

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
قسم: علوم التسيير
Département : sciences de gestion
مخبر ايكوفيم ECOFIMA
Laboratoire ECOFIMA



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة وآفاق تحسينها

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د كورتل فريد

من إعداد الطالبة:
كنتوش منال

أمام لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د.مقيص صبري
مقررا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كورتل فريد
عضوا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوقلقول الهادي
عضوا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بلجازية عمر
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضر قسم "أ"	د.بوعنينة وهيبه
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضر قسم "أ"	د.بوغازي فريدة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
قسم: علوم التسيير
Département : sciences de gestion
مخبر ايكوفيم ECOFIMA
Laboratoire ECOFIMA



أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة وآفاق تحسينها

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د كورتل فريد

من إعداد الطالبة:
كنتوش منال

أمام لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د.مقيص صبري
مقررا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كورتل فريد
عضوا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوقلقول الهادي
عضوا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بلجازية عمر
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضر قسم "أ"	د.بوعنينة وهيبه
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضر قسم "أ"	د.بوغازي فريدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ ۖ
وَفَوْقَ كُلِّ
ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴿٧٦﴾"

«سورة يوسف » الآية 76

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى والداي .. من غرسا فيا حب العلم والتعلم المستمر.

إلى أبي .. نبيل .. سندي في الحياة، فخري وعزتي .. إلى من شاركني مشواري .. إلى من منحه الله حياة ثانية
سالما معافا .. أبي حبيبي الغالي.

إلى أمي .. بوعنان نصيرة .. من شاركتني اول خطوة نحو الامتحان .. بركة دعائها سر نجاحي
وتوفيقي .. سعادتها سعادتي .. أمي حبيبتني .. روح قلبي.

إلى أخي .. محمد .. رفيقي وسندي بعد أبي.

إلى أختي .. مريومة بهجة قلبي .. إلى زوجها رضوان .. إلى أبنائها لينا، سيد علي، سيد أحمد.

إلى جدي .. منوبة .. رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى عائلتي .. أقربائي .. أحبائي .. صديقاتي.

إلى أجدادي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه.

إلى كل من علمني حرفا منذ نعومة اظفاري

شكر وتقدير

"..الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ۖ [الأعراف: 43] فالحمد لله دائما وأبدا يقول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ومن خلال قوله - ص - أشكر كل من ساعدني صغيرا وكبيرا، من ساندني، من دعمني، لكل من سلحني بالإيجابية، بالثقة بالنفس، بالعزيمة، بالقوة، لكل من أرشدني لإتمام هته الأطروحة، وأخص بالذكر:

- ✓ إلى أستاذي الفاضل.. كورتل فريد "مشرف" .. على مجهوداته.. نصائحه.. إرشاداته وحرصه على إتمام هته الأطروحة بأسرع وقت ممكن.
- ✓ إلى الأستاذ الفاضل.. عبد الرزاق شحادة "مشرف مساعد" بجامعة الزيتونة الأردنية، عميد الدراسات العليا.. على ما قدمه لي من نصائح وإرشادات.
- ✓ إلى من أقتدي به.. أستاذي في مرحلة الماجستير.. عبد الكريم بن عراب.. من آمن بقدراتي.. حفزني.
- ✓ إلى أساتذتي.
- ✓ إلى الأساتذة المحكمين للإستبانة.
- ✓ إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة المناقشة.
- ✓ إلى عمال مكتبة جامعة قسنطينة الذين أشكرهم جزيل الشكر، على فتحهم لي الأبواب في كل وقت بدءا من مديرة المكتبة الى جميع الطاقم.
- ✓ إلى عمال مكتبة جامعة سكيكدة، وعمال مكتبة جامعة الزيتونة -الأردن-، مكتبة شومان.
- ✓ إلى جميع الأساتذة.. طلبة الدكتوراه.. طلبتي.. الذين كنت ألتقيهم أثناء العمل الذين كانوا يمنحوني الطاقة لمتابعة العمل.
- ✓ إلى جميع الموظفين بجامعة سكيكدة، أشكرهم جزيل الشكر على المساعدات التي قدمت لي.
- ✓ إلى كل من علمني حرفا.

اللهم علمني ما ينفعني

وانفعني بما علمتني

وزدني علما

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
.III	آية قرآنية
.IV	الإهداء
.V	الشكر والتقدير
.VI	قائمة المحتويات
VIII- XIII	قائمة الجداول والأشكال
ب-ف	مقدمة
الفصل الأول : ماهية الوقت وجوهره	
1	تمهيد
15-2	المبحث الأول: عموميات حول الوقت
7-2	المطلب الأول: مفهوم الوقت وخصائصه
10-7	المطلب الثاني: الوقت في الإسلام
14-10	المطلب الثالث: أهمية الوقت
15	المطلب الرابع: أبعاد الوقت
30-16	المبحث الثاني: الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية
20-16	المطلب الأول: مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري
25-21	المطلب الثاني: الوقت في النظرية الكلاسيكية
26	المطلب الثالث: الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية
27	المطلب الرابع: الوقت في النظرية السلوكية
30-28	المطلب الخامس: الوقت في النظريات الحديثة
42-31	المبحث الثالث: تصنيفات الوقت
36-31	المطلب الأول: أنواع الوقت
37-36	المطلب الثاني: منطلقات توزيع الوقت
38-37	المطلب الثالث: معايير توزيع الوقت
42-38	المطلب الرابع: قوانين الوقت
55-43	المبحث الرابع: مؤشرات قيمة الوقت
45-44	المطلب الأول: قياس كفاءة الوقت

47-45	المطلب الثاني: قياس فعالية الوقت
48-47	المطلب الثالث: قياس إنتاجية الوقت
53-48	المطلب الرابع: أجيال الوقت
55-54	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: طبيعة إدارة الوقت وجوهرها	
56	تمهيد
70-57	المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت
59-57	المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت
60-59	المطلب الثاني: دوافع إدارة الوقت
67-61	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه
69-67	المطلب الرابع: أساليب إدارة الوقت
70-69	المطلب الخامس: أهمية إدارة الوقت
83-71	المبحث الثاني: مراحل إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
73-71	المطلب الأول: إدارة الوقت وعملية التخطيط
79-74	المطلب الثاني: إدارة الوقت وعملية التنظيم
81-79	المطلب الثالث: إدارة الوقت وعملية التوجيه
81	المطلب الرابع: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرار
83-81	المطلب الخامس: إدارة الوقت وعملية الرقابة
99-84	المبحث الثالث: ماهية مضيعات الوقت
87-84	المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت وأسبابها
91-88	المطلب الثاني: أنواع مضيعات الوقت
94-92	المطلب الثالث: ثقافات الوقت (Monochronic et Polychronic)
95-94	المطلب الرابع: فهم دور المزاج الشخصي في إدارة الوقت
99-95	المطلب الخامس : تحليل ظاهرة الغياب
-100	المبحث الرابع: أساليب تحسين إدارة الوقت بناء على فهم مجموعة من المتغيرات
102-100	المطلب الأول: مناهج إدارة الوقت
105-102	المطلب الثاني: أساليب فعالة للتخلص من مضيعات الوقت
114-105	المطلب الثالث: إدارة وقت العمل الجماعي

115	المطلب الرابع: تدنية وقت العمل الرسمي
116	المطلب الخامس: إدارة الذات
117	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية	
118	تمهيد
131-119	المبحث الأول: تقديم إدارة الوقت في قطاع التعليم العالي
126-119	المطلب الأول: المدة القانونية للعمل وفق القانون الجزائري
129-126	المطلب الثاني: مهام الموظفين في مؤسسات التعليم العالي
131-130	المطلب الثالث: تقديم جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-
137-132	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية
132	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث
133	المطلب الثاني: المقابلة مع مسؤولة جهاز كشف البصمة للتعرف على طريقة العمل
137-134	المطلب الثالث: جمع البيانات
181-138	المبحث الثالث : تقييم مخرجات جهاز البصمة "pointeuse"
157-138	المطلب الأول: حساب العمل الفعال لعينة الدراسة الاجمالية المتحصل عليها خلال سنة "دون أي شروط".
163-157	المطلب الثاني: حساب متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا.
176-163	المطلب الثالث: تحليل للعناصر المميزة من عينة الدراسة
181-177	المطلب الرابع: نموذج مصغر لتطور الغياب لدى الموظفين حسب الرتب بدلالة (العطل، التعويضات، رخص الخروج).
185-182	المبحث الرابع : تحليل الدراسة الميدانية
182	المطلب الأول: تحليل الاجتماعي الإقتصادي للدراسة
184-183	المطلب الثاني: نموذج لتدقيق الغياب
185	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية "دراسة الحالة"	
186	تمهيد
212-187	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
190-187	المطلب الأول: مراحل تصميم إستبيان الدراسة
198-190	المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس
202-198	المطلب الثالث: اختبار ثبات الدراسة
205-203	المطلب الرابع: إعتدالية وترميز بيانات الإستبيان

212-205	المطلب الخامس: تحليل عينة الدراسة
227-213	المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
218-213	المطلب الأول: تقييم إدارة الوقت بالجامعة محل الدراسة
227-219	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
261-252	المبحث الثالث : مناقشة النتائج وإقتراح نموذج إستشرافي
228	المطلب الأول: مدى تطبيق إدارة الوقت
229-228	المطلب الثاني: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية وأثرها على إدارة الوقت
230-229	المطلب الثالث: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي وأثرها على إدارة الوقت
230	المطلب الرابع: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالتغيب وأثرها على إدارة الوقت
231-230	المطلب الخامس: إقتراح نموذج إستشرافي
232	خلاصة الفصل الرابع
239-233	الخاتمة
239-233	النتائج التوصيات
251-240	قائمة المراجع
284-252	الملاحق
287-285	الملخصات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم وعدد مرات ورودها	1
13	نسبة الإنتاج، الإستهلاك والإدخار خلال أربعة عشر سنة المستنبطة من قصة يوسف عليه السلام.	2
17-16	مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري من خلال تنظيم الوقت	3
39-38	القوانين الأساسية للوقت	4
49-48	أجيال الوقت	5
52-51-50	نحو جيل الخامس من أجيال الوقت	6
53-52	مزايا وعيوب أدوات إدارة الوقت	7
69	تحليل ABC	8
78	مصنوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية	9
94-93	ثقافات الوقت	10
96	لوحة القيادة اللازمة في المؤسسة والخاصة بالغياب	11
98	علاج ظاهرة الغياب	12
101-100	مناهج ادارة الوقت	13
124-121	ملخص المدة القانونية للعمل في الجزائر	14
130	الحصيلة العامة لجامعة 20 أوت 1955 خلال سنة 2019	15
134	القائمة الإسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر X	16
135	القائمة الإسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر X نموذج 2	17
135	نموذج أوقات الدخول والخروج للموظف	18
136	أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية	19
136	أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم التكنولوجية	20
138	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 1	21
139	نموذج الدخول والخروج لموظف X	22
139	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 2	23
140	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 3	24
140	متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا	25
142-141-140	متوسط العمل الفعال لموظف X	26
142	نموذج متوسط ساعات العمل يشغلها الموظف X	27
142	المتوسط خلال اليوم للموظف رقم 29	28

143	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 4	29
144-143	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 5	30
144	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 6	31
145-144	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 7	32
145	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 8	33
146	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 9	34
147-146	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 10	35
147	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 11	36
148-147	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 12	37
148	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 13	38
149-148	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 14	39
149	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 15	40
150	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 16	41
150	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 17	42
151	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 18	43
152-151	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 19	44
152	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 20	45
153-152	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 21	46
153	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 22	47
154-153	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 23	48
154	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 24	49
155	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 25	50
155	مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 26	51
156	العمل القفال لعينة الدراسة	52
163--157	متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا	53
163	تحليل للعناصر المميزة من عينة الدراسة	54
167--163	تحليل دخول وخروج الموظف 218	55
171--167	تحليل دخول وخروج الموظف 233	56
176--171	تحليل دخول وخروج الموظف 47	57
191	السمات العامة للمبحوثين	58

191	إختبار صدق عبارات بعد "إدارة الوقت"	59
192	إختبار صدق عبارات بعد "التخطيط"	60
192	إختبار صدق عبارات بعد "التنظيم"	61
193	إختبار صدق عبارات بعد "التوجيه"	62
193	إختبار صدق عبارات بعد "إتخاذ القرارات"	63
194	إختبار صدق عبارات بعد "الرقابة"	64
194	إختبار صدق عبارات بعد "الإتصال"	65
194	إختبار صدق عبارات بعد "التوظيف"	66
195	إختبار صدق عبارات بعد "المكالمات الهاتفية"	67
195	إختبار صدق عبارات بعد "البريد الإلكتروني"	68
196	إختبار صدق عبارات بعد "إدارة الملفات"	69
196	إختبار صدق عبارات بعد "إدارة الإجتماعات"	70
197-196	إختبار صدق عبارات بعد "التأخر"	71
197	إختبار صدق عبارات بعد "الغياب"	72
197	إختبار صدق عبارات بعد "الغياب الذهني"	73
198	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء إدارة الوقت	74
199	الإحصائيات الكلية لبعء إدارة الوقت	75
199	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية	76
199	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء التخطيط	77
200	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء التنظيم	78
200	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء التوجيه والإشراف وإدارة الأوليات	79
200	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء إتخاذ القرارات	80
200	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء الرقابة	81
201	قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء الإتصال	82
201	قيمة ثبات الإتساق الداخلي التوظيف	83
202	قيم ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي	84
203	إختبار إعتدالية البيانات من خلال Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnovb	85
204	الترميز المعتمد لمتغيرات الدراسة	86
205	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	87
205	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	88
206	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	89

207	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة	90
208	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	91
209	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	92
210	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التكوين في إدارة الوقت	93
211	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التأخر	94
211	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب إحترام وقت العمل	95
212	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الرقابة	96
212	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العقاب	97
213	تقييم إجابات المستجوبين حول محور إدارة الوقت	98
215-214	تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية	99
216	تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	100
218 -217	تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)	101
218	تقييم إجابات المستجوبين لمجمل المحاور	102
219	إختبار T ومستوى المعنوية لتطبيق لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	103
219	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	104
220	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	105
220	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	106
221	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	107
221	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	108
222	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	109
222	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	110
222	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	111
223	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	112
223	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	113

114	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	224
115	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	224
116	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	225
117	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.	225
118	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-.	225
119	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-.	226
120	إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.	226

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	إدارة الوقت الإستراتيجي في قصة يوسف عليه السلام	1
41	مخطط باريتو	2
87	تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها	3
116	إدارة الذات	4
131	الهيكل التنظيمي للجامعة	5
177	تطور الغيابات لشهر جانفي لدى موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -سكيكدة- حسب الرتب بدلالة (عطلة الشتاء، عطلة تعويضية، رخصة خروج، عطلة سنوية، عطلة استثنائية، حالة وفاة، عطلة مرضية).	6
178	تطور الغيابات لشهر فيفري لدى موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -سكيكدة- حسب الرتب بدلالة (عطلة الشتاء، عطلة تعويضية، رخصة خروج، عطلة سنوية، عطلة استثنائية، حالة وفاة، عطلة مرضية).	7
179	مقارنة بين تواتر غيابات الموظفين لشهر جانفي وفيفري حسب الرتب	8
184	نموذج لتدقيق الوقت بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	9
189	مقياس ليكرت	11
206	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	12
207	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	13
208	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة	14
209	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
210	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	16
230	نموذج إستشاري للدراسة	17

مقدمة

لقد أكدت الكثير من الدراسات العلمية الحديثة في مجال العلوم الأهمية الكبرى للوقت وإدارته بالنسبة لأية مؤسسة، وقد كشفت هذه الدراسات أن المؤسسة تستمد فعاليتها من فعالية التنظيم الإداري لديها، ويتطلب ذلك توافر جملة من الكفايات المهنية والأدائية اللازمة لدى القائمين عليها للارتقاء بمستواها وتحسين مخرجاتها، كما أن هذه الدراسة بالمقارنة بسابقتها ستؤكد على الحقيقة العلمية بأن هناك ارتباط وثيق الصلة بين مختلف العلوم الإقتصادية، الإدارية والتسييرية، الإجتماعية والنفسية.. وغيرها.

ومادام الوقت يمثل موردا نادرا وثمينا غير قابل للتجديد، فإن هذا ما دعا إلى بحث السبل الناجعة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب والسعي إلى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كل العوامل المتسببة في ضياعه، والتي قد تتسبب في انحراف المؤسسة عن مسارها وبالتالي حدوث خلل في نتائجها، لاسيما وأن الوقت يرافق كل عملياتها، وأن إدارته تتوقف على إدارة سائر الأعمال الأخرى.

فبالرغم من حداثة موضوع إدارة الوقت في أدبيات الإدارة الحديثة فإن جذوره تعود إلى بداية خلق الكون، ولا يوجد دين يعطي أهمية للوقت كالإسلام، حيث أعطى القرآن الكريم أهمية كبيرة للوقت، وحدد معظم العبادات بدقة متناهية، كما أقسم الله تعالى به في كثير من الآيات ونجد قوله تعالى: "وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى ① وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى ②" ﴿سورة الليل﴾ وقوله: "وَالْفَجْرِ ①" ﴿سورة الفجر﴾ كما حدد مختلف الأزمنة، فجد آيات تتحدث عن الوقت في قوله: "إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ" ﴿٣٨ الحجر﴾، وأخرى عن الساعة في قوله: "وَمَا أَمُرُ السَّاعَةِ إِلَّا كَلَمْحِ الْبَصَرِ أَوْ هُوَ أَقْرَبُ" ﴿٧٧ النحل﴾، وذلك لحكمة بالغة تتمثل في القدرة على تسيير أمور الدنيا والآخرة، يقول تعالى: "لَتَعْلَمُوا غَدَدَ السَّيِّئِينَ وَالْحَسَابِ" ﴿٥ يونس﴾، كما نهي سبحانه وتعالى عن التسويف وتأجيل المهام وحث على احترامه وإستثماره في قوله: "وَأَنْفِقُوا مِنْ مَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَى أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ. وَلَنْ يُؤَخَّرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجَلُهَا.." ﴿المنافقون: 10-11﴾ فالوقت من أهم الموارد على الإطلاق كونه فريد من نوعه لذا يجب إستثماره بطريقة ذات كفاءة وفعالية وإنتاجية عالية تساهم في تطور الفرد، المؤسسات والمجتمع.

كما أن المتأمل في التشريع الجزائري يرى بأن المشرع، حدد المدة القانونية للعمل بدقة متناهية، كما وضع أطرا، وبيّنها فيما يخص العمل الليلي، العمل التناوبي، الساعات الإضافية، الراحة القانونية، العطل والغيابات، ونجد بأن هذه المدة قد خفضت بناء على مرحلتين أساسيتين، تمثلت المرحلة الأولى من 1990-1997: حسب القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، وحسب المادة 22 من الجريدة الرسمية "المدة القانونية للعمل تتمثل في أربع وأربعون 44 ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية تتوزع هذه الساعات على خمسة أيام كاملة على الأقل"، المرحلة الثانية من 1997- إلى يومنا هذا: حسب الأمر 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997، وحسب المادة 2: "تتحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين سا 40 في ظروف العمل العادية، توزع هذه المدة على 5 خمسة أيام عمل على الأقل"، وهو ما يبين بأن المشرع الجزائري أعطى وقت العمل القانوني طبعة ديناميكية متجددة، وصبغة متغيرة مع مرور الزمن إذا ما تم تطبيقها فعلا سنكون في مصف الدول المتقدمة.

في حين نجد أن الفرد الجزائري يعيش بعيدا عن هذه الثقافة، ونجد أن عدم إحترام الوقت يعد سلوكا عاديا يلاحظ يوميا عند أغلب فئات المجتمع، لأسباب قد تعود إلى العادات السائدة لديه، إذ تعود على عدم الدقة في إحترام المواعيد والتسويق، وهذه الأسباب تبقى ناتجة عن غياب الرقابة الذاتية والخارجية بالدرجة الأولى إضافة إلى كثرة وتنوع مضيعات الوقت.

فلاحظ أن مضيعات الوقت لدى الموظفين تتعلق بشرب القهوة، المحادثات الشخصية أثناء العمل، قراءة الصحف، تصفح البريد الإلكتروني والأنترنت، كثرت الاجتماعات غير الفعالة، الإدمان على وسائل التواصل الاجتماعي... وغيرها، فمثلا إذا قارنا الوقت اللازم لأداء موظف ما لمهامه مع ما ينجزه فعلا نجد أن الفرق شاسع بين كليهما، لذا لابد من تنمية وغرس ثقافة إحترام الوقت من خلال إستغلاله بالطرق المثلى خاصة ما تعلق بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، إتخاذ القرار والرقابة للوصول إلى الأهداف المنشودة وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة منه.

يقول دروكر: "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين" وهذا ما استدعى ضرورة التفكير أكثر والتعمق في ماهية إدارة الوقت، بغية التوصل إلى نتائج فعلية تحسن من الوضع الحالي المراد دراسته، فعلى الرغم من أن الدولة الجزائرية تنفق أموالا طائلة على مختلف الوظائف الإدارية نجد أن الموظفين يصرفونه بطريقة مستهترة، بالإضافة إلى أن المديرين وذوي المستويات العليا يفتقرون إلى الكيفية المثلى والمهارات المطلوبة والأساليب التي تساعدهم في تقليل الوقت الضائع والتخلص من عبئ العمل.

1. إشكالية الدراسة

إن الهدف من دراسة إدارة الوقت تنبع من المزايا التي تحققها من خلال استخدام مختلف الأساليب والأدوات التي تساعد على التحكم في الوقت والسيطرة عليه، وكذا مساعدة الموظفين على تسيير وقتهم من خلال القدرة على التوظيف الجيد له بدءا من تحديد مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بهم، ومن ثم تحديد أولوياتهم مع ما يتوافق مع الأهداف المسطرة، وكذا التفرقة بين ما هو مهم وعاجل مهم وغير عاجل، غير مهم وعاجل، غير مهم وغير عاجل، من أجل القدرة على التركيز على المهام الأساسية والتي تحقق من خلالها قيمة مضافة وترك المهام الثانوية من خلال تفويضها، تأجيلها أو تركها.

ويعتد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بمفهوم الجودة في نظم الإدارة وذلك لكون الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العمل، وتزداد أهمية استثمار وإدارة الوقت بالنسبة للموظفين بمؤسسات التعليم العالي كونه أحد الأقطاب الرئيسية التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف العملية التعليمية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإستخدام الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ إدارة الوقت نظريا وعمليا.

وتزداد أهمية إدارة الوقت من خلال القدرة على مواكبة التحديات والتطورات الحديثة في مختلف المجالات، وكذا مختلف التغيرات الخارجية المستمرة في ظل الإنفتاح الكبير على العالم حول ما يعرف بالعمولة والندرة والبقاء للأفضل، فالدول المتقدمة تولي أهمية بالغة

فيما يتعلق بالتعليم العالي كونه أساس تقدم المجتمعات، فهي بذلك تقدم رأسمال بشري مؤهل قادر على إحداث التنمية والتطور في مختلف المجالات وتسعى لذلك من خلال تقديم إمتيازات تنافسية لإستقطاب الأدمغة ومحاولة جذبهم.

كما أن إنتاجية الجامعة المتمثلة في تقديم مخرجات ذات جودة عالية ترتبط بمختلف الخدمات المقدمة من طرف أساتذتها وموظفيها من خلال حسن استغلال واستثمار الوقت المتاح لإنجاز مختلف الأنشطة والمهام الخاصة بهم، في حين نجد أن الجامعات الجزائرية تعاني من إدارته وكيفية تخطيطه واستغلاله بالطرق المثلى بحيث تمكن من تقديم خدمات أفضل للطلبة والأطراف الأخرى المتعاملة معها، على ضوء ما سبق تتبلور معالم الإشكالية المراد تناولها بالدراسة والتحليل والمعبّر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- وما هي آفاق تحسينها؟

إن الإجابة على هذا التساؤل المحوري تتطلب أرضية نظرية متعلقة بإدارة الوقت والتي يمكن توفيرها من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق بشكل كامل لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-؟.
- هل توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-؟.
- هل توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-؟.
- هل توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-؟.
- ما هي آفاق تحسين إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-؟.

2. فرضيات الدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

يدرك الموظفون بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- الأهمية الكبرى لإدارة الوقت من خلال القدرة على التحكم في مضيعات الوقت وذلك باختلاف المتغيرات الشخصية لديهم.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 H0: لا يوجد تطبيق لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- 2 H0: لا توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- 3 H0: لا توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- 4 H0: لا توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- 5 H0: يجب أن تعتمد جامعة سكيكدة إلى جانب إدخال بصمة الدخول والخروج، على أسلوب القيادة والتحفيز بدل الرقابة العقابية، بالخصم من الأجر في حالة الغياب والذي يؤدي إلى الإكراه في العمل.

3. مبررات اختيار موضوع الدراسة

تتبع أسباب إختيارنا لموضوع إدارة الوقت من دوافع ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ذكرها كالتالي:

أ) المبررات الموضوعية

- رغبة شخصية في التعمق ودراسة الموضوع بحيثياته وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية في إدارة الوقت كونه من أهم المواضيع الخاصة بمختلف متغيرات الحياة الشخصية والمهنية.
- الإطلاع على أحدث القوانين والنظريات الخاصة بالوقت وتطورها، وأهم ما جاء به الباحثون خاصة ما تعلق بأجيال الوقت ومناهج إدارة الوقت.
- إثراء المكتبة بهذا النوع من المواضيع، خاصة وأن المنظور الذي ستعالج به الدراسة مختلف عن باقي الدراسات العربية الموجودة التي تم التوصل لها من خلال البحث.
- الرغبة في التعرف على واقع إدارة وقت الموظفين بالجامعة ومدى إتجاههم نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت.

ب) المبررات الذاتية

- الرغبة في التحكم في برنامج ال SPSS ومختلف الاختبارات التي تمكنا من التعرف على واقع إدارة الوقت من خلال تحليل عبارات الإستبيان المحددة للدراسة.
- الرغبة في التعرف على طريقة عمل Pointeuse والحكم من خلال مخرجاتها عن مقدار الوقت الفعال والوقت الضائع بالجامعة محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة والمتعلقة بالتعرف على واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- خلال الفترة 2016-2020 فيما يلي :

أ) من حيث الموضوع

يعتبر موضوع إدارة الوقت موضوع مهم جدا في الوسط العلمي والبحث العالمي، وهذا يظهر من خلال الجهود الأكاديمية العلمية المتزايدة حوله والمراجع العديدة التي تم التوصل لها من خلال البحث، والتي ساهمت بشكل كبير جدا في بناء نظريات الإدارة، كدراسة تايلر "للحركة والزمن"، هنري جانت الذي قدم "خرائط جانت" وحدد من خلالها العلاقة بين مدة العمل المحدد والأجر التفاضلي فرانك ولبيليان جيلبرت اللذان قدما ما يسمى بـ "Therbleg" وهي تعد أصغر حركة في أي نشاط وحدد كم تتطلب من الوقت للقيام بها، وجاء بعد هؤلاء الكثيرون ممن قدموا الكثير في هذا المجال كـ Eisenhower الذي قدم "مصفوفة الوقت"، وستيفن كوفي الذي قدم منظور جديد عرف "بأجيال إدارة الوقت الخمس" في كتابه The 7 Habits of Highly Effective People وحدد لكل جيل مميزاته.

(ب) من حيث عينة الدراسة

تتناول دراستنا موظفي جامعة 20 أوت 1955 ولقد اعتمدنا في تحديدنا لعينة الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية، وهم مجمل الموظفين البالغ عددهم 256 موظف (مخرجات pointeuse) في الفصل الثالث، أما في الفصل الرابع فقد كان مجملهم 287 ويعود هذا الاختلاف إلى مختلف البيانات التي تم التوصل لها كون الأولى دراسة تحليلية والثانية دراسة حالة، بعدها تم تقييم إجابات المستجوبين حول محور إدارة الوقت ومختلف المحاور المتعلقة بمضيعات الوقت، بالإضافة إلى القيام بإختبار فرضيات الدراسة من خلال Ttest.

5. أهداف الدراسة يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نوجزها فيما يلي:

- كشف واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة سكيكدة حسب الوظائف الإدارية.
- إبراز الفرق في إدارة الوقت حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة.
- تبيان مضيعات الوقت لدى الموظفين بالجامعة من خلال التعرف على حجم وقت العمل الرسمي الضائع بمختلف أشكاله أسبابه، كلفته المالية، ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة لها.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الوقت لدى الموظفين بالجامعة محل الدراسة.
- تحديد مختلف الأنشطة والمهام التي تأخذ الوقت الأكبر لموظفي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- تحديد "وقت العمل الفعال" و"تكلفة الوقت الضائع" لموظفي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- إقتراح مجموعة من الإقتراحات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية، والتي من خلالها تستطيع أي مؤسسة تطبيقها.

6. حدود الدراسة

(أ) الحدود المكانية : إقتصار الدراسة على جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- كونها الجامعة التي أزاوّل فيها الدراسة حاليا وتعبّر عن نموذج من مختلف الجامعات الجزائرية .

(ب) الحدود الزمانية : إقتصار الدراسة على الموظفين بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- خلال فترة الدراسة المحددة ب2016-2020 .

(ج) الحدود الخاصة بموضوع الدراسة : تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى إستجابة الأفراد المبحوثين.

7. المنهج المستخدم والأدوات المستعملة

(أ) المنهج المستخدم

بناءا على طبيعة الإشكال المطروح، وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة للدراسة، وقصد الإحاطة بجوانب الموضوع، ووصولا لإختبار صحة الفرضيات المصاغة، سيتم إستخدام المناهج المعتمدة في الدراسات المالية والإقتصادية، وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون وصفيا تحليليا في ما يخص الفصول الأولى (الفصلين النظريين) من الدراسة بما تضمنته هذه الأخيرة من تحديد للمفاهيم عرض

أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من مختلف جوانبه، كما سنحاول التعرض لهذا المنهج لعرض الخلفية النظرية لإدارة الوقت وكذا عرض مختلف النظريات التي استعانت بالوقت واتخذت منه منهجا لقياس مختلف الظواهر.

في حين فإن المناهج المستخدمة في كل من الفصلين التطبيقيين تمثلت في المنهج التحليلي من خلال الفصل الثالث كون الدراسة اعتمدت على مجموعة من المعلومات الناتجة عن مخرجات بيانات جهاز كشف البصمة، في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة بالنسبة للفصل الرابع ومن خلاله، تمت معالجة مختلف الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والبالغ عددهم 287 موظف.

ب) الأساليب المستعملة لتحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وستتم المعالجة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار صدق البيانات الشخصية.
- اختبار ثبات الدراسة.
- إعتدالية بيانات.
- اختبار فرضيات الدراسة.

8. الدراسات السابقة

لا تزال الدراسات التي تبحث في مجال إدارة الوقت محدودة وذلك راجع لحدائث الموضوع وطبيعة متغيراته التي تشابك مع جميع المواضيع والتي تتطلب فكرا جديدا وتوجها حديثا، وعليه فإن حصر جميع الدراسات التي تناولت الموضوع أمر صعب للغاية، فبعد البحث والتدقيق تم العثور على مجموعة لا بأس بها حوالي 342 دراسة عبارة عن كتب، مقالات، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير.. وغيرها.

بحيث اختبرت كل دراسة جانب واحد أو جانبين على الأكثر يتعلق بإدارة الوقت، ومنه فإن عرض الدراسات السابقة سيقصر على بعض منها فقط، والتي تتعرض للظاهرة من نفس الزاوية أو من زاوية أخرى بما يعزز الدراسة، وقد تم عرضها وترتيبها وفقا للفترة الزمنية التي ظهرت فيها، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1. فلورنس نوجيرا ، الإدارة الإستراتيجية لوقت العمل - الأدوات وتأثير التسيير - تقليل وقت العمل ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص الإدارة الاجتماعية والاقتصادية للشركات والمنظمات ، جامعة ليون2، مدرسة الدكتوراه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الاقتصاد الإداري، 2002.

(Florence Noguerra, Management stratégique du temps de travail-instrumentation et impact de l'aménagement- Réduction du temps de travail, Thèse de doctorat en science de gestion, Mention Gestion socio-économique des entreprises et des organisation, Université Lumière Lyon 2, Ecole doctorale sciences humaines et sociales, Faculté des sciences économiques de gestion, 2002.)

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف ممارسات المؤسسات اتجاه تدنية وقت العمل الرسمي ARTT وعلاقتها بالأداء الكلي للمؤسسة، من خلال محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: هل لإدارة تدنية وقت العمل الرسمي ابعاد استراتيجية لتطوير

الأداء الكلي في المؤسسات؟ وللإجابة على إشكالية الدراسة تم توزيع 150 استبانة على المديرين والإطارات العاملة بمجموعة من المؤسسات محل الدراسة، بحيث اختلفت من حيث الحجم ونوع النشاط، ممثلة بعشر مؤسسات، تضمن الجزء الأول من الدراسة تحليل أدبيات ادارة تدنية وقت العمل وتحدياته، كما أنه سلط الضوء على مختلف المفاهيم الرئيسية الخاصة بالموضوع، وبين دوره في التعلم التنظيمي وعملية التغيير، أما الجزء الثاني فاهتم بمختلف الممارسات التي تعمل على تفعيل وتحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي من خلال التعرف على مختلف الأدوات اللازمة لذلك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه وبالنسبة للقوانين المفروضة من قبل الدولة اتجاه تدنية وقت العمل الرسمي فلقد ساعد هذا العديد من المؤسسات على تحقيق الإستقرار بشكل أفضل مع بيئة العمل، وهو ما يدل بأن المؤسسات لها القدرة على تغيير هياكلها، أنظمتها، سلوكياتها، وطريقة عملها حسب مختلف المتغيرات، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات تؤكد على أهمية إدخال أشكال جديدة من تنظيم العمل التي تنشط التعبئة والمشاركة والاستقلالية التشغيلية للأفراد.

2. مانون ألبرت ، "التغيب في العمل: الغياب كوسيلة لاستعادة العدالة في العمل عند إدراك الظلم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

إدارة المنظمات ، جامعة كيبيك شيكوتيمي ، كندا ، 2005.

(Manon Albert, Absent éisme au travail: l'Absence comme moyen de Rétablir l'équit é au travail lors s'iniquit és per ques, Mémoire présent é comme exigence partielle de la maitrise en gestion des organisations, universit édu qu ébec a chicoutimi, canada, 2005.)

الهدف من هذه الدراسة هو فهم ظاهرة التغيب والتي اختبرها العديد من الباحثين، ولقد تم توضيح مختلف النماذج النظرية في هذه الدراسة بحيث قدمت شرح مختلف الأسباب المحتملة لهذه الظاهرة، ولقد استند البحث على ثلاث مناهج أساسية تمثلت في: النهج الفردي، النهج النفسي والاجتماعي والنهج الإقتصادي.

ولغرض اختبار الدراسة صمم الباحث استبانة لتحليل آراء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في مقاطعة الكيبك موزعة على 148 موظف، اعتمد هذا الأخير على تجميع بيانات خاصة بكل من مفهوم العدالة والالتزام، مجموعها إحدى عشر فرضية منها اثنان رئيسية، تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الإنحدار الخطي، ولقد أظهرت النتائج أن العدالة الاجتماعية تؤثر بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي، ومن ناحية أخرى فإن الالتزام يؤثر على سلوك التغيب فقط في حالات الغياب بسبب المرض، وقد أوصى الباحث بإجراء دراسات أخرى تمثلت في دراسة العلاقة بين إلتزام الموظف إتجاه المنظمة وتصور خطورة حالته الصحية وسلوك الغياب، قياس ثقافات الغياب عما إذا كانت ضعيفة أو قوية، دراسة العلاقة بين الغياب وعلاقته بدوران العمل وعدم وجود القوى العاملة أو انخفاضها.

3. لورون هرمل، 100 سؤال لفهم إدارة الوقت، أفنور، فرنسا، 2005.

(Laurent Hermel, 100 questions pour comprendre et agir La Gestion Du Temps, AFNOR, France, 2005.)

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى تبيان أهمية إدارة وتسيير الوقت، من خلال إجابته على مجموعة من التساؤلات الأساسية الخاصة بالموضوع، ولقد قسمت الدراسة الى مجموعة من الفصول، تضمن الفصل الأول: توضيح مفهوم الوقت ومساعدة القارئ على فهم إدارة الوقت بدنياميكية أكبر، أما الفصل الثاني فقد تضمن الادوات التي تمكن من تطبيق مراحل إدارة الوقت وكذا تحديد المعوقات والمخاطر والمحددات التي تحول دون تحقيقها وهو ما يساعد اي فرد على تحفيزه لإعادة بدأ العملية من جديد، أما فيما يخص الفصل الثالث فقد قدم فيه الباحث مجموعة من المؤشرات التي تساعد على التحليل الدقيق لإدارة الوقت، في حين فان الفصل

الرابع قد حدد طريقة تحديد الأهداف بما يتوافق ومتغيرات البيئة الخارجية، كما اقترح الباحث في الفصل الخامس كيفية بناء استراتيجية إدارة الوقت مع تحديد مختلف المهام التي من الممكن القيام بتفويضها، وفي الفصل السادس قدم كيفية وضع خطة عمل بذهنية إيجابية تتوافق والمتغيرات المتعلقة بالزمن، في الفصل السابع وضع مجموعة من المؤشرات لقيادة ورقابة مخطط العمل، وأخيرا الفصل الثامن تضمن نصائح لربح الوقت بالنسبة (للنقل، الاجتماعات، المقاطعات، المكالمات الهاتفية، الإتصال...).

4. رجي مصطفى العلبان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007.

شملت هذه الدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بالوقت وإدارته، وحدد خلالها الباحث أنواع الوقت وخصائصه ودوافع دراسته، في الفصل الثاني قدم الباحث لمحة عامة عن مفهوم التخطيط من خلال تحديده للأهمية الكبيرة له وتبيان المناهج التي تساعد عليه وكذا كيفية جدولة الأنشطة ومختلف الأساليب الإحصائية اللازمة له والتي تساهم في تحديد الأهداف وتبيان الفرق بينها وبين الأولويات وأخيرا وضع ماهية مضيعات الوقت الخاصة بهذه العملية، في الفصل الثالث تم تحديد متطلبات إدارة الوقت ومنطلقاته من أجل معرفة كيفية التحكم في توزيع الوقت، أما عن الفصل الرابع فقد شمل خطوات تنظيم الوقت وفيم تتمثل أهم مضيعاته، بالنسبة للفصل الخامس وضع فيه الباحث مفهوم مضيعات الوقت وأسبابها، وقدم الحلول بالنسبة لكيفية إستغلاله في الفصل السادس، أما في الفصول الأخرى فقد تطرق الباحث إلى كيفية إدارة الاجتماعات، دور التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة الوقت، وأخيرا قدم مجموعة من الوصايا التي حددها في عشرة رئيسية خاصة بالتعامل مع الوقت.

5. وفيق حلمي الأغا، واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، العدد

95، المجلد 31، جامعة الأزهر، غزة، السنة 2009.

يهدف البحث إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية وقد صممت استبانة لهذا الغرض لمعرفة واقع إدارة الوقت لدى المبحوثين، تكون مجتمع البحث من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واشتمل على العاملين من الأكاديميين الإداريين، بحيث بلغ مجتمع البحث 306 موظف وموظفة واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (126)، وقد صمم الباحث استبانة، تم تحليلها بالإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية واختبار T-test أسلوب تحليل التباين الأحادي، اختبار معامل بيرسون.

بينت نتائج البحث ان واقع ادارة الوقت كان ما بين متوسط وعال وكذلك بالنسبة لمضيعات الوقت مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، ولقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات مفادها ضرورة العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمان وزيادة الوعي به ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية، وضرورة قيام الإدارة برصد سلوكياتهم، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغاية إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي.

6. أليك ماكنتزي وبات نيكرسون ، مصيدة الوقت، الطبعة الرابعة ، نيويورك ، 2009.

(Alec Mackenzie and Pat Nickerson, **TIME TRAP**, fourth edition, New York, 2009.)

ركز الباحث في هذه الدراسة والتي بيعت منها أكثر من 600000 ألف نسخة على أهم 20 متغير والذي تتسبب في تضيق الوقت والمتمثلة في : الإدارة بالأزمات، المقاطعات التلفونية، عدم وجود تخطيط، المحاولات الكثيرة، كثرة الزيارات، التفويض غير الفعال، سوء التخطيط الشخصي، عدم القدرة على قول لا، المماثلة والتأجيل، المقابلات، أوراق العمل، عدم انتهاء المهمة، عدم توافر أدوات العمل، التنشئة الاجتماعية، المسؤولية والسلطة المشوشة، الاتصالات غير الفعالة، ضوابط غير كافية وتقارير مرحلية المعلومات غير الكافية، السفر والتي تعبر عن أهم المضيعات كما بين هذا الأخير طرق إدارة كل منها والإستفادة من الوقت واستثماره بشكل فعال يضمن تحقيق الأداء.

7. خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، السنة

2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة تقويمية لمختلف العمليات الإدارية لدى الموظفين بجامعة مؤتة بالأردن وعلاقتها بكفاءة وفعالية إدارة الوقت، استخدم الباحث المنهج الوصفي وسعى في ذلك إلى إجراء المسح المكتبي الذي يخدم الإطار النظري، ويدعم الأفكار ضمن مجال إدارة الوقت، وعلاقته بالعمليات الإدارية التي لها دور في كفاءة إدارة الوقت وفعاليتها لدى الإداريين، واثّر ذلك على السلوك الإداري المنعكس عن الأداء، كما استخدم الباحث منهج التحليل الميداني من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع الموظفين والبالغ عددهم (304) بقي منها (300) صالحة للتحليل، وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص العينة بالإعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مصفوفة ارتباط بيرسون لإختبار التداخل بين متغيرات الدراسة، تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، لإختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة والتابعة كلا على حدا، وغيرها من الإختبارات.

وقد دلت نتائج الدراسة على أن إدراك الباحثين وتصوراتهم لأداء العمليات الإدارية بشكل عام كانت إيجابية بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد العملية الإدارية، واختتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات أهمها: وضع برامج تثقيفية دائمة في الجامعة والمؤسسات المماثلة التي تمكن الموظفين من حسن استغلالهم لوقتهم من خلال عقد الندوات الموسمية، وإصدار النشرات التعليمية والإرشادات، وكذا تبني منهجيات التخطيط الإيجابي الشامل، إعتماد الخطط والسياسات وتقنين الإجراءات واللوائح المتعلقة بتنفيذ المهام وبلوغ الأهداف بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الإداريين مع ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل دوري للتحقق من جدول التقسيمات الإدارية في إطار الأهداف المرسومة والإختصاصات الموجودة والمسؤوليات الجديدة والوظائف المستحدثة بما يعزز قدرة الهيكل التنظيمي على التصميم الشفاف المعاصر والإستجابة للمتغيرات المتزايدة ومتطلبات التنمية.

8. فيرونك لاكموب ، تحليل إدارة وقت المسيرين في المنظمة من خلال مختلف المهام والأنشطة، دراسة ميدانية لمركز إستشفائي، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كيبيك في مونتريال ، 2011.

(Véronique Lacombe, analyse de l'organisation de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités, une étude terrain d'un centre hospitalier, présentée comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2011.)

هدفت هذه الدراسة الى تبيان مختلف العوامل التي يفرضها مكان العمل، وكذا تبيان ماهية الأساليب التي من الواجب التحكم بها لديهم والتي تساعدهم بشكل أساسي على تنظيم أوقاتهم بشكل أفضل وفقاً لأولوياتهم من خلال استخدام المنهج المناسب، فالغرض الأساسي من الدراسة هو توفير الوقت للمديرين للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقديم مقارنة نظرية تضمنت مختلف الأدبيات والمفاهيم الرئيسية والمرتبطة بإدارة وقت المهام العاجلة والمهام ذات الأهمية من خلال تبيان الفرق بين كليهما، فغالبا ما يعتقد البعض بأنهم يقومون بمهام مهمة وهم يواجهون مهام عاجلة ليست لها قيمة مضافة على جداول المديرين، كما يمكن التخلص منها أو نقلها أو تفويضها أو تحسينها مما يساعد على تحقيق وفرة في الوقت.

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة من خلال إعداد استبان تضمن عبارات حول ثلاثة أسئلة رئيسية، تمثل الأول في ماهية المهام التي من الممكن (إلغائها، نقلها، تفويضها، تحسينها)، أما الثاني فقد ركز على مختلف مقاربات إدارة الوقت، ولقد تمت الدراسة في ثلاث مواقع مختلفة تابعة للمستشفى الجامعي لمونتريال والمثلة في (Hôpital Notre-Dame, Hôpital Saint-Luc et Hôtel-Dieu) تم توزيعها على جميع الموظفين (chef de secteur) خلال فترة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج السابق تم تدعيم الدراسة بالأدوات الثانوية للبحث والمثلة في: الملاحظة والمقابلات الفردية شبه المنظمة ولقد خلص الباحث الى مجموعة من النتائج تمثلت في أن بعض المسيرين يفتقرون الى الانضباط الشخصي مما أثر على عدم القدرة على التحكم في الوقت، ولقد قدم الباحث بخصوص الدراسة مجموعة من التوصيات مفادها ضرورة تحديد المسيرين لجميع المهام التي يقومون بها يوميا، من ثم تحديد مختلف المهام التي تشغل وقتهم بشكل كبير مقارنة بالمهام الأخرى، فإستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لإدارتها من خلال التركيز على المربع الثالث حسب ما جاء به ايزنهاور (المهام المهمة وغير العاجلة) والتي تعطي للمسير مساحة أكبر لتنفيذ المهام بأريحية خاصة وأنها عادة تكون مسؤولة عن 80% من النتائج مثلما جاء به مبدأ باريتو، وهو عادة مربع التحسين والجودة والإبداع.

كما بينت النتائج بأن هناك فرق واضح بين ما يقوله المسيرين وما هو واقع، فعامل الإلحاح للمهمة هو عامل أساسي لديهم لقيامهم بمختلف الأنشطة والمهام، فقد لاحظ الباحث بأنهم يبالغون في استعمال المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، رسائل البريد الإلكتروني ويعتقدون بأنها مهام عاجلة في حين تعد أحيانا عبارة عن مشاكل أو أزمات عرضية تعرقل من إدارة الوقت.

9. رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، سوريا، السنة 2014.

ركز الباحث في هذه الدراسة على مفهوم إدارة الوقت وأهميتها، من خلال تطور الفكر الإداري وأبرز المساهمات التي جاء بها رواد الإدارة، كما بين العلاقة بين إدارة الوقت ومختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه ورقابة، وحدد أهم مضيعات

الوقت التي تتخلل هذه الوظائف، كما تطرق الباحث إلى مختلف الجوانب النفسية والسلوكية لإدارة الوقت، وعما إذا كان التأجيل والمماطلة والتوتر ناتجا عنهما، كما تطرق الى اسلوب من أساليب إدارة الوقت الفعالة والمتمثلة في التفويض، الإدارة الإلكترونية .

10. إيمان سهيلاي، تصور الوقت وإدارته لدى مختلف الإطارات الجزائريين، مقارنة بين القطاع العام والخاص في قطاع الأشغال العمومية، مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر العاصمة، 2016.

(Imene Sehailai, Perception et gestion du temps chez les cadres algériens comparative entre le prive et le public dans le secteur des travaux publics, M énoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Magister en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes commerciales d'alger, 2016.)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة، شخصية المؤطر، درجة المسؤولية، وإدراكهم بأهمية إدارة الوقت، ولتطبيق هذه الدراسة تم اختيار قطاع الأشغال العمومية والبناء، كونه يعد قطاع استراتيجيا في الجزائر خاصة وأن الوقت يلعب دورا حاسما فيما تعلق بمواعيد الإنتهاء من المشروع، والغرامات المالية التي تتحملها المؤسسات عند التأخير وقد طبقت الدراسة في المؤسسات المتموقعة في الجزائر العاصمة، كما أنها سلطة الضوء على الإشكالية التالية: كيف ينظر المؤطرين الجزائريين في القطاع العام والخاص وما أثر ذلك على إدارة الوقت؟، للإجابة على هذا التساؤل تم وضع الإطار النظري من خلال عرض مختلف الأدبيات التي تناولت الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استبانة وزعت على 123 اطار وقد ضم ثلاث اقسام رئيسية : معلومات عامة، مفهوم الوقت، إدارة الوقت، وقد كانت النتائج من وجهة النظر الثقافية لدينا صنفين من الإطارات منهم من لديه وجهة نظر خطية، ومنهم من لديه وجهة نظر إقتصادية تجاه الوقت مع سلوك متعدد الوقت، أما من وجهة النظر الإجتماعية هناك تدخل للحياة المهنية كما ان المسؤولين يولون أهمية للأشخاص أكثر من المهام والأنشطة، من وجهة النظر النفسية الإطارات يوجهون اهتماماتهم نحو الحاضر كما ان لهم نظرة ايجابية اتجاه المستقبل، اما من وجهة النظر المنظمية تولي المؤسسات اهمية اقل بالنسبة للوقت الخاص بالمنظمات وهو ما يترجم في غياب الأهداف المحددة بدقة بما يتناسب والوقت، بالإضافة إلى غموض الدور، وتدني مستوى الرقابة.

11. دلال جغبوب، مفهوم إدارة الوقت عند مالك بن نبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الإدارة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، السنة 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي من خلال بعض مؤلفاته، وتحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تناول مالك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟ وما مدى توافر هذه الأبعاد في فكر مالك بن نبي؟، كما احتوت الدراسة على مجموع الأبعاد الأساسية التالية: البعد المتعلق بالفرد، بعد مهارات إدارة الوقت الإبداعي، بعد البيئة، بعد المنتج، وبعد مضيعات الوقت الإبداعي، كما أن الوقت عند مالك بن نبي هو الوقت الذي يستطيع أن يحدث فيه أثر معين وهو قبل أن يكون علما نتعلمه هو استعداد فكري وسلوكي.

ولقد قسمت الدراسة إلى أربع فصول نظرية وفصلين تطبيقيين تضمن الفصل الأول: الإجراءات المنهجية من خلال اعتماد منهج دراسة الحالة، أما الفصل الثاني فتناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، عرض وتحليل النتائج وقد ركزت هذه الأخيرة على منهج تحليل المحتوى لمجموع مؤلفات مالك بن نبي الممثلة في : شروط النهضة، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ميلاد

المجتمع، وجهة العالم الإسلامي، تأملات، ولقد تبين من خلال هذه المؤلفات بأن فكرة الزمن تعني التأثير والإنتاج وذلك عندما يتحول الى ساعات العمل فعندما يتم استغلال الوقت يتحول الى استثمار اجتماعي، وعندما يتم تحويله الى زمن اجتماعي يدمج في جميع العمليات الصناعية والاقتصادية، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات مفادها: ضرورة الحد من المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت والتي تحدث عنها مالك في مؤلفاته من خلال تخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتسبب في الإهدار، وكذا ضرورة تشجيع الطلبة على قراءة مؤلفاته .

12. علي ميا وعمار علي أحمد، نموذج مقترح لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 44، العدد 6، سوريا، السنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إمكانية تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الوقت بما يحسن من مستوى أدائها في جامعة تشرين بسوريا، ولقد اعتمد الباحث على الأسلوب الإحصائي وقام بجمع البيانات الأولية من خلال استبيان كأداة للدراسة ثم تنظيمه بناء على الإطلاع على الأدبيات المنشورة، اعتمد في دراسته منهج دراسة الحالة من خلال بناء استبيان وزع على عينة من العاملين في الكليات محل الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ الاستبانة بقاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وتم تحليل باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، المتمثلة في معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، إختبار الفرضيات Ttest ...، وتمثلت أهم نتائج البحث في: أنه لا يوجد استخدام وتطبيق لمفهوم إدارة الوقت في الكليات محل الدراسة، حيث تبين أن هناك انخفاض في مستوى التخطيط، التنظيم، والتوجيه .

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات مفادها: ضرورة العمل على اعتماد مفهوم ادارة الوقت في الهياكل التنظيمية كمفهوم إداري خام جدا يجب تطبيقه على مستوى نطاق واسع، وكذا العمل على تعزيز آليات التعلم على إدارة الوقت من خلال القيام بدورات تدريبية، تفعيل دور الرقابة، العمل على وضع منهجية واضحة بخطوات محددة لوضع متطلبات تطبيق إدارة الوقت قيد التنفيذ.

وتختلف دراستنا عن مختلف الدراسات السابقة من حيث كونها ساهمت بدراسة إدارة الوقت من منظور يجمع مختلف العوامل السابقة مدججة مع بعضها البعض، اشتملت على تشريح مفهوم إدارة الوقت وعلاقته بمختلف المتغيرات التي تقف دون تحقيق الفائدة القصوى منه والمعبرة عنها بمختلف مضيعات الوقت.

❖ دراسات سابقة عن ظاهرة الغياب أثناء وقت العمل.

لا تزال الدراسات التي تبحث في ظاهرة الغياب متعددة وهذا راجع لتأثيرها المباشر على مردودية المؤسسة، وكذا على علاقتها بمجموعة من المتغيرات سواء اجتماعية، اقتصادية، أو نفسية، ولحد الآن تعد هذه الظاهرة من المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها بسهولة، نظرا لتعقيدها وتشابكها مع مجموعة من العوامل الأخرى، فبعد البحث والتدقيق تم العثور على مجموعة لا بأس بها عبارة عن كتب، مقالات، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، بحيث اختبرت كل دراسة جانب واحد أو جانبين على الأكثر يتعلق

بالظاهرة، ومنه فان عرض الدراسات السابقة سيقصر على بعض منها فقط، وذلك لتوضيح النقطة التي انطلقت منها او المنظور الاولي للدراسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

■ عريبات، بشير محمد، واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسات - العلوم التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 28، العدد 1، السنة 2001، الأردن.

استهدفت هذه الدراسة، التعرف على واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن وذلك من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقا لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يوميا، وبيان علاقة ذلك بمتغيري المسمى الوظيفي والجنس حيث تم اختيار 118 موظفا وموظفة وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وقد اظهرت النتائج ان وقت العمل الفعلي المتاح في الوزارة هي 90300 دقيقة سنويا، وان موظفي الوزارة يهدرن ما نسبته 51,3% من وقت الدوام الرسمي منها 3% على التأخير الصباحي، 9,3% على عدم الانضباط المسائي و 11% على المغادرات الخاصة، و 76,8% وهم في داخل الوزارة والمتعلق منه بالتحضير الصباحي، قراءة الصحف والمجلات، الجلوس في المكتب بانتظار نهاية الدوام، تناول المشروبات، استقبال المكالمات الهاتفية لأغراض خاصة، زيارة الزملاء وغيرها.

■ بوفيل.ج، التغيب في العمل: مؤشر على خلل تنظيمي، دراسة حالة مؤسسات كوورد لسنة 2011، مجلة ، الإكتشاف باريس-فرنسا، السنة 2012.

Bouville, G. (2011), « L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel », L'état des entreprises, coord. A. Pezet et G. Nogatchewski, La Découverte, Paris, 2012.

لقد لوحظ في العشرين عاما الماضية ازدياد معدل البطالة بشكل رهيب، مع ذلك فانه يلاحظ تزايد في معدلات الغياب وبذلك اصبح هذا الموضوع يثير نوبة قلق للعديد من المؤسسات والشركات، والسلطات العامة. في عام 2003 نشر تقرير المفتشية العامة للشؤون الاجتماعية (IGAS) بمساعدة التفيتش العام للأموال (IGF) أن هناك زيادة استحقاقات المرض اليومية بنسبة 46 ٪ بين عامي 1997 و 2002، لقد ازدادت هذه النسبة ب 8.8 ٪ بين عامي 2006-2008 واستمرت في الزيادة منذ ذلك التاريخ.

وقد قدم في ذلك تقرير على ضرورة التأكد من جميع الإجازات المرضية المشتبه فيها، مسيئة للسلطات العامة، ولقد تم اتخاذ تدابير من قبل الصندوق الوطني للتأمين الصحي (CNAM) لتعزيز الرقابة الطبية على الإجازات المرضية، ومع ذلك ، وفقا لتقرير CNAM3، ما يقرب من 6 ٪ من التوقف عن العمل طبيا غير مبررة وبالتالي، لا يمكن تعزيز ضوابط الإجازات المرضية البسيطة لحل المشاكل، وإنما يجب البحث في مختلف المشاكل الاجتماعية، أو النفسية داخل المنظمة الناجمة عن التغيب، وتفسيره. وقد قدم في الختام مجموعة من النتائج تمثلت في أن مجموع الغياب كان 27.5% من مجمل الموظفين والبالغ عددهم 24486، منهم 2% غياب طارئ، 7.6% غياب صحي، 11,7% غياب منتظم ضمن أوقات معينة، 6.2% غياب تراكمي، هذا خلال 12 شهر أي فترة الدراسة، من اهمها ضرورة وضع إجراءات وقائية تنظيمية للحد من الظاهرة.

الإضافة التي قدمتها الدراسة عن الدراستين السابقتين تتمثل في الآتي:

لقد جاءت فكرت الدراسة هذه لتبيان مقدار تكلفة الغياب وتقديرها نسبيا، من خلال الإنتقال من الإطار الخاص إلى الإطار العام كالتالي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف يشتغل النظام؟.
- من المسؤول عنه؟.
- ماهو دوره؟.
- ما هو مقدار العمل الفعال؟
- ماهو واقع ذلك على الإقتصاد؟. بمعنى كم مقدار التكاليف النسبية التي تسببها ظاهرة الغياب.

ومن أجل هيكلة شاملة للموضوع تم تقسيم الدراسة كما هو موضح في الجزء التالي:

9. هيكل الدراسة

سعيا منا إلى بلورة نظرة شاملة تمكنا من إنجاز الدراسة والإجابة على إشكاليتها، قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الفصول النظرية والتطبيقية ويمكن استعراض ذلك كما يلي:

(أ) **الفصل الأول:** تمت عنوانته ب " طبيعة الوقت وجوهره "، ولقد تم فيه تسليط الضوء على عموميات حول الوقت، كما تم التطرق إلى الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية، والتي تتضمن مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري، الوقت في النظريات الكلاسيكية، الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية، السلوكية، الحديثة، كما تم التطرق إلى كل من تصنيفات الوقت، مؤشرات قيمة الوقت.

(ب) **الفصل الثاني:** تمت عنوانته ب " طبيعة إدارة الوقت وجوهرها "، وقد تضمن ماهية إدارة الوقت، مراحل إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية، كما تم التطرق إلى ماهية مضيعات الوقت، وكذا أساليب تحسين إدارة الوقت بناء على فهم مجموعة من المتغيرات كإدارة وقت العمل الجماعي، العمل الرسمي وصولا إلى إدارة الذات.

(ج) **الفصل الثالث:** تمت عنوانته ب " إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية "، تم من خلاله عرض نبذة موجزة عن الجامعة، كما تم فيه تحديد الإجراءات المنهجية كحجم المجتمع وعينة الدراسة مع شرح المقابلة التي تمت مع المسؤولين، خلال مرحلة جمع البيانات وكذا الصعوبات التي واجهتها الدراسة، كما تم تقييم المخرجات وفي الختام قدمت مجموعة من النتائج والتوصيات.

(د) **الفصل الرابع:** تمت عنوانته ب " الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية "دراسة الحالة"، تم من خلاله تبيان مراحل تكوين الإستبيان، شرح مختلف الأساليب الإحصائية وتحليل عينة الدراسة، وصولا إلى تحليل واقع إدارة الوقت.

10. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتها الدراسة هي كون موضوع إدارة الوقت يحتوي على كم هائل من المراجع، قد يصل حد الإغراق في البيانات وهو ما صعب من عملية وضع حدود وإطار واضح للدراسة خاصة بالباحثة ويعبر عن وجهات نظرها، ويتناسب مع موضوع البحث، هذا من جهة من جهة ثانية صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بجهاز إدخال البصمة وقد استغرق هذا بحث ذاته وقت طويل جدا، بالإضافة إلى ان مجمل البيانات التي تم توزيعها لم يتمكن من استرجاع مجملها.

كما أنه من أكبر المشاكل التي واجهتها الدراسة هي كون عنوان الأطروحة لا يحتوي على متغير تابع وآخر مستقل، هذا بالإضافة إلى رغبتنا في القيام بدراسة لها نغط متميز عن باقي الدراسات المتواجدة في الكتب، المقالات، أطروحات الدكتوراه.

فيما يخص الصعوبات التي واجهتها الدراسة التحليلية للبيانات الخاصة بالفصل الثالث فقد استغرقت هذه الدراسة 11 شهرا للتوصل الى البيانات فقط وشهرين للمعالجة ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب، اختلفت من حيث طبيعتها وتتمثل هذه الأخيرة في التالي:

- طلب الموافقة من المسؤولة عن البرنامج بكلية العلوم الاقتصادية في فترة معينة كان الحاسوب معطل لديهم.
- تم الارسال إلى مسؤول centre de calcule كون جميع الملفات ترسل الى مقرهم بعد المعالجة الأولية، في بداية الأمر تم الرفض وتم إعادة إرسالي إلى مقر الكلية.
- طبعا كلية العلوم الإقتصادية تمكنا فقط من الحصول على بيانات الموظفين التابعيين لها، نفس شيء بداية الأمر لم نتمكن من الحصول عليها كونها بيانات خاصة، فتم ارسالنا إلى تقديم طلب لعميد الكلية، وتمت الموافقة بالإيجاب.
- تم التوجه إلى مسؤول centre de calcule خلال مرحلة ثانية كذلك تمت الموافقة بشرط أن يقدم لنا بيانات لمختلف الكليات خلال فترة زمنية قدرها شهر واحد فقط لان الامر صعب، كون الملفات ضخمة وليست بنفس النموذج.
- تمت معالجتها من خلال حذف اسم ولقب ورقم الموظف الخاص لكونها معلومات سرية، وتم تقديمها إلينا .
- بعدها تم التوجه إلى مقر العمادة لدى مسؤول البرمجيات والإعلام الآلي، كبداية تم الرفض، تم العودة إليه خلال مراحل متفرقة، طلب موافقة الأمين العام وهو بدوره طلب تقديم طلب موقع عليه من طرف المشرف، بعدها تم التوصل إلى البيانات .
- كل ما سبق هو فترة استغرقتها الباحثة من أجل التوصل إلى البيانات بغية البحث عن ماهية الواقع ولو من خلال جزء بسيط.

11. التعريف الإجرائي

إن الفوارق اللغوية والإصطلاحية المستعملة في اللغة العربية، تضعنا أمام حتمية وجوب إعادة النظر في المصطلحات المستعملة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ويعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الأكاديمي، وفي نفس الوقت يعد من الأمور الشائكة، لأن الفرد بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير كما أن المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذا فقد تم تحديد المفاهيم المستخدمة في دراستنا الحالية كالآتي:

- **المؤسسة:** هي منشأة تؤسس لغرض معين.
- **الإدارة:** هي مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة الموارد البشرية نحو تحقيق هدف محدد وهي بذلك توصف بالإدارة كعلم، كما أنها مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبونها من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية وهي بذلك توصف بالإدارة كفن.
- **إدارة الوقت:** فن وعلم استثمار الزمن بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الموظفين:** وهم مجموع الأشخاص المستخدمون في المؤسسة.
- **الجامعة:** هي عبارة عن مؤسسة علمية.
- **آفاق التحسين:** مختلف الأدوات والوسائل والأساليب التي تمكن من تسيير الوقت بشكل جيد يضمن استمرارية المؤسسة وجوده مخرجاتها.
- **مضيعات الوقت:** مجمل العوامل المتسببة في هدر الوقت سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

الفصل الأول: طبيعة الوقت وجوهره

تمهيد

يحظى موضوع إدارة الوقت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتباره من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تعتبر أية مؤسسة عن الأسلوب الذي يتبناه مواردها البشرية في مدى التزامهم بأوقات العمل وإحترامه، ويعد هذا الأخير من أهم المؤشرات التي تمكننا من الحكم على موقع المؤسسة التنافسي بالنسبة لمثيلاتها.

كما أن تبني إدارة الوقت يعد دافعا قويا للمؤسسات نحو التوجه لأنظمة إدارية جديدة قادرة على الصمود في وجه المنافسة ومختلف التغيرات التي تواجهها إضافة إلى النمو والإرتقاء بها إلى أداء متميز يضمن لها القوة وال مرونة الكافيتين، وكذا جعل هياكلها تتماشى والتطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والعالمي، بالإضافة إلى هذا فإدارة الوقت تبين الإطار والمنهج الذي يبين طريقة أداء مختلف الأنشطة والمهام ومنه ترسيخ "القيم، الإتجاهات، الأفكار والسياسات.." كون لها تأثير مباشر على الأفراد من جميع النواحي، وللتعرف على ماهية الوقت وأهم الأفكار والرواد الذين اهتموا بدراسته، إضافة إلى أهم ما جاء به الدين الإسلامي من خلال الحرص على استثماره، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول:عموميات حول الوقت .
- المبحث الثاني:الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية.
- المبحث الثالث:تصنيفات الوقت.
- المبحث الرابع:مؤشرات قيمة الوقت.

المبحث الأول: عموميات حول الوقت

يعد الوقت من المفاهيم المستعملة بكثرة بالنسبة للمسيرين، ويختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر والمتغيرات التي تنسب له فهو أحد أبعاد المنظمة (تكلفة للمبادلة)، يحدد آفاق اتخاذ القرار في (حالة الطوارئ، المهام المستعجلة، الأزمات)، كما أنه معيار لقياس مستوى الخبرة (المدة)، يقدر التوقعات المستقبلية (الآفاق)، يحدد مسار المنظمة (التاريخ)، يحدد تدفق تغيير الشدة (التواتر) إضافة إلى أنه يعد مجموعة من الأسباب البيئية (الفترة) وقد تناولت أدبيات التسيير المختلفة موضوع الوقت وحددت الشروط اللازمة لحسن استغلاله، كما أكدت كل الدراسات الميدانية على وجود علاقة تبادل بين الوقت ومختلف المتغيرات المدروسة لذلك سنحاول الإجابة من خلال هذا المبحث على الأسئلة التالية، قصد فهم الإطار الذي يحكم سياق الموضوع .

- ما هو مفهوم الوقت وخصائصه؟
- فيم تتمثل أهمية الوقت؟
- ما هي أبعاد الوقت؟

المطلب الأول: مفهوم الوقت وخصائصه

يعد الوقت من أهم الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة وفعالية في الحاضر والتخطيط للاستثمار فيه مستقبلا من خلال الحرص على حسن إدارته وتسييره بالشكل المناسب، الذي يحقق أقصى فائدة منه فهو وعاء لكل عمل أو إنتاج، ويختلف مفهوم الوقت باختلاف الدوافع والحاجات وطبيعة المهمات والأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى إختلاف ظروف الفرد وميولاته وشخصياته ومزاجه كونه يتأثر بجملة من العوامل (كالعادات، التقاليد، ثقافة الفرد والمجتمع، الدين، المذهب .. وغيرها) ويمثل الوقت أحد الموارد النادرة التي يجب أن تستغل بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ولقد اختلف الباحثون والدارسون والمحللون للوقت حول تحديد مفهوم دقيق له.

1. مفهوم الوقت

قبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (322-384 ق م) الوقت بأنه: "تعداد الحركة"، وفي القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن (1642-1727 م) وعرف الوقت بأنه: "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، في حين في العصور الحديثة رأى كانط (1724-1804 م) أن الزمن: "ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل"¹، وهو ما ذهب إليه أيضا جولي هنري بونكاريه (1854-1912 م) حيث يقول: "ليس هناك طريقة واحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق"، حتى جاء ألبرت أنشتاين (1879-195 م) والذي أعطى تعريفا خاصا عن الوقت

¹ قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص33.

حيث قال: "الكل جسم مرجعي زمنه الخاص به وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه" ومن ثم جاء الارتباط ما بين الفرد والآلة والزمن، في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود¹.

ولقد تعددت الأقوال في الوقت فكل باحث يصفه من خلال تصوراتهِ الخاصة وتوجهاته العامة وشخصيته وسلوكياته الاجتماعية، فهناك من يرى بأن الوقت هو حياة الفرد منذ خلقه إلى غاية وفاته، فهو مقدار ما يقضيه الفرد خلال هذه الفترة ويقول في ذلك (Charles Darwin): "إن الفرد الذي يضيع ساعة من وقته لا يدرك معنى الحياة"² ووصفه (Benjamin Franklin) بقوله: "الوقت هو المال"³، وهو ما قاله الحسن البصري: "أدركت أقواما كان أحدهم أشح على عمره منه على درهمه ودنانيره"⁴، وهو يعني بذلك أن الوقت أغلى وأعز من المال كونه لا يعوض ولا تقوم أي نغصة أو حضارة بدونه كما قال مالك بن نبي: "لا تقوم أي نغصة إلا على ثلاث عناصر: الفرد والتراب (الأرض) والوقت"⁵.

وتشير الأدلة الأثرية في زمن الفراعنة والبابليين والآشوريين بأن تنظيم الوقت هو العنصر الأساسي في تطور حضارتهم فلقد كان مقياسا للأعمال والنشاطات وكان البابليون مثلا، يعدون الخطط والإستراتيجيات إستنادا إلى أوقات أو أزمان لا يجوز تجاوزها فالوقت لديهم كان معيارا للإنجاز أو البدء بشيء ما أو إتمامه⁶، فالوقت عبر التاريخ ينطوي على مضامين معينة وخصائص متفردة عن بقية الموارد فكما وصفه (Mackenzi): "بأنه مورد لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو إسترجاعه"⁷.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا بأن الوقت يتخلل كل مناحي الحياة وهو الرابط بين مختلف المتغيرات باختلاف أنواعها وتعدد مزاياها فالوقت هو التاريخ هو الحاضر هو المستقبل هو قيمة عظيمة للفرد، للمجتمع، للمؤسسات، للدول وللعالَم، فهو متاح للجميع يستمر إلا مالا نهاية ومن مميزاته أنه لا يمكن التحكم فيه بأي وسيلة أو تحويله أو تغييره، فهو أثمن ما يملكه الفرد، إن أحسن إستغلاله بالطرق المثلى، وفيما يلي سنورد مجموعة من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين كالآتي:

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت - النظرية والتطبيق -، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، السنة 2007، ص 17.

² Darian Vallet, **Gérer son temps grâce a 3 méthodes, 7 techniques, 27 règles et une histoire frappante**, Cité sur le site web le lundi 13 nov. 2017 à 9h44:

<https://www.amazon.fr/m%C3%A9thodes-techniques-r%C3%A8gles-histoire-frappante>

ebook/dp/B00HFWQ3PC/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1510561180&sr=1-

2&keywords=management+du+temps&dpID=51nLTIPo-ML&preST=_SY445_QL70_&dpSrc=srch .

³ Laurent Hermel, **100 question pour comprendre et agir La Gestion du temps**, Saint Denis Afnor, France, 2005, Page 10.

⁴ عبد الله ابن المبارك، الزهد، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، السنة 1998، ص 51.

⁵ مالك بن نبي، شروط النهضة، دار الفكر، دمشق - سوريا، السنة 1979، ص 140.

⁶ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، السنة 2009، ص 11.

⁷ مهدي سامية، إدارة الوقت بين المفهوم والأهمية، مركز جيل للبحث العلمي، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جامعة البليدة 2، الجزائر، السنة 2015، ص 3.

أ) التعريف المعجمي للوقت

- يعرفه قاموس (المنهل) الوقت بأنه: "الزمان، المدة، العهد، الحقبة، العصر، لحظة، فترة، ربح"¹.
- أما القاموس الإنجليزي (oxford) فيعرفه بأنه: "مقدار ما يقاس بالثانية، الدقيقة، الساعة، اليوم..²، الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما، الفترة من الزمن المتفق عليها لموعد محدد، الزمن الحالي، ما مضى من الزمن، المدة..³".
- من خلال هذا القول بأن الوقت هو العنصر المتغير في الحياة أما المكان فهو العنصر الثابت وارتباطهما معا يشكل وجود الأشياء، وهذا ما يتطلب ضرورة قياسه واتخاذ معيارا لدراسة التطور والنمو وتشخيص مختلف الظواهر.

ب) التعريف الإصطلاحي للوقت

- يعرفه (فادي حسن عقيلان) بأنه: "مقدار من الزمن قدر لأمر ما"⁴.
- أي أن الوقت عنصر مهم في جميع الأنشطة والمهام (الإنتاج، الإدخار، الإستثمار، الإستهلاك..) كما أنه عنصر فعال في محاربة مختلف الظواهر الاقتصادية ك(التضخم، الكساد) والاجتماعية (البطالة)، فبالنسبة للقطاع الصناعي يلعب الوقت دورا حاسما في تحديد المركز التنافسي لأية مؤسسة، أما في القطاع الزراعي فهو التعرف على الوقت المناسب لضمان إنتاج محاصيل زراعية ذات جودة عالية، أما بالنسبة للقطاع الخدمي فيعني توفير خدمات على مدار 24 ساء، ويلعب الوقت بالنسبة لوسائل النقل مدى القدرة على تخفيض وقت الإنتظار والوصول في الوقت المحدد.
- في حين عرفه (بنجامين فرانكلن) بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة"⁵ ووصفه (ويليام) بأنه: "أندر مورد يملكه الفرد وأعلى شيء ينفقه، وهو مقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والإنتاجي، والفائدة منه تحقيق الإنجازات والنجاح"⁶.
- من خلال هذا نستنتج بأن الوقت هو المحرك الرئيسي للواقع العملي، فمن خلاله يتم تحقيق أقصى الأرباح خلال وحدة من الزمن إذا ما تمت إدارته بالشكل المناسب، فقيمة الوقت تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر خاصة ما تعلق بموعد محدد لأداء مهمة معينة، كما أن الوقت يختلف من مستوى إداري إلى آخر فوقت العامل البسيط الذي يصرفه على أداء مهامه يختلف عن وقت المدير، لذا تختلف معايير الحكم على كفاءة وفعالية الوقت من عدمها.

¹ سهيل إدريس وجور عبد النور، المنهل، قاموس فرنسي، عربي، دار الأداب ودار العلم للملايين، الطبعة السابعة، بيروت-لبنان، السنة 1983، ص1010.

² Sally Wehmeier and others, **OXFORD**, ADVANCED LEARNER'S UNIVERSITY PRESS DICTONARY English language, 7th edition, New York, year 2006, page 1549 .

³ Héloise Neefs, Gèrrards Kahn Et d'autres, **OXFORED** UNIVERSITY PRESS, Dictionnaire mini top avec guide de conversation, français anglais-anglais français, collection 56, edition1, Italie, année 2009, page 652.

⁴ فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2014، ص17.

⁵ خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 83.

⁶ قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إجميد، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص 34 .

- يقول (ستيفن كوفي): "إن الزمن هو خط مستقيم متتابع متمائل الوحدات، فلا توجد ثانية لها قيمة أكثر من ثانية أخرى فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه وهو مصدر الوجود، كما أن جوهر الوقت يقوم على أساس مقدار القيمة التي تحصل عليها منه، وليس على مجرد تحديد الأحداث والسعي وراءها"¹.
- من خلال هذا القول بأن قيمة الوقت تتحدد من خلال جودة المخرجات الناتجة عن الأداء الفعال والكفء لمختلف المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة محددة من الزمن.
- أما الباحثة (سحر) فقد عرفت الوقت على أنه: "فرصة، إذا ما استخدمناها بعقلانية فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم إستغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل"².
- ربطت الباحثة في هذا التعريف الوقت بمدى منح الفرص، أي مدى توفير مختلف العوامل الظرفية في الوقت والمكان المناسبين وتتعلق الفرص في مجال الإدارة بمدى: توفير المعلومات، التدريب، المشاركة في برامج التنمية والتطوير الإداري، الترقية، المشاركة في تصميم الوظائف، المشاركة في إتخاذ القرارات... وغيرها فإذا ما تم إستغلال هذه الفرص فسيكون العائد منها كبير، أما إذا لم يتم ذلك، فالنتيجة عبارة عن تكلفة.

إن من خصائص الوقت تفردته عن بقية الموارد الأخرى (المادية والمالية والبشرية)، فهو متاح للجميع بالتساوي لكن ما مضى منه لن يعود فالفرد وحده من يقرر كيف يسير شؤون حياته (عمل، دراسة، نوم، أكل وشرب، عبادات، علاقات إجتماعية...) حسب مجموعة من العوامل والظروف، لذلك فإن للوقت طبيعته وخصائصه التي يتميز بها عن بقية الموارد والتي يمكن بلورتها على النحو التالي:

2. خصائص الوقت

إن المتأمل في مفهوم الوقت على مدى تعاقب الأزمنة والأمكنة يدرك بأن له جملة من الخصائص، فالوقت من موارد الإدارة الأساسية، إلا أنه يختلف عن بقيتها كونه يتدخل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وتكمن أهميته في أنه يؤثر سلبا أو إيجابا في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى³، كما أن استغلال الوقت يزيد من قيمته⁴ إذا أحسن إستثماره بالطرق المثلى.

- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعة أو تفويضه.
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو إقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يملك المرء فعله، هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا وفق معدل ثابت مقداره 60 ثانية لكل دقيقة.
- مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي⁵.

¹ ستيفن كوفي، ترجمة السيد المنولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولا، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، السنة 2007، ص 30.

² قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إجميد، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ أبي إبراهيم الرويلي، إدارة الوقت في الفكر الإداري الإسلامي، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2011، ص 17.

⁴ إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للنشر والتوزيع، مصر، السنة 2009، ص 28.

⁵ سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والإجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007، ص 18.

- الوقت سريع الإنقضاء ويسير بنفس السرعة والوتيرة وعملية استرجاعه أمر مستحيل.
 - لا يمكن تخزينه أو إحلاله كونه يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
 - الوقت هو أنفس ما يملكه الفرد¹.
 - لا وجود لهدف أو خطة أو أي عمل خاليان من عنصر الوقت.
 - إن الوقت مورد نافذ عند الحديث عن الأهداف والخطط².
 - الوقت هو المال³، فكل ثانية إذا ما تحدثنا عن البورصة هي بالنسبة لطرف ما ربح وفي نفس الوقت هي بالنسبة للطرف الآخر خسارة.
 - الاستخدام الأمثل للوقت ذاتي بالنسبة لكل فرد.
 - كما أن تصور الوقت ذاتي وموضوعي ويتأثر بمجموعة من العوامل ويعد هذين العنصرين الأخيرين أهم شيئين في إدارة الوقت⁴.
 - الوقت مورد فريد فبالرغم من تميزه عن الموارد الأخرى إلا أنه يمكن سرقة من خلال مضيعات الوقت المتنوعة والتي تؤثر على تنفيذ مختلف العمليات الإدارية ك:
 - التأخر عن العمل والإنصراف مبكراً.
 - التحدث عن أمور خارجة عن العمل لفترات طويلة.
 - العمل لساعات إضافية بمرودية ضعيفة من أجل كسب أجر ساعات إضافية.
 - المكالمات الهاتفية الشخصية والعائلية⁵.
 - قراءة الصحف والمجلات، اللعب بالحواسب، تصفح مواقع الأنترنت خاصة شبكات التواصل الاجتماعي.
- إن الانشغال بته المضيعات والخضوع لها تجعنا من الشعوب المتخلفة والتي لا تحدث تقدماً على عكس الدول المتقدمة التي تعي أهمية كل دقيقة من الزمن يقول هتلر "إن سبب انتصاري على أعدائي هو معرفتي لقيمة الدقائق الخمس"، فمن خلال هذه الخصائص يمكن القول بأن التعامل مع الوقت أمر شديد التعقيد كونه يتعلق بسلوكيات الفرد وأهدافه وتوجهاته التي يسعى من خلالها إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال الاستخدام الكفء والفعال، مما يساهم في التخلص من مضيعاته وبالتالي تنمية قدراته والحصول على فرص أفضل.

¹ محمد حسين قطناي، مهارات وفن إدارة الوقت، الطبعة الأولى دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2014، ص 42.

² باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 164.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص 25.

⁴ Klaus Moseleit, **gestion du temps**, universite virtuelle de tunis lübeck universite des sciences appliquees, mönkhofer weg 239, 23562 lübeck tous droits reserves oncampus fachhochschule lübeck, allemagne, 2008, page 12.

⁵ بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان-الأردن، السنة 2009، ص 144.

ولسوء الحظ فإن الكثير من الأفراد لا يحرصون عليه ولا يستخدمونه بشكل فعال فنجدهم يؤدون أعمال في الواقع ليست لها أهمية، فليست لهم القدرة على تحديدها كونهم يعملون بمبدأ العشوائية، ولا ترتيبها فهم لا يملكون مهارة تحديد الأولويات، وبذلك تبقى نتائجهم سلبية كونها تبقى غير خاضعة للتقييم، سواء الذاتي أو تقييم من طرف جهات أخرى إضافة إلى أنهم يرجعون سبب ذلك إلى نقص الوقت المتاحة لديهم ولا يأخذون بعين الاعتبار خصائصه وهذا ما دفع بالجمعية الأمريكية لتقييم المهندسين إلى تبني شعار "أعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكبر".

المطلب الثاني: الوقت في الإسلام

إن المتأمل في تعاليم الدين الإسلامي (القرآن الكريم و السنة النبوية) يدرك بأن المنبع الأساسي لتثمين قيمة احترام الوقت هو الإسلام يقول الله تعالى "وَمَا أَمُرُ السَّاعَةِ إِلَّا كَلَمْحِ الْبَصَرِ أَوْ هُوَ أَقْرَبُ" ﴿النحل 77﴾ لذا وجب علينا إستغلال كل جزء من الثانية وذلك من خلال إعادة تغيير النظرة تجاه الوقت.

1. الوقت في القرآن الكريم

الله سبحانه وتعالى وحده من قدر الوقت، ومن نعمه عز وجل تنظيمه لحياة الفرد فجعل النهار معاشا يطلب فيه الإنسان الرزق ويسعى جاهدا للعمل، وجعل الليل راحة وسكينة في قوله تعالى: "وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا (10) وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا (11)" ﴿سورة النبأ﴾ كما أنه قدر مواقيت العبادات وحددها بدقة متناهية في قوله تعالى: "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" ﴿سورة النساء 103﴾ وقوله: "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ" ﴿سورة البقرة 189﴾.

أ) المفهوم

إن الهدف الأساسي من وقت الإنسان هو العبادة قال تعالى: "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ" ﴿سورة الذاريات 56﴾ فالعبادات تكون تقربا لله، أما العمل فهو حرية الإنسان وكرامته وقوت يومه والأهم التي لا تعمل سيكون مصيرها الزوال قال تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" ﴿سورة التوبة 105﴾ ولكن إذا نظرنا إلى المجتمعات الإسلامية نجدها في مستوى الانحطاط والتخلف نتيجة لتراجع قيمة العمل وكذا تراجع مستوى المهارات اللازمة لأدائه، ولقد قدم الله منزلة العمل على الجهاد في سبيله في قوله "وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضله وآخرون يقاتلون في سبيل الله" ﴿سورة المزمل 20﴾ أما فيما يخص وقت الأكل، الشرب، العلاقات الاجتماعية والنوم فهو يساعد الجسم على تأدية مختلف المهام التي تعد مفيدة لتوازن الإنسان، ثم يأتي وقت لتلبية الحاجات النفسية من رياضة وترفيه¹.

¹ خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت بين الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 65.

(ب) أسماء الوقت الواردة في القرآن

إن الباحثين ينسبون موضوع إدارة الوقت وبداية ظهوره إلى أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلر كونه أول من قام بدراسة الحركة والزمن، لكن المتأمل في القرآن الكريم وفي الأحاديث النبوية يدرك بأن المنبع الأساسي لهذا العلم هو الإسلام فحري بنا أن نرجع إلى تعاليم ديننا والغوص فيه من أجل إحداث التغيير في شتى المجالات، ولقد ذكر الله سبحانه وتعالى لفظة الوقت في مواضع كثيرة من القرآن الكريم منها بلفظة الوقت، ومنها ما يدل عليها كالدهر والحين، الآن، الأجل، الصبح، الأمد، العصر.. وغيرها يقول تعالى: "وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتَمٍ مِيقَاتٍ رَبِّهِ أَزْبَعِينَ لَيْلَةً" ﴿١٠٣﴾ النساء، وقوله: "إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ" ﴿٣٨﴾ الحجر "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ" ﴿١٨٩﴾ البقرة "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" ﴿١٠٣﴾ النساء "وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ" ﴿١٤٣﴾ الأعراف "وَاخْتَارَ مُوسَى قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا" ﴿١٥٥﴾ الأعراف "قُلْ إِنَّمَا عَلَّمَهَا عِنْدَ رَبِّي لَا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ" ﴿١٨٧﴾ الأعراف "فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتٍ يَوْمَ مَعْلُومٍ" ﴿٣٨﴾ الشعراء "إِنَّ يَوْمَ الْفُصْلِ مِيقَاتُهُمْ أَجْمَعِينَ" ﴿٤٠﴾ الدخان "لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتٍ يَوْمَ مَعْلُومٍ" ﴿٥٠﴾ الواقعة "وَإِذَا الرُّسُلُ اقْتَتَتْ" ﴿١١﴾ المرسلات "إِنَّ يَوْمَ الْفُصْلِ كَانَ مِيقَاتًا" ﴿١٧﴾ النبأ وغيرها من الآيات الكثيرة.

من هنا ندرك الأهمية الكبرى للوقت و لعظمته في الإسلام كونه عز وجل أقسم به في مواطن كثيرة وفي ما يلي سنورد بعضا من أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم كالآتي:

جدول رقم1: أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم وعدد مرات ورودها

الإسم	العدد	الإسم	العدد	الإسم	العدد	الإسم	العدد	الإسم	العدد
أبد	28	السبت	6	شتاء	1	بكرة	7	حول	2
أجل	52	السحر	3	غد	5	تارة	2	حين	36
إذ	166	سنة	19	غسق	5	ضحى	6	دهر	2
إذا	195	ساعة	8	فجر	6	ظهيرة	1	زلفة	2
أصبل	7	إشراق	1	فلق	1	مدة	1	عدة	4
أمد	4	شهر	21	قروء	1	جمعة	1	عام	9
أمس	4	صبح	5	صيف	1	أحقابا	2	يوم	474

المصدر: محمود يوسف عبد القادر عوض، أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم (دراسة دلالية) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس -فلسطين- السنة 2009، ص33.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن الله سبحانه وتعالى قد أقسم بالوقت وأجزائه في أكثر من موضع في القرآن الكريم كما أن عدد من السور القرآنية قد سميت بأسماء أجزاء الوقت (سورة الجمعة، سورة الفجر، سورة الليل، سورة الضحى وسورة العصر .. وغيرها) فالقرآن الكريم له الأسبقية على مختلف العلوم في تحديد مختلف الظواهر الكونية وقد حددها الله تعالى بدقة متناهية في

قوله: "وَأَيَّةٌ هُمْ اللَّيْلُ نَسْلَحُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُمْ مُظْلِمُونَ (37) وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ (38) وَالْقَمَرَ قَدَرْنَا مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ (39) لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ (40)" سورة يس.

ومعنى الآيات الكريمات أنه عز وجل خلق الليل والنهار هذا بظلامه وهذا بضياءه وجعلهما يتعاقبان، فالشمس إذا كانت في قبة الفلك وقت الظهيرة تكون أقرب ما تكون من العرش، أما إذا استدارت في فلكها الرابع صارت أبعد ما تكون من العرش وهو وقت نصف الليل وقيل، المراد بقوله: (لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا) هو انتهاء سيرها وهو غاية ارتفاعها في السماء في الصيف وهو أوجها، ثم غاية انخفاضها في الشتاء وهو الحضيض، وفاوت بين سير هذه وذاك فالشمس تطلع كل يوم وتغرب في آخره على ضوء واحد ولكن تنتقل في مطالعها ومغاربها صيفا وشتاء، يطول بسبب ذلك النهار ويقصر الليل، ثم يطول الليل ويقصر النهار، وجعل سلطانها بالنهار، فهي كوكب ناري وأما القمر فقدره منازل، يطلع في أول ليلة من الشهر ضئيلا قليل النور، ثم يزداد نورا في الليلة الثانية ويرتفع منزلة ثم كلما ارتفع ازداد ضياء، وإن كان مقتبسا من الشمس حتى يتكامل نوره في الليلة الرابعة عشرة، ثم يشرع في التناقص إلى آخر الشهر، حتى يصير كالعرجون القديم، كما أنه لا فترة بين الليل والنهار، بل كل منهما يعقب الآخر بلا مهلة¹.

2. الوقت في السنة النبوية

لقد جاءت السنة النبوية لتؤكد قيمة الوقت، وتقرر مسؤولية الإنسان نحوه، فالإسلام غني بالمبادئ والأسس في جميع مجالات الحياة التي يمكن استخدامها في مجال الإدارة والتنظيم خاصة ما تعلق بالوقت واحترامه وإستثماره في شتى المجالات إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به" رواه الترمذي.

من خلال هذا الحديث نلاحظ أن الإسلام يولي أهمية كبرى للوقت، والمتمثل في المدة التي يعيشها الإنسان ويحثه على حسن استثماره في الأمور التي تفيده في الدنيا والآخرة، خاصة مرحلة الشباب التي يكون الفرد فيها في أوج عطاءه وفي كامل قواه لبذل الجهد الفكري والجسدي، الذي يمكنه من الإنتاج وتحقيق الذات وبالتالي كسب المال، كما حثه على إنفاق هذا المال في الأمور التي تعود عليه بالنفع كالإنفاق على التعلم والتطوير الذاتي المستمر في شتى المجالات وحثه على تعليم ما تعلمه والعمل به، كما أن هذا الحديث يعد حوصلة عن وقت حياة الفرد المسلم وفيما يجب أن يصرفه.

وقوله ص-: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ" رواه البخاري، فقد يكون الإنسان في أسمى قواه الجسدية ولا يكون متاحا كونه منشغل دائما بالعمل والسعي وراءه، فلا يكون لعائلته نصيب من وقته هذا ومع تقدم العمر، فقد تضعف قواه ويكون لديه متسع من الوقت الكافي لعائلته لكنه لا يستطيع الاستمتاع به بسبب المرض لذا يجب الموازنة بين كليهما من خلال المرونة في كيفية التعامل معه.

¹ تفسير ابن كثير، مأخوذ من الموقع الإلكتروني : (http://www.e-quran.com/katheer-s36.html) يوم 2018/2/2 على سا 26h14.

كما حث النبي -ص- على الإهتمام بالوقت وتنظيمه وتوجيهه في الحياة العامة والخاصة ولقد روى عبد الله بن عمر بن العاص (رضي الله عنه) أنه دخل رسول الله -ص- فقال: "ألم أخبرك أنك تقوم الليل وتصوم النهار قلت بلى قال فلا تفعل قم ونم وصم وافطر فان لجسدك عليك حقا وإن لزورك عليك حقا وإن لزوجك عليك حقا"، من خلال هذا الحديث نستنبط بأن الرسول -ص- أكد على ضرورة العمل على تحقيق التوازن ما بين العبادة، العمل، العائلة، النفس.

وفي حديث آخر قوله-ص-: "اللهم بارك لأمتي في بكورها" والبكور هو أول النهار" ما كان في وقت صلاة الصبح، بعد انتشار ضوء الفجر وينتهي عند شروق الشمس وارتفاعها "كون الإنسان في هذه الفترة يكون في أوج عطاءه ونشاطه البدني والذهني.

ومما رواه النبي -ص- عن صحف إبراهيم عليه السلام قوله: "على العاقل ما لم يكن مغلوبا على عقله أن تكون له ساعات: ساعة يناجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكر فيها في صنع الله، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم والمشرب"¹ فلقد بين النبي-ص- أن القلوب تكل وتتعب وتتقلب، فمن الحكمة مراعاتها والترويح عنها بين الفينة والأخرى بما أحل الله.

ولقد حث الرسول-ص- على الإستمرار في العمل الدنيوي حتى تلفظ الحياة أنفاسها حيث قال: "إن قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليغرسها" وهو يلخص بذلك كل ما سبق.

3. الوقت في حياة السلف

لقد كان السلف أحرص الناس على كسب الوقت سواء عالمهم أم عابدهم فقد كانوا يسابقون الساعات حرصا على أن لا يذهب منهم هدرا، وقال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود - رضي الله عنه : "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، ونقص فيه أجلي، ولم يزد فيه عملي"².

وهذا محمد بن سلام البيكندي شيخ البخاري، كان في مجلس لطلب العلم والشيخ يحدث وعلمي فانكسر قلم بن سلام فنادى: "قلم بدينار"³ فتطارت إليه الأقلام، وهو يدل على قيمة الوقت فبذل الدينار في تحصيل العلم لكي لا يضيع منه شيء. قال عبيد بن يعيش: "أقيمت ثلاثين سنة ما أكلت بيدي بالليل، كانت أختي تلقمني وأنا أكتب الحديث"¹ ما يعني أن ليس لديه الوقت حتى للأكل فهو شديد الإنشغال بتدوين الحديث وتصنيفه وترتيبه، فحري بنا أن نتعلم من هؤلاء وأن نطبقه في الوقت الحالي ونعي الأهمية الكبرى للوقت ولقيمه في بناء حضارات وأجيال وأمم، وهو ما سنوضحه في الجزء التالي.

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مأخوذ من

الموقع (https://www.books4arab.com/2016/04/pdf_5.html) يوم 2018/2/2 على سا 26h14 .

² أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، السنة 2009، ص118.

³ عبد الفتاح أبو غدة، قيمة الزمن عند العلماء، الطبعة الخامسة عشر، دار البشائر الإسلامية، لبنان-بيروت، السنة 2016، ص32.

المطلب الثالث: أهمية الوقت

يقول جيمس ماكبي في كتابه (The management of time) أنه: "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم" ويتضح من خلال هذا القول بأن الفرد وحده من يتحمل نتيجة قيامه بمختلف المهام والأنشطة الإدارية التي يقوم بها كما أن كفاءته تتحدد من خلال مدى تحكمه في الوقت المتاح له وتمثل أهميته في:

- يستخدم كمقياس مدى التقدم الحضاري للدول من خلال معرفة إتجاهات المجتمع وتقديره لأهمية الوقت.
- يعد مؤشر لقياس كفاءة وفعالية المديرين.
- إن الوقت من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي إستخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.
- الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس الدقيقة الواحدة.²
- كما تنبع أهميته من كونه وعاء لكل عمل والمقياس بالنسبة له، ويحتضن تفاعلات الإنسان الإنسانية ونتائجه المختلفة حيث يشكل المعيار الذي يعتمد عليه للحكم على مدى نجاح الفرد أو فشله في الحياة.³
- الوقت ثروة قومية، فأسلوب استغلال الأفراد له وتوزيعه على الأنشطة المختلفة يؤثر على مختلف الجوانب الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.⁴

أما فيما يخص أهمية الوقت في الإسلام بالنسبة للمنظمة والعاملين فنميز أربع اعتبارات أساسية وهي:

- الاعتبار الأول: الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ومبدأ الوفاء بالعقود لقوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ" ﴿سورة المائدة: 1﴾.

- الاعتبار الثاني: أن يخصص وقت العمل للأداء فلا يجوز الانشغال بمصالح شخصية إلا بالنسبة لوظائف معينة.
- الاعتبار الثالث: الالتزام بمواعيد الاجتماعات والمواعيد الأخرى الخاصة بالعمل لأنها جزء من الالتزام الوظيفي.
- الاعتبار الرابع: إن مبدأ الجودة الشاملة الذي يتبناه الإسلام يدعوا إلى الاهتمام بالعملاء وعدم تضييع وقتهم لأي سبب من الأسباب⁵ ويمكن توضيح الأهمية بشكل أدق من خلال النموذجين الآتيين:

1. النموذج الأول "أهمية الوقت في إدارة الأزمات"

تعتبر قصة يوسف عليه السلام من أهم القصص التي تجسد أهمية الوقت فلقد وضع موازنة تقديرية طويلة الأجل مقدرة بخمسة عشر عاماً، تم فيها إعداد خطة لسبع سنوات الأولى (سنوات الرخاء) من خلال حث الأفراد على مضاعفة الإنتاج، وزيادة

¹ عبد الفتاح أبو غدة، نفس المرجع، ص 33.

² محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، السنة 2007، ص 14-15.

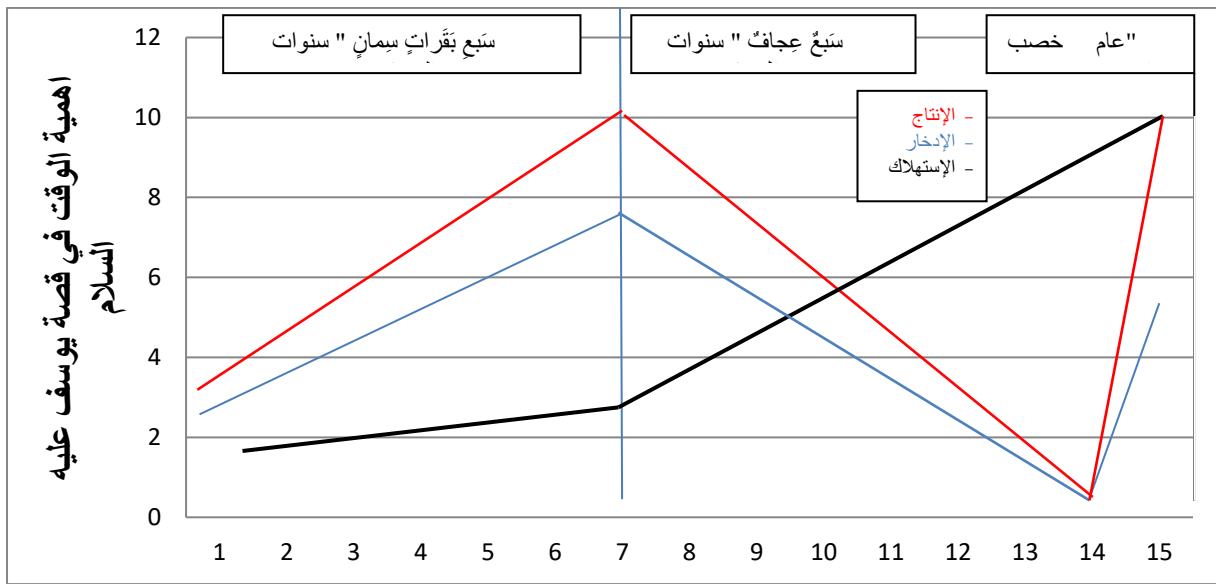
³ محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث السياسية في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت فلسطين، السنة 2006، ص 11.

⁴ كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الأزهر - غزة-فلسطين، السنة 2008، ص 23.

⁵ عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والتوزيع، حلب-سوريا، السنة 2010، ص 65-66.

الإدخار مع تقليل الاستهلاك ثم إعداد خطة لسبع سنوات التي تليها (سنوات الجذب) من خلال إعداد موازنة تقديرية للاستهلاك ومراقبة هذه الخطة لضمان تحقيق النفع العام مما تم ادخاره مع ضمان كفايته إلى غاية نهاية المدة، ثم يأتي من بعد ذلك عام (شديد الرخاء) يكثر فيه الإنتاج، الاستهلاك، والإدخار قال تعالى: "ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ" ﴿يوسف 49﴾ عام تكثر فيه الأمطار والسيول وتكثر الغلات حتى أنهم يعصرون العنب ونحوه زيادة على أكلهم، كما أنه لا يزول الجذب إلا بعام مخصب جدا وإلا لما كان للتقدير فائدة¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 1: إدارة الوقت الاستراتيجي في قصة يوسف عليه السلام



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الآيات القرآنية (السنة 2019)

ويمكن التعبير عن المنحنى من خلال المعادلة التالية :

$$Q_{\text{الإنتاج}} = S_{\text{الإدخار}} + C_{\text{الاستهلاك}}$$

المرحلة الأولى (سنوات الرخاء): زيادة الإنتاج، إدخار كبير، ترشيد الاستهلاك، المرحلة الثانية (سنوات الجذب): لا يوجد إنتاج نتيجة للقط، زيادة الاستهلاك واستنقاذ المدخرات، المرحلة الثالثة (عام خصب جدا): إنتاج كبير، زيادة الإدخار، وزيادة الاستهلاك.

إذا عبرنا عن كمية الإنتاج المقدرة بأربعة عشر سنة واعتبرنا أنها تساوي المائة في المائة، وأردنا أن نوزع هذا الإنتاج على كل من الاستهلاك والإدخار، وبما أن الاستهلاك سيكون قليل والإدخار سيكون أكبر لتغطية المدة كاملة سيتم تقدير بأنه:

¹ عبد الرحمان بن ناصر السعدي وآخرون، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، السنة 2003، ص 376.

الإنتاج : 100 % في سبع سنوات يتم إنتاج مقدار ما يكفي ل 14 سنة.

الإستهلاك: ويساوي ثلث الإنتاج ويكون مقدر ب (3/1).

الإدخار : يساوي الثلثين ويكون مقدر ب(3/2).

فإذا تم استهلاك الثلثين فلن نستطيع بذلك تغطية السنوات العجاف أما إذا استهلك النصف فيكون الاستهلاك والإدخار متساويان، لكن الله ربط الإستهلاك بكلمة قليل أي أقل من الإدخار ولم يقل يساويه أو أكبر منه "إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ يوسف ﴿٤٨﴾".

ومنه يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 2: نسبة الإنتاج، الإستهلاك والإدخار خلال أربعة عشر سنة المستنبطة من قصة يوسف عليه السلام.

	الإنتاج	الإستهلاك	الإدخار
1	14.285710%	4.7619%	9.52381%
2	14.285710%	4.7619%	9.52381%
3	14.285710%	4.7619%	9.52381%
4	14.285710%	4.7619%	9.52381%
5	14.285710%	4.7619%	9.52381%
6	14.285710%	4.7619%	9.52381%
7	14.285710%	4.7619%	9.52381%
المجموع	100%	33.3333%	66.6666%
8	0	9.52381%	57.1427%
9	0	9.52381%	47.6289%
10	0	9.52381%	38.1050%
11	0	9.52381%	28.5812%
12	0	9.52381%	19.0574%
13	0	9.52381%	9.52381%
14	0	9.52381%	0.0000%
		100%	
15			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الآيات القرآنية من سورة يوسف (السنة 2019)

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأنه:

بالنسبة للإنتاج: في السبع سنوات الأولى يتم إنتاج ما مقداره أربعة عشر سنة أي مضاعفة الإنتاج ما يقابله 100% بانتهااء السبع سنوات الأولى يصبح الإنتاج مساويا للصفر.

بالنسبة للإدخار: يتم إدخار مقدار ثلثي من الإنتاج في السبع سنوات الأولى، ومع زيادة الإستهلاك ينقص الإدخار إلى أن يصبح مساويا للصفر في السنة 14 أي نفاذ المدخرات.

بالنسبة للإستهلاك: يتم إستهلاك في السبع سنوات الأولى مقدار الثلث أما في السبع سنوات الثانية والمعبر عنها بـ "سبع بَقَرَاتٍ سَمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ" ﴿46 يوسف﴾ أي ما تم إدخاره والمقدر بـ الثلثين يتم إستهلاكه كون البلدان المجاورة لمصر كذلك تأتي لطلب المؤونة ودليل ذلك أن إخوة يوسف جاءوا من بلد آخر ببضاعة مزجاة طلبا للمؤونة نتيجة للقحط الذي لحق بهم.

2. النموذج الثاني "أهمية الوقت في تحديد أوقات العبادة"

كما تتجلى أهمية الوقت في الإسلام في تحديد أوقات العبادة ومثال ذلك قوله: "فَمِ اللَّيْلِ إِلَّا قَلِيلًا نِصْفُهُ أَوْ انْقُصْ مِنْهُ قَلِيلًا" ﴿2-3 المزمل﴾ حيث ربط قيام الليل بالنقصان ولم يربطه بالزيادة فحسب تفسير أ. عبد الكريم بن عراب بأنه لو لم يذكر القليل لما التزمنا بقيام الليل أصلا ولو قال تعالى الزيادة فقط لقمنا الليل كله إلى شروق الشمس، بمعنى أننا سنقوم كأطول مدة نحو 13 سا وكأقصر مدة 7 سا، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

اليوم: 24 ساعة / قال تعالى: "...أَذْنَى مِنْ ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنِصْفُهُ وَثُلُثُهُ .." المزمل 20.

أقصر يوم: 21 ديسمبر الليل فيه 13 ساعة .

أطول يوم: 21 جوان الليل فيه 7 ساعات.

ومنه في فصل الصيف :

ثُلُثِي اللَّيْلِ (3/2) ≈ 4 ساعات.

نِصْفُهُ (2/1) ≈ 3 ساعات.

ثُلُثُهُ (3/1) ≈ 2 ساعتان.

ومنه في فصل الشتاء :

ثُلُثِي اللَّيْلِ (3/2) ≈ 8 ساعات.

نِصْفُهُ (2/1) ≈ 6 ساعات.

ثُلُثُهُ (3/1) ≈ 4 ساعات.

ومنه المقصود بقوله تعالى: "الا قليلا":

13 سا (21 ديسمبر) - 8 سا (ثُلُثِي اللَّيْلِ (3/2)) = 5 ساعات

7 سا (21 جوان) - 2 سا (ثُلُثُهُ (3/1) الليل الأدنى) = 5 ساعات

المطلب الرابع: أبعاد الوقت

لقد قسم محمد الصيرفي الوقت إلى أربع أبعاد أساسية تتمثل في البعد الفلسفي، البعد السيكولوجي، البعد الحيوي، البعد المادي¹ وهي كالآتي:

- **البعد الفلسفي:** لقد قدم الباحثون أقوالاً كثيرة حول الوقت كقولهم "الوقت لا ينتظر أحد"، "أيام العمر معدودة" "عقارب الساعة لا تعود للوراء" وتدل هته الأقوال الثلاثة بأن ما مضى منه لا يعود ولا يمكن استرجاعه بأي حال من الأحوال كما يقال: "الإشتغال بالندم على الوقت الفاتت تضيق للوقت الحاضر".
- **البعد السيكولوجي:** يتمثل في إحساس الفرد بالقلق خوفاً من التخلف عن مواعيدهم، إضافة إلى الشعور بالضعف نتيجة العجز عن الوفاء بالالتزامات.
- **البعد الحيوي:** تتأثر حياة الفرد بثلاثة عناصر رئيسية تتمثل كل منها في مختلف المؤثرات الجسدية، العاطفية والذهنية وهي التي تؤثر على سلوكه إيجاباً وسلباً، ففي الفترات الإيجابية يكون السلوك في قمة قوته، وكلما تحركت واحدة من الدورات في الاتجاه السلبي انعكس ذلك على سلوك الفرد، لذا فمن الضروري تخطيط العمل اليومي بما يتفق مع الساعات الحيوية والقيام بمختلف المهام في أوقات الذروة².
- **البعد المادي:** يستغل الفرد أيام حياته في قضاء العديد من المهام على النحو التالي: متطلبات شخصية (أكل نوم، عبادة...) إهتمامات شخصية، متطلبات الأسرة، متطلبات العمل.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، السنة 2007، ص ص 17-22.

² محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص ص 19-21.

المبحث الثاني: الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية

لقد توصلنا في نهاية المبحث السابق إلى تأكيد الدور المهم للوقت في الحياة الشخصية والمهنية، ولقد جاءت المساهمات الفكرية المبكرة في الإدارة من مختلف الحضارات التي تعاقبت على أزمنة وأمكنة مختلفة، حيث أن كل منها قدم ما يناسبه خلال تلك الفترة أو المنطقة، إضافة إلى الممارسين لها من خلال ما يعرف بنظريات الإدارة والتي أضافت الكثير في مجال الإهتمام بالوقت واستثماره لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية إلى أن توصلنا إلى الإدارة المعاصرة بشكلها الحالي.

وسنحاول من خلال هذا المبحث دراسة مختلف مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري من خلال إهتمامها بالوقت بدءاً من الحضارة السومرية 5000 سنة قبل الميلاد إلى القرن التاسع عشر وما جاءت به الأمم الغربية كبداية، من ثم عرض الأفكار التي جاءت بها مختلف النظريات (النظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية، النظرية الحديثة).

المطلب الأول: مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري

إن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هناك شواهد عليها، ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس المسميات الحالية وكذا مختلف المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في الإدارة المعاصرة، كما كانت تلك الإدارات تعتمد على التجربة والخطأ، الأساليب العلمية والكمية وأكبر دليل على ذلك هو بناءها للأهرامات، المدن الأثرية الضخمة، القصور... وغيرها وفيما يلي سنوضح أهم المساهمات التي قدمتها الحضارات القديمة خاصة ما تعلق بالوقت ومتطلبات الإدارة لكل حضارة من الحضارات من خلال الجدول التالي.

جدول رقم 3: مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري من خلال تنظيم الوقت

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	مساهماتها في التطور وملاءمتها للإدارة المعاصرة
السومريون	5000 سنة قبل الميلاد	الكتابة والتدوين	تكوين الحكومات والتجارة	المعلومات المدونة مهمة للتنظيمات المختلفة
المصريون	4000-2000 قبل الميلاد	التخطيط التنظيم والرقابة	تنظيم 100000 عامل لبناء الأهرامات	الخطط وتسلسل السلطة مهم لتحقيق الأهداف
البابليون	2000-1700 قبل الميلاد	القوانين والمسؤولية	وضعت شريعة حمو رابي المستويات للأجور العقود والحقوق والعقوبات	تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لغرض تحقيق الأهداف
الصينيون	500 قبل الميلاد	الأنظمة	التجارة والعسكرية تتطلب أنظمة وإجراءات محددة	النمطية والإجراءات مطلوبة في عمل المجموعة

	وثابة			
الإغريق	350-500 قبل الميلاد	التخصص والطرق العلمية	التخصص ووضع الأساس للطريقة العلمية والمنطق والرياضيات	التنظيمات تحتاج إلى التخصص والتفكير العلمي يؤدي إلى التطور
الرومان	300 ق م - 300 بعد الميلاد	التنظيم المركزي	إمبراطورية واسعة تحتاج إلى نظم اتصالات وسيطرة من الرومان	أهمية وفاعلية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبرى
الحضارة الإسلامية	600 - 1800 م	تشريعات - سياسة - إدارة - علوم	إمبراطورية واسعة، تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية	سلطات مدنية وعسكرية وعلاقات دولية، عدالة اجتماعية
الفينيقيون	1300 م	الأشكال القانونية للتنظيم.	التجارة الفينيقية تحتاج إلى وسائل قانونية عديدة.	الإطار القانوني للتجارة كأساس للمخاطرة في عالم التجارة.
باكيولي	1400 م	نظم المحاسبة.	قواعد التكاليف والإيرادات في التجارة.	النظام المحاسبي ومسك السجلات.
ماكيفيلي	1500 م	الاستعمال العملي للقوة.	اعتماد الحكومات على تأييد الجماهير توقعات القادة والشعب يتطلب الوضوح، انتهاز القادة لفرض استخدام السلطة يعطيهم صفة الكفاءة.	أهمية التوجيهات والإرشادات الحقيقية لاستخدام السلطة.
آدم سميث	1776 م	تقسيم العمل.	نظام المنافسة الذي نتج عنه التخصص.	التخصص والأرباح أساس المشروع الخاص.
الأمم الغربية	القرن التاسع عشر	المؤسسة.	الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة من المؤسسة التي تتميز بشخصية معنوية وحياة طويلة ومسؤولية محدودة.	فصل الملكية والإدارة تنتج عن الحاجة إلى المدير المؤهل علمياً ومهنيًا.

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، السنة 2010، ص48، نقلا عن جوزيف ماسي في موفق محمد حديد 2001، الإدارة المبادئ النظريات والوظائف، الطبعة الأولى، دار الحامد

للنشر والتوزيع، عمان، ص72-73. (بتصرف)

من خلال ما سبق نلاحظ أن دراسة الزمن ابتدأت منذ الخلق من خلال ملاحظة الإنسان لمختلف التغيرات الطبيعية كتعاقب الليل والنهار، تعاقب الفصول .. وغيرها، وهناك شواهد كثيرة تدل على احترام كل حضارة من الحضارات لمفهوم الزمن وطوعته لخدمت هدف معين كالآتي:

1. الوقت في الحضارة السومرية

كان التقويم السومري القديم مقسما إلى اثني عشر شهرا قمريا، كل منهم يتكون من 29 أو 30 يوما، ويبدأ كل شهر مع ظهور الهلال الجديد، ولم يكن للأشهر في التقويم السومري القديم أسماء محددة، وذلك بسبب تنوع القناعات الدينية في المناطق المختلفة من أرض سومر، ولهذا أطلق عليهم تاريخيا الشهر الأول حتى الشهر الثاني عشر، وكان يضاف شهر طوله 62 يوما كل ستة أعوام سومرية حفاظا على التزامن بين العام الشمسي والقمري¹.

2. الوقت في الحضارة المصرية

تبنى المصريون ما بين 4000-2000 قبل الميلاد أنظمة دقيقة من التخطيط، التنظيم، القيادة والتقويم، إذ يصعب تصور بناء الأهرامات التي استخدم في بناءها حوالي 2,5 مليون حجر يزيد كل منها في المعدل عن 2,5 طن من غير وجود مؤسسة ذات تقويم دقيق جدا²، كما أن المصريين القدماء اهتموا باختيار أفضل العناصر الإدارية، وتدريب الناس على أعمالهم من ناحية أخرى فقد اهتموا بالتخطيط، تقدير محصول الغلة الزراعية سنويا، فقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه، ومقدار الفيضان كل عام، وقد قدروا كمية المياه المتوقعة، ونوعية المحاصيل التي يمكن زراعتها، ومساحة الأراضي التي تتوافر لها مياه الري لزراعتها وكمية المحاصيل المتوقعة، وكانوا يؤمنون بأن الوزير الناجح هو الذي يدبر شؤون البلاد بحيث يقلل من الآثار السيئة للسنوات العجاف وذلك بالتخزين والتوزيع الحكيم لفائض محاصيل السنوات التي يزداد فيها منسوب المياه، إلى جانب استخدام الإحصاء لمعرفة عدد السكان، تقدير الأموال والثروات، وبذلك يمكنهم تقدير الضريبة المباشرة على الدخول، كما نظموا السجلات والوثائق، ووضعوا نظاما للأجور³.

وكان العام المصري القديم مقسما لثلاثة فصول وهو موسم الفيضان، موسم الشتاء(انتظار نمو النباتات)، وموسم الصيف(الحصاد)، وتعود أقدم الساعات المعروفة إلى الحضارة المصرية القديمة، فقد عثر على أقدم مزولة "sundial" في العالم في وادي الملوك بالأقصر ويعود تاريخها إلى العام 1500 قبل الميلاد، كما أن المسلات المصرية "obelisks" تعتبر أيضا من أقدم الساعات في التاريخ وكلاهما من الساعات المعتمدة على الظل "shadow clocks" لكونها تقيس مرور الوقت بالنهار فقط

¹ <https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time> samedi 2 juin 2018 12H42

² <https://fr.scribd.com/doc/215304889/9> samedi 2 juin 2018 11H01

³ صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، ملكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، السنة الجامعية 2007، ص 57.

وبسبب هذا القصور اخترع المصريون القدماء ساعات أخرى كالساعة المائية في القرن السادس عشر قبل الميلاد، كما اخترعوا في القرن السادس قبل الميلاد ساعة تعتمد على حركة النجوم ليلا تسمى “merkhets”¹.

3. الوقت في الحضارة البابلية

كان التقويم البابلي قمريا معدلا، يتكون من 12 شهرا يبدأ كل منهم مع رؤية الهلال في الأفق مع إضافة شهر إضافي كل فترة، كلما فارق العام تزامنه مع العام الشمسي.

4. الوقت في الحضارة الصينية

تطور التقويم الصيني ليصبح تقويميا قمريا معدلا وطور الصينيون الكثير من أنواع الساعات المائية والميكانيكية، بجانب الساعات البخارية “Incense clocks”، والتي كانت تعتمد على معدل احتراق البخور لحساب مرور الوقت كصناعة ساعات فلكية “إسطرلاب” تستخدم لمعرفة الوقت وتحديد أماكن النجوم في السماء²، وتوضح فكرة تقسيم العمل لديهم من خلال آراء مينشيوس حيث يؤكد على أنه يستحيل على أي فرد القيام بعدد ضخم من الأعمال حتى ينتج ما يحتاجه ما لم يكن هناك تقييم دقيق³.

5. الوقت في الحضارة الرومانية

إن دراسة الوثائق والأعمال التي كتبها Varro وCato، عن إدارة المزرعة في الحضارة الرومانية تفيد في مدى إتباعهم للأسلوب العلمي للعمل، فمنذ ألفي عام كان الرومان يدرسون نفس المشكلات الموجودة اليوم ويسعون إلى حلها من خلال التفكير المنطقي السليم والإدارة الناجحة فنجد أن Cato يوضح أنه عندما يفحص المالك حقوله، يجب أن يلاحظ مدى تقدم العمل بها ويتعرف على الأعمال التي تم إنجازها والأعمال التي لم تنته بعد، وعليه أن يستدعي المشرف ويطلب منه تقريراً عما تم فعله وكذا عن سبب عدم قيامه بالأعمال التي لم تنته⁴.

6. التقويم الهجري

ويعتمد المسلمون على التقويم الهجري في تحديد مواعيد الأعياد والصيام والحج، ولقد طور العلماء المسلمون الكثير من الساعات، والتي يتميز بعضها بالدقة الشديدة، منها ساعة شمعية “candle clock” تعمل بآلية تضمن ثبات معدل احتراق الشمع، ساعة الفيل “Elephant clock” وهي ساعة مائية مزودة بآليات تجعلها تصدر أصواتا كل نصف ساعة، ومصممة على هيئة فيل، كما قاموا ببناء ساعة القلعة “castle clock”، وصمموا “الإسطرلاب”، كما قام المهندس المسلم محمد الساعاتي

¹ <https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time> samedi 2 juin 2018 13H42

² أحمد رسلان، قياس الوقت – رحلة في تاريخ الحضارة 09/02/2016

<https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time> samedi 2 juin 2018 11H31

³ د.عبد الرحمن توفيق، د.سيد توفيق، طارق سيد توفيق، الإدارة الأصول والجدور، مركز الخبرات المهنية والإدارية، جامعة القاهرة، مصر، السنة 1999، ص71.

⁴ د.عبد الرحمن توفيق، د.سيد توفيق، طارق سيد توفيق، المرجع نفسه، ص108.

في القرن السادس الهجري ببناء ساعة مائية عملاقة في المسجد الأموي بدمشق، تعلن عن الوقت كل ساعة، وقام مهندسو بغداد ببناء ساعة في المدرسة المستنصرية تدق في مواعيد الصلوات الخمس، واخترع المهندس الأندلسي ابن خلف المرادي أول ساعة تستخدم التروس المركبة “Gear” في القرن الخامس الهجري، وسجل اختراعاته الميكانيكية في “كتاب الأسرار في نتائج الأفكار”.

وقام المسلمون أيضا بتطوير المزولة، ففي القرن السابع الهجري طور أبو الحسن بن الشاطر الفلكي والرياضي مزولة جديدة تتساوى فيها أطوال الساعات طوال أيام العام اعتمادا على علم حساب المثلثات الذي طوره ابن جابر البتاني وكان أبو الحسن هو المسؤول عن تحديد مواقيت الصلاة الدقيقة في الجامع الأموي ومن إنجازاته أيضا أنه سبق كوبرنيكوس بقرون في نقد نظرية مركزية الأرض، وأثبت فلكيا أن الأرض تدور حول الشمس، بينما يدور حولها القمر¹.

إن عرض ما جاءت به الحضارات القديمة ما هو إلا إشارة إلى الأهمية الكبرى للوقت وقيمتها، فلقد أبدعوا في اختراع الساعات للتمكن من تحديده بدقة متناهية في ما يخص: أوقات العبادة، البناء والتشييد، الزراعة، الصناعة .. وغيرها، كما أن الآثار المتبقية من مختلف هذه الحضارات تدل على استخدام أساليب عمل علمية متطورة جدا بعضها تم التوصل له والبعض الآخر لا يزال مجهول.

ففي أوائل القرن الماضي برزت بشكل واضح أهمية الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلر بدراسة الحركة والزمن، وتلا هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية، التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وخارجها.

وقد بدا الإهتمام بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته، ثم ما لبثت أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الوقت مكانا بارزا، فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالزمن في حل المشكلات من تخطيط وإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا، ثم يموت² وهو ما سنورده في المطالب اللاحقة.

¹ أحمد رسلان، قياس الوقت – رحلة في تاريخ الحضارة 2016/02/09

<https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time> dimanche 27 mai 2018 23h39

² نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، السنة 2008، ص36.

المطلب الثاني: الوقت في النظرية الكلاسيكية

(1) الإدارة العلمية

فريدريك تايلر (1915-1986) Frederick Taylor

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة ما بين 1890-1930 على يد روادها فريدريك تايلر الذي أصدر فيها كتابه الأول "مبادئ الإدارة العلمية" إضافة إلى فرانك وليميان جيلبرت وهنري جانن، حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية من بين العوامل العديدة التي تقف وراء ظهور الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى قلة اليد العاملة المؤهلة مع بدايات القرن العشرين، وهو الأمر الذي لفت اهتمام الإدارة والمصانع ومنظمات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين والرفع من إنتاجيتهم¹.

وتقوم هته النظرية على فكرة مؤداها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل العمل، وعلى تلك الطريقة المثلى يجب أن يتدرب من يقوم بالعمل، حتى يتم استبعاد وحذف كل الحركات المعيقة، وليترتب على زيادة الإنتاج حصول العامل على أجور تشجيعية، وهكذا تعم الفائدة على العاملين والإدارة جراء تلك الزيادات في الإنتاج.

واستمدت هته النظرية من ملاحظات فريدريك تايلر عام 1899 في مصانع للفولاذ (MIDVALE) حول ما أسماه بالتظاهر بالعمل وهو يشير إلى الموقف الذي يتعمد من خلاله العاملون أداء مهامهم ببطء لأنهم يخشون من أن يتم الإستغناء عنهم إذا أتموا المهام الموكلة إليهم²، وهو ما نتج عنه ضياع كبير لوقت الطاقات الإنسانية نتيجة سوء استخدامه، فما كان ينتج بيوم واحد يمكن إنتاجه بساعة واحدة، إذا ما أخضعت الأنشطة للتحليل وجعلها موجهة نحو غرض أو هدف محدد، فاستخدم الأسلوب العلمي في إجراء تجاربه، حيث قام بدراسة حركة العامل أثناء أداءه لمهامه والزمن الذي يستغرقه لإجراء هته المهام "دراسة الحركة والزمن"، من خلال تدريب العامل وتزويده بالتعليمات اللازمة للعمل وكذا الأدوات والوسائل المناسبة له، واستطاع بذلك أن يقلص الوقت كما أنه استطاع أن يوفر من 75-80 دولار سنوياً³.

وقد اعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها إذا تمت مساعدة المشرفين للعاملين لأداء العمل بطريقة أفضل وفق خطوات محددة ومرسومة، واستخدم بذلك مفهوم الوقت لتحليل الحركات وفق المهمات المطلوبة للعمل وتطوير طرق ذات كفاءة للأداء وفق أربع أسس أساسية:

- تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي يشتمل على قواعد عدة للحركة تتناسب وظروف العمل.
- اختيار العاملين بعناية تناسب القابلية المطلوبة للعمل.

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان- الأردن، السنة 2011، ص ص 48-49.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص 77.

³ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات الإتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد-الأردن، السنة 2007، ص 33.

- تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة لأداء المهام بطريقة صحيحة.
- دعم العاملين من خلال تخطيط المهام وتسهيل خطوات الإنجاز¹.

هنري جانت (1861-1919) Henry L. Gantt

رافق "هنري جانت" فريدريك تايلر في العديد من مجالات تحسين الكفاءة والإنتاجية لينفصل بعد ذلك، وكانت بداية هنري بإعادة النظر بالأجر التفاضلي والذي جاء به فريدريك تايلر فأشار إلى أن العامل إذا أنجز المطلوب منه ليوم العمل يستحق إضافة نقدية، وكذلك المشرف فهو يستحق مكافئة إذا ما حقق احد عماله حجم الإنتاج المطلوب منه ليوم العمل، وعلاوة أخرى إذا ما استطاع جميع عماله انجاز المطلوب منهم ليوم العمل، مما دفع بجميع المشرفين إلى الإهتمام بأداء العاملين.

كما عمد إلى إظهار النتائج على لوحة خاصة فيشير إلى الفرد العامل الذي أنجز ما هو مطلوب منه باللون الأسود أما من يقل انجازه فتكون الإشارة باللون الأحمر، وهو ما دفع هنري إلى تطوير نوع من المخططات² تسمى **بخرائط جانت** والتي تستعمل من أجل جدولة الأنشطة والمهام، كما أنها يمكن أن تستخدم لكل عامل أو للمشروع ككل، وتعتبر أداة يمكن استخدامها في عمليتي التخطيط والرقابة لأنها تظهر العلاقة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يتم في وقت محدد³، وهذا النوع من الخرائط يسمح بالفحص والوقوف الدائم والمتنظم لمراجعة مجريات الإنجاز ومدى التقدم الحاصل فيه أثناء عمليات التنفيذ ومراحلها المختلفة وتسمح بإعادة النظر في الاختلافات والانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية الإنجاز عما هو مخطط له ومن ثم إعادة جدولة العمل وفق الظروف والمستجدات التي حدثت⁴.

فرانك (1924-1968) وليليان جيلبرت (1878-1972) Frank B. and Lillian M. Gilbreth

من بين أهم من أسهموا في الإدارة العلمية فرانك وزوجته ليليان، ولقد تزامنت دراستهما مع أبحاث تايلور، حيث قاما بالتركيز على كفاءة العامل وأكدوا على أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى توسعتهما في دراسة مفهوم "الحركة والزمن"⁵ حيث قسما الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منها مجموعة من الحركات الضرورية، وقسما الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية حتى وصلا إلى اصغر حركة وسميت بـ "Therbleg" كما استطاعا أن يحددا لكل حركة زمن معياري لأدائها حيث استطاعا تخفيض الحركات اللازمة في بناء الطوب من 18 حركة إلى 4,5 حركة وهكذا ازدادت إنتاجية العامل من بناء 120 طوبة إلى 350 طوبة في الساعة أي بزيادة 230 (34,28) %، وقد عملت ليليان بعد وفاة زوجها على تأسيس

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 2013، ص56.

² فريد فمهي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص57-58.

³ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴ خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 2010، ص95.

⁵ وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، السنة 2014، ص27.

فوائد لاحقة في مجالات: تبسيط العمل job simplification، تقييس العمل work standar وخطه الأجور wage plan¹.

(2) المبادئ الإدارية

هنري فايول (1841-1925) HENRI FAYOL

يعد فايول من المفكرين الذين قدموا الكثير في مجال الإدارة ومن بين إسهاماته كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة" عرف الوظائف الخمسة للإدارة من (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) كما قام بتطوير الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن المهام الإدارية والتي من بينها "مبدأ تقسيم العمل" بحيث يرى بأنها تؤدي إلى وجود التخصص، وبالتالي الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، فالتخصص يؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد، ثم زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي المهام الموكلة إليهم² وتمثل المبادئ التي جاء بها فايول في:

• **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل والسلطة المتأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية، كما أنه استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة المعدات والأجهزة وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس النتائج ومراقبتها، يضاف إلى هذا انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو صعوبة التنسيق بين الأعمال المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة تجهيز الطلبات المختلفة وكذا احتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري³.

• **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق الحسن لمختلف المهام.

• **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هو جوهر السلطة، والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والناس، هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح وهذا دور القادة.

• **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من ازدواجية الأوامر.

• **يد واحدة وخطه عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

• **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمامات الفرد أو المجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المؤسسة.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2012، ص 408.

- **مكافئة النَّاس:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية للجميع كما أن مستوى الدفع يعتمد على قيمة النَّاس بالنسبة للمؤسسة وصاحب العمل، وتحلل هذه القيمة بناءً على عدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر النَّاس والظروف العامة للعمل.
- **الموازنة بين تقليل وزيادة الإهتمامات الفردية:** هناك إجراءات من شأنها تقليل الإهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها، في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- **قنوات الإتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر" والمدراء هم حلقة الوصل في هذه السلسلة فعليهم الإتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- **الأوامر:** الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والحسائر.
- **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- **إستقرار النَّاس:** بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل إلى آخر ينتج عنه فعالية أكثر ونفقات أقل.
- **روح المبادرة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
- **إضفاء روح المرح للمجموعة:** على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين النَّاس في الوحدات ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف¹.

ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follet

قدمت باركر فوليت العديد من الأفكار الإنسانية، فإذا كان تايلر أبو الإدارة العلمية فان فيوليت كما وصفها دكر بأنها أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة في وقتنا الحالي مثل: التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل ورأت أنه من الواجب أن يساعد النَّاس في المؤسسة على التعاون معاً وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المؤسسة، وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل: الموظف المالك، المشاركة في الربح، المشاركة في المكاسب، وهو ما يؤكد على اهتمام ماري بالبعد الإنساني وتنميته².

¹ عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2008، ص 10-11.

² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، السنة 2012، ص 31-32.

ماكس فيبر (Maximilian Carl Emil Weber) (1864-1920)

ماكس فيبر والذي اعتبر تقسيم الوقت يجب أن يتم وفق قاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه وان لا يتدخل في أداء أعمال الآخرين ومن ميزته تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم¹، وقد حدد فيبر السمات الآتية لهذا النموذج من خلال:

- التقسيم الواضح للعمل: مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.
 - قواعد قانونية فنية، موضوعية وعمومية تحدد: السلوك الواجب إتباعه والتي تتطلب أن يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة يتم تعيينهم بعد اجتياز اختبارات معينة، ويجب أن تكون هذه القواعد مكتوبة وموثقة ليتم تطبيقها، مع ضرورة الالتزام بها في اتخاذ القرارات.
 - هرمية السلطة: تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه.
 - العلاقات غير الشخصية: الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وأدواته من قبل شاغله أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع توريث الوظائف.
 - الإستحقاق على أساس المهنة: احتساب رواتب نقدية تتدرج بحسب المرتبة والموقع في السلم الإداري وبحسب طبيعة المهنة.
 - الترقية التدريجية حسب الأقدمية وعلى أساس معايير محددة.
 - الإستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم².
- إن نجاح تطبيق البيروقراطية لا يعني بالضرورة التقيد بالمثالية أو الالتزام الصارم بإجراءات العمل، فقد أثبتت الممارسات الإدارية وجود البيروقراطية في كل مؤسسة (مدى حاجتها للضبط والنظام) ومؤهلات العاملين فيها³.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، اربد-عمان، السنة 2009، ص66.

² عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، العدد الثاني، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، السنة 2008، ص6.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص66.

المطلب الثالث: الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية

إلتون مايو (1880 – 1949) Elton MAYO

ركزت هذه النظرية التي اهتم بها (إلتون مايو) على بناء المؤسسة من وجهة النظر الإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من خارج المؤسسة ويتضح الإهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية¹، ولقد تبنت نظرية العلاقات الإنسانية رؤية مفادها أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى إلى البيئة الإجتماعية لمكان العمل والتي تشتمل على الظروف الإجتماعية، المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل كما تبنت العلاقات الإنسانية افتراضاً أساسياً وهو أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى الرضا وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء خلال نفس الفترة من الزمن² ومن أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

- إيمان كل فرد داخل الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن لكل فرد قدراته الخاصة التي لا تتوافر في بقية الأفراد.
- العلاقات الإنسانية السليمة هي نتاج إستخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
- مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع الأهداف والتعرف على الفرص المتاحة واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
- الرغبة الأكيدة لكل فرد في المجموعة أن يسود الإنسجام والتعاون وروح الفريق ونبد الأنانية والمحسوبية.
- التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعية للعمل.
- يعتبر الإتصال الجهاز العصبي للمؤسسة، كما أن وجود عوائق تعرقل الإتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه.
- الثقة بالنفس وبالأخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور، كما يجب أن نثق بقدرات الآخرين فيما يتعلق بإنجاز العمل.
- تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتبدير المواقف الفعلية التي تحدث هذا الإنجاز³.

¹ زيد منير العبوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2006، ص18.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص95.

³ رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، السنة 2011، ص168.

المطلب الرابع: الوقت في النظرية السلوكية

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية لدى الفرد وترفض مبدأ تعميم الأحكام وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات¹.

خلال فترة العشرينات والثلاثينات واجهت الدول عموماً والصناعية على وجه التحديد تغيرات اجتماعية وحضارية جوهرية وانعكس هذا التطور على زيادة الإنتاجية وكذا انخفاض ساعات العمل من 70 ساً إلى أقل من 50 ساً أسبوعياً وقد أخذت الحكومات التدخل في حياة الأفراد والمؤسسات، كما ركزت وجهات النظر السلوكية بالدرجة الأولى على الكيفية التي تمكن المدراء من توجيه مرؤوسيههم وكذا التعامل معهم (الاتصالات) وقد طورت بذلك مجموعة من المبادئ :

- يتحقق التنسيق السليم بين الأفراد من خلال وجود العلاقات الواضحة والمباشرة بين الأفراد المسؤولين عن الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.

- أفضل أعمال التنسيق يجب أن تبدأ مع بدايات أعمال التخطيط والتنفيذ للأعمال.

- يجب أن يغطي التنسيق جميع عناصر الموقف الواحد.

- التنسيق عملية مستمرة ودائمة².

اهتم وير بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه، كما ميز بذلك بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الإمتثال والطاعة، وأما السلطة فهي تعني الانصياع طوعية للأوامر في إطار السلطة، وفي دراسته ميز بين ثلاث أنواع من السلطات: السلطة التقليدية: التي تستند إلى التقاليد، الأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات، السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمة الشخص تجعله جذاباً ينقاد لها الآخرون، السلطة القانونية العقلانية وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المؤسسة³.

¹ محمود خضر، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2015، ص18.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال من منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 69-71.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 58.

المطلب الخامس: الوقت في النظريات الحديثة

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكانا بارزا **فنظرية اتخاذ القرارات** مثلا استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، واعتبر سايمون "الإدارة هي اتخاذ القرارات" وقد قدم بذلك إطارا لنظرية تنظيمية وإدارية تختلف تماما عن النهج التقليدي وتتخذ تلك النظرية من مفهوم اتخاذ القرار أساسا تدور حوله العملية الإدارية والتنظيمية والتنبؤ به يقتضي دراسة الكيفية التي تتم من خلالها اتخاذ القرارات وماهية المؤثرات التي تحددها¹.

وقد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ القرارات قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة، في هذه الحالة فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الاهداف الأخرى التي تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة².

وافترضت **النظرية البيولوجية** أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت، وهنا نجد أن المدارس الإدارية الحديثة أبدت اهتماما خاصا بالوقت، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد ناقشت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (Queuing Theory) في حين اعتبرت **نظرية النظم** الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليه لأنه (System Theory) متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم، فهو نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات كما انه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها تؤثر في المؤسسة ككل³.

وتنسب أول **نظرية موقفية** إلى فيدلر وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات، وخصائص القائد، وقد تبني فيدلر نمطي القيادة اللذين استخدمهما في دراسات ميتشغان وأوهايو وهما:

1. نمط القادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

2. نمط القادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي:

1. طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها.

2. مدى السلطة والقوة الرسمية التي تمنحها إياه وظيفته.

3. درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره.

¹ احمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمين، عمان-الأردن، السنة 2009، ص250.

² احمد الخطيب، المرجع نفسه، ص285.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2006، ص69.

ويرى فيدلر أن ملائمة نخط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى سهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، وفي حالة الظروف غير المفضلة، فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ومنح الأفراد فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات¹، وهذه النظرية تؤكد على أن المؤسسة وأسلوب إدارتها يعتمد على سرعة التغيير في البيئة التكنولوجية، وذلك للتقليل من الزمن اللازم في عملية الإنتاج وبالتالي تحقيق الكفاية والفاعلية المطلوبة في العمل، وأن الإدارة الفعالة هي تلك الإدارة التي تتفاعل مع كل موقف وتحقق أهدافها بشكل مؤكد².

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه النظري في الإدارة منذ بداية السبعينيات وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية التكنولوجية القيم الاجتماعية... الخ على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، فمثلا يرى تايلر أن كل العاملين سوف يعملون على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكسب المادي، ولكن يمكن لنا أن نتصور أن هناك أفراد آخرين يمكن تحفيزهم بعوامل أخرى بخلاف الأجر مثل المكانة والقبول الاجتماعي.. وغيرها³، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة خلال مراحل تطورها وإنما يجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة في الوقت المناسب أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة⁴.

كما اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته، وقد كرست هذا الاهتمام لتطور التكنولوجيا والاتصالات، واختصرت المسافات والأوقات، وقد تم استخدام الكمبيوتر والاختراعات واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين بدائلها المحتملة، ففي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استغلاله ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي⁵.

فمن الصعب جدا ألا يعاني الفرد من زيادة عبء المعلومات الذي يؤدي إلى الانخفاض في عملية معالجة المعلومات، إضافة إلى تضيق الفجوة ما بين الفرد الذي يسعى للحصول على المعلومات وبين مصدر المعلومات، فمن الناحية العملية فإن المعرفة والمعطيات والحقائق لا تصبح معلومات مفيدة، ما لم توضع في أيدي أفراد بحاجة لها فكلما كانت المعلومات أسرع في الوصول لهم، كلما كان ذلك أفضل وبالتالي توفير تكاليف أكبر.

¹ سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث، إربد- الأردن، السنة 2004، ص 24-25.

² خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2010، ص 101.

³ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2011، ص 106.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁵ رأفت حسين شاكر، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، بالجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة-فلسطين، السنة 2006، ص 29.

إن هذا المجال يجب مراقبته مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاث أنواع متعلقة بالوقت تتمثل في: "المعلومات المتأخرة"، "المعلومات غير المسجلة التي تصل في الحال": وتسمى معلومات الوقت الحقيقي كونها لحظية ولا تخضع لتراكم الأخطاء أثناء مرورها "المعلومات المسجلة التي تصل في الحال": في المواقف التي يكون فيها تجميع المعلومات ومعالجتها وتسجيلها مفيد جداً، فإن نظام تجهيز وتشغيل البيانات الفورية يمكن أن تبرمج لتسجيل المعلومات أي ضمن الوقت الحقيقي لها والقرار بشأن التسجيل من عدمه يتوقف على شيئين أساسيين هما: حاجات مستخدم المعلومات، تكلفة تجميع ومعالجة المعلومات وجعلها ميسرة للاسترجاع¹.

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007، ص ص 283-287.

المبحث الثالث: تصنيفات الوقت

لقد توصلنا في نهاية المبحث السابق إلى المساهمات الكبيرة للحضارات القديمة في الفكر الإداري وكذا مختلف الاتجاهات والمدارس الفكرية في مجال الوقت، ولقد تعددت تصنيفاته باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين كونه يعد أحد محركات النمو الخاصة بالمهارات الفردية، وأخرى خاصة بالمهارات التي يتطلبها العمل الجماعي، فبالنسبة لأنواع الوقت تم تقسيمها إلى وقت إبداعي مخصص للتفكير والتحليل، ووقت تحضير خاص بمرحلة جمع المعلومات، ووقت إنتاجي مخصص لتنفيذ العمل والذي يقسم بدوره إلى نوعين: الأول يتمثل في وقت الإنتاج العادي والثاني يمثل وقت الإنتاج الغير العادي، في حين رأى بعض الباحثين بأن أنواع الوقت تنقسم إلى وقت يصعب تنظيمه ووقت يمكن تنظيمه.

أما عن منطلقات توزيع الوقت فيقصد بها مكان النشاط، مصدر النشاط، نوعية النشاط، قدرة التحكم فيه.. ولكي نتحكم في هته المتغيرات يتطلب ذلك من الناس معرفة تامة بمعايير توزيع الوقت والتي تشمل مختلف العوامل الديمغرافية، الاقتصادية الثقافية، الاجتماعية والبيئية.

إن كل ما سبق أنتج ضرورة وضع قوانين تتمكن من خلالها من معرفة مقدار وقت العمل الفعال وكذا تحديد مختلف الأنشطة التي تستهلك الجزء الأكبر منه سواء كانت لها مردودية أم لا، وهو ما سنحاول تبيانها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الوقت

عند تحديد مختلف الأهداف والمراحل التي يجب أن يمر بها أي عمل، يتم تحديد الوقت الإنتاجي عن الوقت الحر وبالتالي يصبح العمل مهيكلًا بشكل أفضل وأكثر تنظيماً ومنه الوصول إلى مستوى الإبداع، قبل هذا يتطلب البدء بالعمل فترة من الزمن تعد مهمة جداً يتم فيها تحديد متطلباته والقيام بمختلف الدراسات وكذا تحديد الاحتياجات ودراسة الجدوى الاقتصادية التنظيمية، المالية والبيئية مع تحديد الآثار الناجمة عن ذلك، وسيتم تفصيل كل نوع على حدا كالآتي:

التصنيف الأول

1. الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير، التحليل، التخطيط للمستقبل، تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز¹، كما انه ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها، والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها، وكذا تحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز ومتابعته².

¹ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، جدارا للنشر وعالم الكتب الحديث، إربد الأردن، السنة 2008، ص15.

² عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، جامعة محمد المين دباغين سطيف2، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد02، الجزائر، السنة 2017، ص65.

علاوة على هذا يلاحظ بأن كثيراً من النشاطات الموظفة تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقييم، كما تواجه في هذا النوع المشكلات الموظفة من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها¹، فالتجديد والابتكار والإبداع يتطلب توفير الوقت اللازم لذلك ولا تتمكن من تحقيق ذلك إلا بالرعاية الدقيقة وتتضمن هذه الرعاية وقتاً للتفكير المبدع وتشجيعه، مع التركيز على الأهداف المتعلقة بالوقت ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر².

2. الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق مرحلة البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في: جمع معلومات أو حقائق معينة، تجهيز معدات أو قاعات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي الموظف هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل³.

3. الوقت الإنتاجي: وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد له والتخطيط له مسبقاً، وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.

- وقت الإنتاج الغير العادي، أو الطارئ أو غير المبرمج⁴.

وما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد، وتحقيق هذه الوضعية يكون بتخصيص جزء قليل من وقت الإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك تستطيع الإدارة أن تتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنتاج الإنتاج بنوعيه⁵، وهناك تقسيم آخر يتمثل في:

4. الوقت غير المباشر أو العام: ويمثل الوقت المخصص للقيام بنشاطات عامة والتي لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات في المجتمع⁶.

¹ سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان-الأردن، السنة 1988، ص40.

² قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص43.

³ ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007، ص19.

⁴ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص19.

⁵ قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، ص55.

⁶ عجالات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، السنة 2017، ص65.

التصنيف الثاني

1. **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كالفترة التي تستغرقها الأرض للدوران حول الشمس.
2. **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها فهو يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني 9 سنوات مثلا ولكنهما مختلفان من الناحية البيولوجية لان معدل نموه البيولوجي اسرع.
3. **الوقت النفسي:** إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والظواهر البيولوجية الى مستوى الانسان فاننا نجد تصورا مختلفا للوقت فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الأحداث أو الظروف التي يكون فيه الفرد وكذلك على حالته النفسية.
4. **الوقت الاجتماعي:** ويختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييرها هي الأحداث الاجتماعية والتي تكون مرتبطة بتاريخ معينة لأحداث هامة في المجتمع.
5. **الوقت الميتافيزيقي:** وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية وهو يختلف عن سابقه اختلافا جذريا كالأزل، ويوم الحساب لقوله تعالى: "إِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ" (47) الحج¹.

التصنيف الثالث

إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الموظف ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معينا للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال، وهناك تقسيم آخر يرى بأن الوقت يقسم إلى نوعين:

1. **النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم، الأكل، الراحة، العلاقات الأسرية، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه وهو على درجة عالية من الأهمية لحفظ التوازن.
2. **النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت المخصص للعمل، وهذا النوع يشكل التحدي الأكبر الذي يواجهها وهو نوعان: النوع الأول وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة)، أما النوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول) وإذا ما أردنا تنظيمه يجب التعرف على الوقت الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد².

¹ مدحت محمد ابو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، السنة 2009، ص ص 36-40.

² فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2014، ص20.

التصنيف الرابع

أما في قطاع الخدمات فيقسم وقت العمل إلى:

1. **وقت العمل الحي:** ويعزى إلى الأوقات المعيارية والتي تكون مقسمة إلى مهام بسيطة، وهو وقت العمل المنتج الكمي الذي يمكن تقديره، وهو المسؤول عن خلق القيمة، ويتحدد هذا النوع بمقدار الملفات المنجزة خلال اليوم وتحديد المسؤول عنها وكذا حساب التكاليف من خلال مجموعة من الأدوات الخاصة بغية الوصول إلى الأداء المتميز.
2. **وقت العمل الميت:** ويتعلق بمهام التشاور، الاجتماعات، التفكير.. الخ، ففي الصناعة مثلاً هناك فاصل في الوقت ما بين التصميم والتنفيذ عند حساب التكاليف، هذه الفترة يمكن تجاهلها ويتم تقسيم الرسوم المرتبطة بها بالوقت المستغرق لتحقيق مختلف الأهداف، وفي قطاع الخدمات ارتباك تنفيذ الأنشطة يعطي مزيد من وقت خمول الإستراتيجية كأوقات الانتظار التي يفرضها عدم وجود العملاء، كما أن المعوقات في مثل هذا النوع يتمثل في صعوبة إنشاء الربط بين هذه الأوقات والإنتاجية لذا غالباً ما يتم توزيع أوقات الراحة ضمن أوقات العمل الميت غير المنتج¹.

التصنيف الخامس

يمكن تصنيف الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم إلى:

1. الوقت الأكثر احتمالاً.
2. الوقت التفاؤلي: وهو اقصر وقت ممكن لإنجاز مهمة أو تنفيذ المشروع.
3. الوقت التشاؤمي: أطول وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع.
4. الوقت التقديري: المحسوب والذي يمكن حسابه من خلال معدلات معينة تركز على حساب الأنواع السابقة من الوقت².

¹ Allain Élodie, Gervais Michel, « La fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2008/1 (Tome 14), p. 119-143. DOI : 10.3917/cca.141.0119. URL : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2008-1-page-119.htm>, page 127.

² مدحت محمد ابو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، السنة 2009، ص 41.

التصنيف السادس

أما باركنسون فيقسم الوقت إلى:

وقت الضياع: وهو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد إما لأن الشخص لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيفة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية تفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة، المديونية العالية، والضعف البنيوي العام¹.

الوقت الضائع: وهو عبارة عن وقت غير مستغل بالشكل الصحيح رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها تخطط للوقت بشكل سليم، وفي حالة انعدام التخطيط يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، وبهذا تخسر هذه المجتمعات المورد الحيوي، ومن أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء ذلك أن مبدأ الإنتاجية والأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه وعدم تضييع ولو جزء منه.

وقت التخطيط: وهو أتمن أنواع الوقت وأرقاها، لأنه بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت لهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية والأداء في المستقبل، كما انه يساعد في تقليل حالة عدم التأكد والمخاطرة في الأعمال ما يساعد الأفراد والمنظمات في اتخاذ قرارات فعالة، فالإنجازات لا تتحقق من دون تخطيط مسبق خصوصا ونحن نعيش في بيئة تعصف بها المتغيرات ولا توجد فيها إلى ثوابت محدودة جدا².

الوقت التسهيلي: وهو الوقت غير المخصص بشكل مباشر لعمل أو انجاز معين، إلى أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، بمعنى آخر يخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملات للنشاطات الرئيسية، كحضور المؤتمرات والندوات القيام بدورات.. الخ حيث تعد نشاطات فرعية لكنها داعمة ومسهلة للعمل المراد إنجازه، وبالتالي فالوقت المخصص لهذه النشاطات مهم جدا مع ضرورة التخطيط المحكم للوقت التسهيلي كي لا تطغى النشاطات الفرعية على حساب الأعمال الرئيسية³.

وقت الإنجاز: يرى باركنسون أن كل الأوقات السابقة تخصص لخدمة الهدف المنشود ويمثل وقت العمل أو الانجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة.

وقت المتابعة: يعد حاسما في العديد من منظمات الأعمال التي لا تكتفي بالإنجاز العمل سواء كان خديما أو إنتاجيا وإنما تحرص على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها لكي تكون قادرة على التعديل ويرى خبراء التسويق أن وقت المتابعة يعد افضل أنواع الاستثمار في حالة المنظمات التي تحرص على بناء علاقات مع عملائها أو ما يعرف بالتسويق بالعلاقات، فوقت المتابعة

¹ بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص 14 .

² بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 15 .

³ بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 16 .

يتيح لهذه المنظمات فرصة ثمينة للتعرف عن كثب على ردود فعل عملائها حول سلعتها وخدماتها وسياساتها وبرامجها واستراتيجياتها وتكييف ذلك كله ليتطابق أو ينسجم مع حاجات العملاء ورغباتهم¹.

كل ما سبق يتطلب استغلال هته الأوقات غير الإنتاجية من خلال التعلم والتكوين والإطلاع على أحدث الابتكارات والدراسات الخاصة بمجال العمل من أجل الحفاظ على الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحد من زيادة الطاقة الإنتاجية قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

المطلب الثاني: منطلقات توزيع الوقت

يختلف توزيع وقت العمل الرسمي للموظف من مؤسسة إلى أخرى، ويتم تقسيم النشاطات من خلال المنطلقات الآتية:

1. مكان النشاط: وينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

(أ) **نشاطات داخلية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الموظف داخل المؤسسة كالاتصالات، اللجان الداخلية، الأعمال الورقية، الجولات الميدانية بين الأقسام والإدارات.

(ب) **نشاطات خارجية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الموظف خارج المؤسسة والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير ونجاح المؤسسة والعاملين فيها مثل: الجولات الميدانية لموقع العمل الخارجية، الإستقبالات في الأماكن العامة، الندوات والمؤتمرات خارج المؤسسة.

2. المصدر: ويقصد بالنشاطات هنا تلك الاتصالات التي يكون الإداري طرفا فيها وهي تنقسم من حيث مصدرها إلى:

(أ) **إتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بناء على طلب أشخاص آخرين، مثل: المرؤوسين، الرؤساء، أشخاص من خارج المؤسسة.

(ب) **إتصالات تتم بمبادرة من الإداري:** تتمثل في كافة الأنشطة التي يقوم بها الآخرون بناء على طلب من الإداري كالإتصال بمرؤوسيه، بالرؤساء، وبأشخاص من خارج المؤسسة.

وفي كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوعا من التحضير والإعداد والتجهيز، ولا تقتصر عملية الإتصالات السابقتين على وسيلة دون أخرى فقد تكون شفوية أو كتابية أو تكنولوجية.

3. نوعية النشاط يمارس الإداري نشاطات نوعية ومتعددة ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص

القائمين بها، ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يلي :

- تقديم النصح والإرشاد.

¹ بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص18.

- تقديم الإستشارة.
- التصحيح والمعالجة.
- تمحيص وفحص المستندات والوثائق.
- مراقبة ومراجعة الملفات والتأكد منها.
- تقديم الاقتراحات والحلول.
- القيام بجولات ميدانية خارج المكتب.
- تخطيط قصير، متوسط وطويل المدى.
- نشاطات إدارية أخرى.

4. قدرة التحكم فيه وينقسم من خلال هذا المعيار إلى :

- أ- نشاطات مخطط لها مسبقاً تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محددين.
- ب- نشاطات غير مخطط لها مسبقاً تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري منه للقيام بالنشاط.

يقصد بالوقت الذي لا يمكن التحكم فيه الوقت الخاص الذي يتبقى للفرد بعد انتهاء الوقت المخصص للعمل حيث يدخل في فترة زمنية يستطيع خلالها ممارسة نشاطات مختلفة دون مراقبة وإنما يوجه سلوكياته خلال هذه الفترة الضوابط والقيم والعادات الاجتماعية والإنسانية¹.

المطلب الثالث: معايير توزيع الوقت

يتفاوت الناس في توزيع واستغلالهم للوقت بتفاوت عدة اعتبارات هناك مقولة شهيرة تقول: "من عادة الفرد الناجح القيام بالأشياء التي لا يريد أن يقوم بها الفاشلون وهم بدورهم ييغضون القيام بمته الأشياء أيضاً، ولكن بغضهم لها يوجد في مرتبة أدنى من قوة هدفهم ويعد تابعاً له"² أهمها:

- **العوامل الديمغرافية:** حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقاً للجنس، السن، الحالة الاجتماعية.
- **العوامل الاقتصادية:** بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه، وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.
- **العوامل الثقافية:** كلما زاد المستوى التعليمي للفرد زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس.

¹ سامي محمد هاشم، سليم جلدة، فن إدارة الوقت والإجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة للتوزيع والنشر، عمان-الأردن، السنة 2007، ص16.

² ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة حول تغيير الشخصية، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، السنة 2009، ص176.

- **العوامل الاجتماعية:** كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذا النشاط وقد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل ونوعية الجهد المبذول فيه.
- **العوامل البيئية:** يؤثر المناخ ووسائل الاتصالات ووجود البنية الأساسية على معدلات تخصيص الوقت بين الأنشطة اليومية المختلفة¹.

المطلب الرابع: قوانين الوقت

هناك العديد من القوانين للتسيير الفعال للوقت والتي ذكرها العديد من الباحثين في أبحاثهم كما تم تطبيقها من طرف العاملين ومسيري المؤسسات، إضافة إلى ذلك فمن الممكن تطبيق هته القوانين في الحياة اليومية من أجل كسب الوقت، الجهد، والتكلفة وللأسف فان معظم الناس لا يعرفون هذه القوانين والمبادئ والتي ارتبط اسمها بأسماء مؤلفها، ولعل من أهم هته القوانين ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 4 : القوانين الأساسية للوقت

القانون / المبادئ الأساسية	المفهوم	النصائح
1. مبدأ التناوب قانون loi de l'Écclésiaste	"هناك لحظة لكل شيء ووقت لكل شيء". يؤدي اختلال التوازن أو التوحيد في الأنشطة والإيقاعات بسرعة إلى انخفاض الإنتاجية، ويتم الحفاظ على الكفاءة والإبداع وتطويره بفضل التناوب والتنوع في الأنشطة.	- تعرف على كيفية تقسيم أنشطتك إلى اليوم وفقاً لوتيرتك والطاقة الخاصة بك. - ابحث عن النشاط المناسب لكل لحظة. - تعرف على كيفية القيام بأشياء مختلفة، خلال لحظات مختلفة.
2. قانون الإيقاعات البيولوجية Swoboda, Flies, Telt scher	"كل فرد له دورة بيولوجية خاصة به (جسدية، حسية، فكرية)، الدورات الثلاث تبدأ مع الولادة وتنتهي بالوفاة لكنها تختلف فيما بينها من حيث التواتر خلال حياة نتيجة لمجموعة من العوامل.	- ضرورة التعرف على مختلف الدورات من خلال محاولة التعرف على أوقات الحمول وأوقات الذروة لديك والاستماع إلى ساعتك الداخلية مع إعداد جدول زمني للأنشطة الإستراتيجية.
3. قانون باريتو (1906) (loi de 80/20)	20% من الوقت المستخدم يساهم بنسبة 80% من النتائج، والـ 80% الأخرى من الوقت المستخدم لا يساهم بأكثر من 20% من إجمالي النتائج. عندما يتم تنفيذ جميع المهام في أي مشروع، فليس ذلك لأننا أدركنا 80% من المهام التي لم يتبق منها سوى	- اسمح بأقل قدر من الوقت للمهام غير المنتجة وركز نشاطك على المهام ذات القيمة المضافة الأعلى. - التقليل من الجهد المطلوب يؤدي إلى سلسلة من التأخير.

¹ محمود خضر، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2015، ص 18.

	20٪ قبل نهاية المشروع.	
احتفظ بهامش لحالات الطوارئ، قم بتقييم الوقت اللازم لإكمال أية مهمة مع مراعاة الظروف غير المتوقعة.	إن أي شيء بإمكانه أن يسير في الاتجاه الخاطئ سيسير كذلك.	4. قانون مرفي (1949) Loi de Murphy
يجب الحد من المقاطعات أثناء المهام الهامة التي تتطلب التركيز.	تنفيذ المهام دون مقاطعة له فعالية ومردودية أكبر من تأديتها على مراحل متقطعة.	5. قانون كارلسون (1951) Loi de Carlson
— تعيين حدود زمنية لمهمة معينة. — تحديد المواعيد النهائية مع الأخذ في الاعتبار مدة الأنشطة لتجنب الانحرافات.	العمل يتوسع لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه.	6. قانون باركينسون (1955) Principe de Parkinson
لا تنفق الكثير من الوقت على ما يهملك لقضاء المزيد من الوقت على ما تريد تجنبه.	• كلما كان النشاط أكثر إثارة، كلما بدا أقصر. • وقت الانتظار هو دائما أطول.	7. أساسيات فراس (1956) Principe de Fraisse
كن على علم بعبئتك اليومية أو الأسبوعية التي تصبح بعدها غير منتج واحترم خطوتك.	بعد عدد معين من ساعات العمل، تقل إنتاجية الوقت وتصبح سلبية.	8. قانون اليش Principe d'Illich (1971-1975)
ابدأ بالمهمة الأكثر أهمية حتى إذا كانت تبدو مؤلمة.	نرتب أنفسنا أولاً للقيام بالأشياء التي نستمتع بها: • ما يحلو لنا قبل ما يزعجنا. • ما هو سهل قبل ما هو صعب. • ما يمضي بسرعة قبل ما يأخذ من الوقت. • ما نعرفه قبل ما هو جديد. • ما هو عاجل قبل ما هو مهم. • ما يفرضه الآخرون علينا قبل ما اخترناه.	9. قانون لابوريت (1979) Principe de Laborit
جدولة العمل يوميا لتوفير الوقت وتحقيق أهدافك.	تستغرق المهام والأنشطة اليومية وقتاً أقل عندما تبدأ بالتخطيط.	10. قانون ماكينزي (1991) Loi de Mackenzie
خطط للأنشطة "ذات العائد المرتفع" في دورات مدتها 90 دقيقة.	الأفراد المتعلمين لهم فعالية أكبر من حيث تأدية المهام خلال دورات مدتها 90 دقيقة.	11. حزم 90 دقيقة LaunayDuhautbout
استفد من ساعات عملك في الوقت المناسب وقم بالتخطيط وفقاً لذلك.	الوقت الذي يمكن التحكم فيه في العمل الإداري هو 50٪ أما 50٪ الأخرى فيتم استخدامها لإدارة الوقت	12. مبدأ التحكم في الوقت

Comtois 2006	الانقطاعات التي تحدث.
--------------	-----------------------

Source: Véronique Iacombe , **analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du québec à montréal novembre 2011, page 9-12.

"مترجم بتصرف (2019)"

من خلال ما سبق تقديمه يمكن القول بأن **قانون باركينسون Cyril Northcote Parkinson** القائم على مفهوم أن: "العمل يتوسع لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه"¹ المهدف منه هو تحديد وقت بداية النشاط أو المهمة ووقت الإنتهاء منها، بحيث لا يمكن تجاوز ذلك ولا يمكن تأجيلها مع ضرورة الإلتزام بالمخطط.

في نفس السياق يقول **دوقلاس Douglas** "بأنه كلما كان لديك مساحة فارغة بالمكتب كلما وضعت ملفات أكبر"² فالحل هو العمل على تنظيم المكتب بشكل يسمح بالعمل دون الدخول في الإغراق الورقي وإضاعة الوقت في البحث عن ورقة من بين كومة من الملفات المجمعة على المكتب.

ويشير **قانون باريتو Vilfredo Pareto** أو كما يعرفه بقاعدة 80/20 إلى أن 20 % من الأنشطة والمهام الموظفة هي المسؤولة عن 80% من النتائج، وأن 80% من الأنشطة مسؤولة عن 20 % فقط من النتائج، بمعنى ضرورة التعرف وتحديد مختلف المهام والأنشطة الرئيسية والتركيز عليها وترك الأنشطة الفرعية أو تفويضها.

فمثلا في النشاط التجاري إذا ما تم تحليل حافظة الزبائن نلاحظ بأنه 20% من الزبائن يمثلون 80% من رقم الأعمال، هذا النموذج يقودنا لمعرفة من هم أفضل الزبائن لدى المؤسسة، ترتيبهم من ثم الإهتمام بهم من حيث هذا الترتيب حسب إستراتيجية المؤسسة.

إن هذا القانون يساعدنا في تحليل الخاص بإدارة الوقت من خلال تحديد مختلف الأنشطة والمهام المسؤولة عن ضياع أكبر وقت خلال اليوم، الشهر، السداسي، السنة³ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ Fabrice Mazoir , **Loi de Parkinson** : quand le travail s'étire à l'infini ; publier le 9 juillet 2014

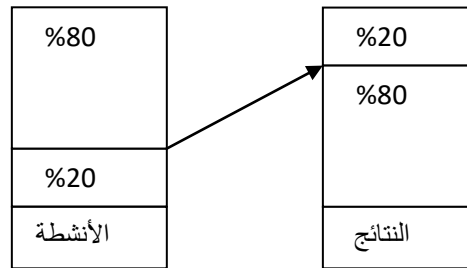
<https://www.blog-emploi.com/loi-parkinson/> mercredi 6 juin 2018 à 11H 31

² Fabrice Mazoir, **Loi de Douglas au travail** : plus on a de place, plus on s'étale ; publier 16 juillet 2014 ;

<https://www.blog-emploi.com/loi-douglas/> mercredi 6 juin 2018 à 11H 34

³ Laurent Hermel ; **100 question pour comprendre et agir La Gestion du temps**; Saint Denis Afnor ; 2005, p p 24-25.

شكل رقم 2 : مخطط باريتو



Source: Laurent Hermel ;100 question pour comprendre et agir La Gestion du temps; Saint Denis Afnor ;paris, 2005, page 24.

كمثال تمثل الاجتماعات الطويلة نتائج متدنية من حيث مردودية النتائج، في حين تحقق الاجتماعات قصيرة الأجل أعلى مردودية من حيث النتائج وهذا ينطبق على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، الاتصالات الهاتفية، المقابلات، الاتفاقيات اجتماعات فرق العمل، اجتماعات خاصة بالمشاريع، التنقلات.. وغيرها، ومنه فعملية التحليل تستدعي ترك القليل من الوقت للأنشطة ذات المهام الأقل فعالية، مع التركيز على إعطاء وقت أكبر للمهام الأكبر أهمية من حيث فعاليتها ومردوديتها¹.

أما قانون مورفي **Edward Aloysius Murphy** والذي يعرف بفرنسا بقانون الانزعاج الأقصى فلقد اهتم بإدارة المهام والأنشطة داخل المؤسسة وعبر عن ذلك بقوله أن "أن أي شيء بإمكانه أن يسير في الاتجاه الخاطئ سيسير كذلك"² وهذه ليست نظرت سيئة أو تشاؤمية بل هي إشارة إلى ضرورة دراسة التفاصيل كي لا نقع في العمل وسط الأزمة، كقرب انتهاء الآجال لإنهاء إحتياطي المخزون.. وغيرها، فالتخطيط مهم جدا للتأدية المهام في أوقات محددة للعمل بأريحية.

أما **لابوريت Henri Laborit** فقد عبر بأن "السلوك البشري يدفعنا إلى فعل ما يجعلنا سعداء أولا في العمل، من خلال البحث عن الرضى الفوري والفرار من الإجهاد"³ وهو يعلمنا ضرورة القيام بالمهام شديدة التعقيد، والتي تؤخذ وقت أكبر في بداية اليوم، أما آخر النهار فنتركه للمهام البسيطة والروتينية.

في حين يقول **البش Ivan Illich** قانون سلبية الإنتاج "بأن الفعالية تنخفض بعد إنجاز مجموعة من المهام المتواصلة عند حد معين(عتبة)⁴" ما يقتضي ضرورة التعرف على أوقات الذروة الخاصة بالفرد وأوقات الإرهاق الذي لا تمكنه من إعطاء مردودية ذات كفاءة وفعالية أكبر.

¹ Laurent Hermel ;100 question pour comprendre et agir la gestion du temps, afnor, France, 2005, p 25.

² Fabrice Mazoir, **Loi de Murphy** : quand ça tourne mal au travail, publier le 1 juillet 2014.

<https://www.blog-emploi.com/loi-murphy/> mercredi 6 juin 2018 a 11H 28

³ Fabrice Mazoir ; **Loi de Laborit** : faire le travail le plus difficile en premier ; 14 août 2014

<https://www.blog-emploi.com/loi-laborit/> mercredi 6 juin 2018 a 11H 42

⁴ Fabrice Mazoir ; **Loi d'Illich** : quand la pause est nécessaire au travail ; 30 juillet 2014

<https://www.blog-emploi.com/loi-illich/> mercredi 6 juin 2018 a 11H 38

ويؤكد كارلسون **Sune Carlson** "بأن تنفيذ المهام دون مقاطعة له مردودية أكبر من تأديتها على مراحل متقطعة"¹ بمعنى ضرورة الحد من المقاطعات الخارجية والإنشغالات الشخصية مع التركيز على تأدية المهام إلى غاية الانتهاء منها.

وهو ما عبر عنه هوفستاتر **Douglas Hofstadter** المعروف باسم قانون انزلاق التخطيط والذي يعبر فيه عن الوقت بأسلوب مبدع في مقولته الشهيرة "تستغرق الأمور وقتاً أطول من المتوقع، حتى مع مراعاة قانون هوفستاتر" وهو ما يدعونا إلى التخطيط بشكل جيد وسليم مع متابعة تنفيذ هذه الخطة وتحديد مختلف الانحرافات من أجل الوصول إلى الهدف.

قانون فريس أو قانون البعد الذاتي للزمن: فالزمن يتمتع ببعدين موضوعي وذاتي، ويتبع الإهتمام المتعلق بالنشاط المبذول بالإستعجالية أو الأهمية التي أنيطت به².

قانون كوتيه: أو قانون استعمال الوقت الأقصى أو العملي ومن الممكن إنهاء عدد من النشاطات الثانوية والإستعجالية بصورة سريعة، فمن المفيد إذن أن تنفذ في وقت معين مخصص لهذه الغاية وليس تخصيص زمن مبرمج مستقبلي مما يتطلبه التنفيذ الفوري³.

إن هته القوانين مهمة جداً في دراسة وقت المؤسسة كونها تشمل كل النواحي الإدارية الفنية والتقنية وعرضها هو أمر مهم من أجل التعرف على كيفية تطبيقها وكذا الحلول المترتبة عنها، مع ملاحظة وأنه يجب استخدام كل قانون مع ما يتناسب والظروف كونه لا يمكن تطبيق كل هته القوانين مع بعضها البعض.

¹ Fabrice Mazoir ; **Loi de Carlson** : l'interruption, pire ennemi de la productivité ; 25 juillet 2014

<https://www.blog-emploi.com/loi-carlson/> mercredi 6 juin 2018 à 11H 32

² مصطفى الزقا ، الطريقة المثلى للتحكم في الوقت كل دقيقة لها حساب، المركز الثقافي العربي، الكويت، 2002، ص 30 .

³ مصطفى الزقا ، المرجع نفسه، ص 30 .

المبحث الرابع: مؤشرات قيمة الوقت

في هذا المبحث سيتم التطرق الى أهم العوامل التي من خلالها يمكننا التعرف على قيمة الوقت وأثر ذلك على الأداء، ويرتبط هذا الأخير بجملة من المصطلحات ذات الصلة بالكفاءة، الفعالية والإنتاجية، وينبغي لأي فرد ان يراعي هذه المكونات عند التعامل مع الوقت، كونها تصف كيف يتعامل الموظف مع هذا المورد النادر وتتركز الإدارة الفعالة في كيفية اكتساب الموظف لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة الشخصية للوقت التي تدل على كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه، كونه أهم مورد متاح إلا أنه من أكثر عناصر الإنتاج، التي يسيء كثير من الناس تقديرها، لذا ارتأينا انه من الافضل تبين مختلف هته العوامل، ومن ثم تحديد العلاقة بينهم وبين وقت العمل لدى الناس كالآتي:

الكفاءة (Efficiency): وتعني استخدام أقل الموارد والوسائل في تحقيق الأهداف¹.

الفعالية (Efficacité): ويشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف وفي الإقتصاد نقول أن العملية فعالة إذا أعطت نتائج أفضل، ومنه يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح، بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح والجهد مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية اذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها².

الإنتاجية (Production): النسبة بين المخرجات ومجموع المدخلات وينسب الناتج إلى عوامل مختلفة فقد ينسب إلى العمل، رأس المال المستخدم، المواد الخام... الخ فهدف المؤسسة ليست تحقيق إنتاجية عالية وإنما تحقيق كفاءة إنتاجية مرتفعة، وعاداتنا ما نميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية: الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، أما الكلية فتعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج³.

الأداء (Performance): إذا تحقق الشرطان الكفاءة والفعالية معا فإننا نقول بأن أداء المؤسسة عال أو جيد⁴.

الإرتياح (Effortlessness): بمعنى ان يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل ومريح وبدون الشعور بالضغط النفسية والجسمانية⁵.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، المجلد الأول، دار المعارف، السنة 1998، ص156.

² عصام الخالدي، هندسة الوقت الإنجاز والإخفاق في الحياة، الطبعة الأولى، أمجد للنشر والتوزيع، السعودية، السنة 2016، ص70.

³ المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد الواحد والستون، السنة 2007، ص3.

⁴ علي موسى حنان، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة هنكل - الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007، ص 100-101.

⁵ رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، منشورات جامعة دمشق، سوريا، السنة 2014، ص23.

المطلب الأول: قياس كفاءة الوقت

1. مفهوم كفاءة الوقت: يعد إيمرسون بمثابة الرمز الجديد من مهندسي الكفاءة الذين أوجدوا طرقاً جديدة لتوفير الوقت والتكلفة، من خلال استخدامه صناعة مركزية للأدوات والمعدات، كما استخدم نظام للمكافآت الفردية وبعد عامين زادت المخرجات بـ 57% وانخفضت تكلفت العمل بـ 36%، وزادت متوسط المدفوعات للعاملين بـ 14,5%، ومنه فقد قدم مجموعة من المعايير والتي من خلالها يمكن الحكم على أداء العمل والعمال بكفاءة والتي تتمثل في¹:

استخدام نماذج أداء واضحة ومعرفة ونعني بذلك ضرورة التماسك بين أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى تطوير المرونة والتكيف مع سوق العمل لخلق إنتاجية أفضل وذلك باستخدام أفضل المعدات والقيام بتطوير المهارات مع التركيز على تفعيل وقت العمل من قبل المنظمات من خلال تسهيل الحفاظ على المنصب والترقية وكذا تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبالتالي زيادة مكاسب الإنتاجية، تحسين مرونة الأعمال، خفض تكلفة العمالة، تنظيم وتقسيم العمل².

2. العوامل المؤثرة في كفاءة الوقت:

- العوامل الذاتية : تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للظواهر والمواقف المختلفة التي تواجههم وفي اختيارهم للأساليب التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات إذ أنهم مختلفون من حيث وجهات التفاؤل والتشاؤم والانطواء والانعزالية والطموح والإبداع وكذلك من حيث درجات القلق.
- العوامل التقنية : تنظم التقنية الأساليب والأجهزة والوسائل المادية التي يتمكن من خلالها من جمع البيانات ونقلها وتجهيزها واختزانها وتبويبها واسترجاعها³، ويأتي دور التقنيات الحديثة في استثمار الوقت بشكل إيجابي وفعال خلال استخدام نظم المعلومات الآلية في المنظمات الإدارية إذ أن استخدام الحاسب الإلكتروني يخفف العبء عن كاهل الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة، مما يوفر من وقت الناس ويجعلهم يأخذون بمبدأ الإدارة بالاستثناء، ويركزون اهتمامهم على كبرى المسائل التي هي من صميم اختصاصاتهم⁴.
- العوامل البيئية : إن بيئة الإدارة ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من مزايا عيوب وتقاليده وأعراف كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عنه وإحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت وعدم التفريط فيه.
- العوامل التنظيمية : يمكن تلخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضياع الوقت في:

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2011، ص8.

² Sana Guerfel-Henda, *l'amenagement du temps de travail : le cas de cinq entreprises « françaises »*, *humanisme et entreprise* 2011/2 (n° 302), page 32-33p. doi 10.3917/hume.302.0029 <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-29.html>.le 22/01/2019 a 18H38

³ عدي غانم الكواز، إدارة الوقت وعلاقتها بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب ومدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 14 العدد 47، السنة 2008، ص52.

⁴ عدي غانم محمود، يحيى محمد علي وآخرون، دراسة مقارنة في إدارة الوقت بين لاعبي الساحة والميدان ولاعبي كرة القدم، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 1، العدد 4، السنة 2004، ص164.

أ- المركزية الشديدة : إذ أن المبالغة في تطبيق المركزية يؤدي إلى تركيز السلطة بيد الإدارة العليا ويتسبب ذلك في ضياع الكثير من وقت المدراء نظرا لقيامهم بانجاز أعمال تضعهم ضمن مسؤوليات المرؤوسين.

ب- درجة المعيارية : تعني مدى الاعتماد على معايير محدودة للإجراءات والقواعد المتبعة في أداء الأعمال.

ج- تحديد المستويات الإدارية : يقصد به طول خطة السلطة الذي تمر من خلالها جميع الاتصالات من المسؤول الأول واليه¹.

المطلب الثاني: قياس فعالية الوقت

1. مفهوم فعالية الوقت : "إن سر الفعالية يكمن في معرفة الناس الذين يعملون معك حتى تتمكن من استخدام قوتهم"² كما أن الإدارة الفعالة للوقت تقوم على قدرة الفرد على تخطيط الوقت واتخاذ القرارات الايجابية لمواجهة مضيعات الوقت.

وتعتمد السيطرة على الوقت على الشخص نفسه وبيئته للعمل والهدف الذي يريد تحقيقه، فالخطوة الأولى للسيطرة على مضيعات الوقت هي التخطيط من خلال تحديد الأهداف ووضع الأولويات³ يقول ستيفن كوفي فيما يتعلق بالفعالية الشخصية: "قم بالإدارة من اليسار والقيادة من اليمين"⁴.

كما تعني فعالية الوقت القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح، ذلك ان العمل فوق الطاقة وعدم القدرة على السيطرة عليه يعتبر أحد مصادر الضغط على الناس، وتستلزم عملية تسيير الوقت بفاعلية ما يلي:

— التركيز على الأعمال الهامة وليس على الأعمال المستعجلة.

— القدرة على التمييز بين الهام والمستعجل من الأعمال.

— الاهتمام بالنتائج بدل الاهتمام بالوسائل⁵.

إن الإدارة الفعالة للوقت تقتضي حذف المهام التي لا تؤثر على سير النشاط والتي تستنزف من الموظف وقت كبير بالمقابل ضرورة التركيز على المهام الأساسية كون هذا يجلب نتائج أفضل ويحقق الرضا الوظيفي¹.

¹ عدي غانم الكواز، إدارة الوقت وعلاقتها بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب ومدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية، مجلة الراصد للعلوم الرياضية المجلد 14 العدد 47، السنة 2008، ص52.

² Peter F. Drucker, William Oncken Jr., Stephen R. Covey et d'autre, **10 Must Reads on Managing Yourself** January 2005, Page 107.

<https://www.amazon.com/Managing-Yourself-Measure-Clayton-Christensen/dp/1422157997>

³ سهيل عبيدات، ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات الإتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد-الأردن، السنة 2007، ص20.

⁴ ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة حول تغيير الشخصية، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، السنة 2009، ص175.

⁵ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، السنة 2009، ص296.

2. معايير الحكم على فعالية المنظمة وتتمثل في:

● **نموذج تحقيق الأهداف:** وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشارا واستنادا لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وإن فعالية هته المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيرا في الحياة العملية في المنظمات ولكن له مشكلات عديدة أهمها:

- أن الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.
- لكل منظمة عدة أهداف وتحقيق احدها قد يعيق المنظمة احيانا من تحقيق الاهداف الاخرى
- لا يمكن تصور وجود اجماع في المنظمة على اهداف مشتركة محددة.
- أهمية البعد الزمني .
- لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة هي ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية.
- ان المدخلات لها تأثير على نوعية المنتجات، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة السيطرة الكاملة على هذه الموارد².

● **نموذج تأمين الموارد:** يركز هذا النموذج على مدخلات المنظمة بدلا من مخرجاتها وتكون المنظمة فعالة اذا استطاعت تأمين الموارد الضرورية للإنتاج، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يركز هذا النموذج على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية. والمشكلة الرئيسية هنا هي كيفية قياس المرونة والتكيف ومن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج انه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية بدلا من فعالية المنظمة نفسها(إغفال العمليات الداخلية) .

● **نموذج العمليات الداخلية:** تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الإلتزام والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين والنظام السليم من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار، الصراع السياسي المناورات السياسية. ويركز النموذج على الناس، عمليات الرقابة انسياب المعلومات بسلاسة، ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الإهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين.

● **نموذج رضا الجماعات / الأطراف الرئيسية:** ان الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها، وأخرى قد تتعارض مع أهداف ومصالح الفئات الأخرى³.

يقترح الكاتب كامبيرون على كل منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجابة على الأسئلة التالية، من أجل اختيار أفضل المعايير لقياس الفعالية:

¹ Dave kahle , 10 secret of time management for salespeople gain the competitive edge and make every second count , career press franklin lakes nj, Canada, 2003, Page 9.

² نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، السنة 2009، ص93.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، المرجع نفسه، ص94.

- ما هو مجال النشاط الذي يتم التركيز عليه؟ (أنشطة داخلية أم خارجية).
- من الجهة أو الطرف الذي يجب أن تؤخذ وجهة نظره في الاعتبار؟.
- ما مستوى تحليل المستخدم (فعالية الفرد، فعالية الجماعة، فعالية المنظمة ككل)؟.
- ما هو المنظور الزمني الذي يستخدم (المدى القصير أم المدى الطويل)؟.
- ما نوع البيانات التي تستخدم (موضوعية أو غير موضوعية)؟.
- ما هو الإطار المرجعي المستخدم (مقارن، معياري، أم يركز على الهدف)؟¹.

المطلب الثالث: قياس إنتاجية الوقت

يقوم هذا المفهوم على اساس الساعات الزمنية المبذولة في انتاج كمية معينة من المنتجات بصرف النظر عن العمال المشتركين في العملية الانتاجية او عدد الأيام التي قضوها في العمل، ولتحديد عدد الساعات التي انفقت في العمل يتعين حسابها بالدقائق للتحقق من الوقت الفعلي الذي إستغرقته العملية الإنتاجية²، كما أن الهدف من ذلك هو التفرقة بين المشاكل المتعلقة بوقت العمل الفعلي وأخرى متعلقة بوقت العمل المثالي.

تبذل الوحدات الانتاجية مجهودات مكثفة لغرض اجراء دراسات وإدخال تحسينات على العملية الانتاجية بغية الوصول الى افضل طرق الإنتاجية ويدخل في ذلك التوصل الى تحديد زمن قياسي لكل عملية إنتاجية يكون بمثابة الوقت المثالي لها، إلا اننا نواجه عمليا انحرافات تتباين من حالة الى اخرى مما ينعكس على قياس انتاجية العمل وهذا يقتضي تحديد اي الوقتين يؤخذ في الحساب عند اجراء القياس، وتتأثر ايضا بمشاكل اخرى متعلقة بالوقت المتفق عليه في انتقال العامل من مسكنه الى مقر عمله ومقدار هذا الوقت ووقت الراحة الذي يتخلل هذا العمل³.

كما ان الاستفادة من قلة الانتاجية عادة تكون نهاية يوم العمل وآخر الاسبوع الاقل انتاجية حيث تصل معدلات الانتاجية فيها الى 2% في هذا الوقت على المدير ان يطلب من موظفيه ان يخصصوا هذا الوقت للتخطيط، مع عقد اجتماع مع فريق العمل ومناقشة ما تم التخطيط له للأسبوع القادم وتمثل مزايا ذلك في التالي:

- زيادة تركيز المجموعة على أهدافها.
- تساعد على جعل المجموعة على علم بآخر المستجدات الخاصة بالعمل.
- تساعد على الموازنة بين أولويات جميع الموظفين.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، الإصدار الثالث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017، ص95.

² اونيس عبد المجيد اونيس، إدارة العلاقات الانسانية، الطبعة الاولى دار اليازوري للنشر، عمان-الأردن، السنة 2011، ص73.

³ اونيس عبد المجيد اونيس، المرجع نفسه، ص86.

- تزيد من حجم المعلومات المشتركة بين الموظفين .
- تساعد على تجنب الكثير من المشكلات.
- تساعد على تكوين فريق عمل ناجح.
- تساعد على زيادة مستوى الأداء.
- تعمل على تشجيع روح الفريق الواحد بين الموظفين¹.

المطلب الرابع: أجيال الوقت

إن هذا المصطلح أورده ستيفن كوفي في كتابه "إدارة الأولويات الأهم أولاً" وهو يوضح تطور الأجيال عبر الزمن، مع ملاحظة أنه حتى في جيلنا الحالي لازلنا في عالمنا العربي نستخدم ادوات الجيل الاول والثاني، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 5: أجيال الوقت

الجيل	نقاط القوة	نقاط الضعف
الأول	• القدرة على التأقلم. • عندما تظهر الأمور الهامة-السباحة مع التيار والمرونة. • الإستجابة للآخرين. • قليلة من الهيكلية والجدولة. • قليل من الضغط. • وضع إطار لما يجب عمله.	• لا يوجد هيكل حقيقي. • ضياع بعض الأمور وسط ضغط العمل. • الإلتزام نحو الغير إما منسي أو مهمل، والعلاقات الضعيفة. • القليل من الإنجاز. • الإنتقال من أزمة إلى أخرى بسبب تجاهل الهيكلية والجدولة. • الأشياء الأهم هي تلك المعروضة أمامك.
الثاني	• تسجيل الإلتزامات والمواعيد. • إنجاز الكثير من خلال التخطيط وتحديد الأهداف. • اجتماعات وعروض أكثر فاعلية بسبب التخطيط والإستعداد.	• تضع الجدول الزمني قبل الموظفين. • الكثير من الأمور التي تنفذ هي التي تفضلها وليس بالضرورة التي تحتاجها أو ذات الأهمية. • الأشياء الأهم هي تلك التي حددت في الجدول الزمني.
الثالث	• يفترض المسؤولية عن النتائج. • يرتبط بالقيم. • يقوم على القوة الأهداف الطويلة المتوسطة والقصيرة الأجل. • يترجم القيم إلى أهداف وأفعال. • يزيد من الإنتاجية من خلال التخطيط اليومي ووضع الأولويات.	• يدفعك إلى الإعتقاد بأنك تسيطر على الأمور بعض النظر عن القوانين الطبيعية . • يفضل الوضوح ليس بالضرورة فيما يتعلق بالقوانين الطبيعية التي تحكم الأحداث. • قوة البصيرة واضحة. • التخطيط اليومي نادرا ما يعطل بسبب الطوارئ أو الضغوط أو الأزمات.

¹ ميريل دوجلاس، الطريق الفعال لإدارة الوقت النفس والمال، دار الفاروق للنشر ، الجيزة- مصر، السنة 2008، ص104.

• يزيد الكفاءة. • يضع الحياة في شكل محكم ومهيكل. • يقوي مهارة الإنسان في إدارة وقته وحياته.	• قد يقود إلى الشعور بالذنب والإسراف في البرمجة، وعدم توازن الأدوار. • قد يضع الجدول الزمني قبل الموظفين ولا يرى سوى أشياء. • قلة المرونة والإستجابة. • المهارات وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة فما زال للشخصية دورها. • الأشياء الأهم تحددتها القيم وإلحاق الموقف.
الرابع	إن الجيل الرابع هو جيل يحمل كل مزايا الأجيال الثلاثة السابقة ويتخلص من عيوبها ويذهب إلى أبعد من هذه الأجيال، كما أن هذا يحتاج إلى مبدأ ومنهج لا يختلف فقط في درجته بل في طبيعته، أساسا نحتاج إلى تغير رئيسي لا يأتي بالضرورة بأكثر الطرق فاعلية في العمل والتفكير أي شيء أكبر من مجرد تطوير بل يصل إلى حد الثورة فعلينا أن نتخطى إدارة الوقت إلى إدارة الحياة، أي إلى جيل فكري رابع يقوم على مبادئ تساهم في إيجاد نتائج أفضل¹.

المصدر: ستيفن ر كوفي، ترجمة السيد المتولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولا، مكتبة جرير، الطبعة الخامسة، المملكة العربية السعودية، السنة 2007، ص 31-33.

وفي هذا الإطار قدم ستيفن كوفي 4 أجيال أساسية:

الجيل الأول: يتميز بكتابة الملاحظات ووضع القوائم، وهو جهد يبذل، من أجل إضفاء معرفة وخصوصية على العديد من المتطلبات المفروضة على وقتنا وطاقتنا.

يتميز الجيل الثاني: بالتقويمات وتدوين المواعيد، وتعكس هذه الموجة محاولة للنظر إلى المستقبل، ووضع جدول أعمال للأحداث والأنشطة المستقبلية.

أما الجيل الثالث: فهو يعكس مجال إدارة الوقت الحالي، ويضيف إلى الأجيال السابقة فكرة مهمة وهي ترتيب الأولويات توضيح القيم ومقارنة الأنشطة القيمة ذات الصلة، بالإضافة إلى ذلك فهو يركز على العلاقة بين الأهداف طويلة متوسطة وقصيرة الأجل والوقت والطاقة التي تبذل من أجل تحقيق النتائج وذلك بالتوافق مع القيم.

ولقد قدم الجيل الثالث إسهاما كبيرا إلا أن الناس بدأوا يدركون أن التنظيم الفعال والتحكم في الوقت يعطيان نتائج عكسية في الغالب فيخلق التركيز على الفاعلية توقعات تتعارض مع فرص التنمية، ونتيجة لهذا أصبح الموظفين مقيدون ببرامج إدارة الوقت والخطط التي تجعلهم مثقلون بالمواعيد، وأنهم يتخلصون من كل ما هو مفيد وعادوا إتباع تقنيات الجيل الأول والثاني للحفاظ على مختلف العلاقات وجودتها.

وأدى هذا إلى ظهور جيل رابع مختلف في نوعه، يدرك بأن إدارة الوقت ليست التسمية الصحيحة لأن التحدي ليس في إدارة الوقت بل في إدارة أنفسنا، وبدلا من التركيز على الأشياء والوقت يركز الجيل الرابع على الإبقاء على العلاقات وتدعيمها وتحقيق

¹ ستيفن ر كوفي، ترجمة السيد المتولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولا، مكتبة جرير، الطبعة الخامسة، المملكة العربية السعودية، السنة 2007، ص 36.

نتائج أي باختصار الحفاظ على التوازن¹ بعدها هته الأجيال الأربع التي ذكرها ستيفن كوفي في كتابه العادات السبع ظهر جيل خامس يؤخذ من الأجيال السابقة ويضيف إليها استخدامه لحدث التقنيات والوسائل وبرامج الاعلام الآلي والتي استطاعت ان تساهم في زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية والتقليل من وقت العمل فما كان ينجز خلال شهر بالامكان انجازه خلال يوم او أقل.

الجيل الخامس:

عند النظر إلى الأدبيات نجد بأن المعلومة التي نتحصل عليها تكمن حدودها بمدى الإستخدام الأمثل لأدوات إدارة الوقت مع وجود التكنولوجيات الحديثة، استحدثت أدوات جديدة لإدارة الوقت كما أن المعلومات المتواجدة فيها لا تتواجد بالكتب وهو السبب الذي استحدثت أدوات جديدة من إدارة الوقت كما يوضحها الجدول التالي:²

جدول رقم 6: نحو جيل خامس من أجيال الوقت

النوع	الإسم	الصفة
برنامج مؤتمرات الفيديو	• Windows Live Messenger • Yahoo! Messenger • Skype • Lotus Sametime • AOL Instant Messenger • ooVoo • Brosix Business • NetMeeting • FaceTime	• اتصال(الصوت/الفيديو)بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية. • التراسل الفوري. • نقل الملفات. • السبورة المشتركة. • مشاركة التطبيقات. • تقديم الوثائق عن بعد والعمل بشكل تعاوني. • خدمة مدفوعة أم لا. • التواصل مع مستخدم نفس الخدمة. • لا تفتح في الخارج. • الخدمات التكميلية: دليل، اقتران مع الهاتف.
برنامج تخزين ومشاركة	• Dropbox	• يسمح بمزامنة الملفات المخزنة على أجهزة كمبيوتر مختلفة. • النسخ الاحتياطية والمزامنة: تلقائي • موقع الويب: الوصول إلى نسخة من الملفات (الإصدارات المتتالية). • موقع الويب: الوصول إلى نسخة من الملفات المحذوفة. • الإصدار المجاني: بيانات Gio 2 قابلة للتوسيع إلى 10. • النسخة المدفوعة: Gio 50 أو 100.
برنامج تخزين ومشاركة		سعة تخزين كبيرة

¹ ستيفن ر كوفي، المرجع نفسه، ص ص 181-182.

تصنيف في القوائم والملفات نسخة أمان من المستندات التكلفة الأولية للتركيب والتكلفة السنوية للتشغيل • واجهة برنامج النقل (عميل FTP) غير سهلة الاستخدام للجميع.	• WS-FTP • FTPExpert	الملفات
نفس الميزة مثل FTP. سهولة الاستخدام (بسيطة مثل موقع الويب). برنامج مستخدم على نطاق واسع. تكاليف التركيب، واقتناء تراخيص المستخدم وتكاليف التشغيل.	• My Docs Online • AA-Documentation (solution à la carte)	
• جدول اجتماع. • العثور بسرعة على تاريخ مناسب للجميع. • خدمة التنسيق عبر الإنترنت. • لا يوجد تثبيت برنامج. • متاح مجاناً. اتصال التقويم (تقويم Google ، Microsoft Outlook ، Lotus Notes • تثبيت دعم خاص بالجهاز. • غير سري.	• Doodle	برنامج التخطيط المهني
مفيد عند تفويض المهام والمسؤوليات. من يفعل ماذا؟ ومتى؟ يسمح بإرفاق جميع الوثائق الهامة المطلوبة للمهمة في التقويم. إرسال المستندات مباشرة عن طريق البريد الإلكتروني إلى الشخص المناسب. نقل المهام بسرعة إلى أشخاص آخرين (في حالة العطل أو المرض). إشعارات البريد الإلكتروني التلقائية (التعيين ، المتابعة ، التذكير). تتبع المهام القادمة للناس. • فترة 30 ، 40 ، 90 يوماً. • برامج مدفوعة.	• DocMinder (calendrier) • Task coach	برامج متابعة الأنشطة والمهام
حوسبة خدمة الصيانة. تحليل الأداء والجودة. يسمح لإدارة: -المعدات-الصيانة الوقائية-الأسمم-الموردين-أوامر العمل. • تحدد موقع المرافق (أكسل). • إمكانية تتبع تدخلات الصيانة. • التحكم في جدوى الأعمال (المخزونات، الموارد، العمالة، توافر المعدات)	• GMAO MicroMaint • GMAO MiniMaint • GMAO AxelMaint • GMAO MaxiMaint	برامج إدارة الصيانة

• التحكم في خطة العمل والتحكم في التكاليف • البرامج المدفوعة • المزايا التي يحققها: • إدارة أفضل وخفض التكاليف. • تحسين الموثوقية ومدى توافر المعدات. • تحسين المشتريات. • تحسين الملاحظات REX يرجع بشكل خاص إلى تاريخ أعمال الصيانة. • تحسين تخطيط التدخل. • العثور على النسبة الوقائية / التصحيحية المثلى وفقا للأهداف المدارة للمعدات والتوافر. • مراقبة أفضل لنشاط المقاولين من الباطن ومقدمي الخدمات الخارجيين. • تحسين إدارة المخزون (تحكم أفضل في المخرجات، المساعدة في عمليات الجرد، تحسين معدل الدوران .. إلخ). • إمكانية تتبع المعدات، في بعض الأحيان لتلبية القيود التنظيمية. • دعم القرار من خلال توفير مؤشرات أكثر موضوعية، بما في ذلك قرارات تحديد المواد.		
--	--	--

source: véronique lacombe, **analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier**, présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires université du québec à montréal, novembre 2011 page de61- 64.

وفيما يلي سنقدم ملخص عن أدوات إدارة الوقت بالإضافة إلى مزايا وعيوب كل أداة كالتالي:

جدول رقم 7: مزايا وعيوب أدوات إدارة الوقت

الأداة	المزايا	العيوب	الملاحظة
• قائمة الأشياء الواجب القيام بها. • ورقة العمل اليومية	• تمكن من الإستخدام المرن والشخصي. • المرجعية.	• جرد غير رسمي للأنشطة. • لا توجد حدود عملية لإدارة الوقت.	• لا يمكن تشكيل نظام خاص لإدارة الوقت.
• مفكرة المكتب	• إستغلال بسيط وكلاسيكي. • تعتبر أداة جيدة لإدارة المواعيد. • سهولة استخدامها.	• التخصيص صعب. • لا تتمكن من خلالها من نقل المعلومات من سنة إلى أخرى.	• شكلها مهم جدا من أجل تدوين الملاحظات. • غير كافية لإدارة الوقت.
• المفكرة الإلكترونية	• مركزية الأدوات.	• ضرورة التدريب على إستخدام	• استخدام اقل فعالية، ضرورة استخدام

برامج الإعلام الآلي	حفظ الإحتياطي. مشاركة التطبيق. التراسل الفوري. الاتصال السمعي البصري. سهولة نقل البيانات والملفات. سرعة البحث عن المعلومات. حذف واسترجاع سريع للبيانات. إمكانية مشاركة البيانات على الشبكة.	التطبيقات. ضرورة التسجيل في كل وقت. النظام صعب أحيانا لتسيير المواعيد. يفرض بأن يكون البيانات في التطبيق مرتبطة بالطابعة.	ملحقات كثيرة كالمفكرة الورقية، والإلكترونية. تكاليف ضئيلة تدوين كل التفاصيل غير ضروري.
---------------------	--	--	--

source: Véronique Lacombe , **analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier**, présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires université du québec à montréal, novembre 2011 page 65-66.

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا بأنه من الضروري تعلم كيفية استخدام الوقت حتى تتمكن من إدارته بالنسبة لكثير من الموظفين، فهناك تباين بين ما هو مهم بالنسبة لهم وما يقضون وقتهم فيه، فالأجيال الثلاثة التقليدية من إدارة الوقت تركز على كفاءة العمل أي عمل الكثير في وقت أقل، كما أنهم غير قادرين على تصحيح هذه الفجوة، ومن هنا كانت الحاجة إلى أن يكون موضوع جيل رابع من الطبيعة المختلفة للتوفيق بين هذين الجانبين، وهو أن "الشيء المهم هو ما تفعله، ولكن بالتأكيد ليس بالسرعة التي كنت تفعل"، ولا تتوقف إدارة الوقت عند النهج فحسب، بل تشمل أيضا الوقت الذي نقضيه مع الآخرين، كما أن الملاحظ بأن أغلب مضيعات الوقت تكمن في مختلف الأنشطة التي نشاركها معهم، وحتى اليوم، فإن العديد من أدوات إدارة الوقت التقليدية تجعل الحاجة الملحة للطوارئ على حساب الحاجات ذات الأهمية باختلاف الأدوات التي نستخدمها، كما أنها تركز طاقتنا على تحديد الأولويات وحلها عبر الأجيال من خلال نهج إدارة الوقت.

من هنا كانت الحاجة إلى جيل خامس يأخذ من سابقه ويضيف عليهم استخدامه لحدث التقنيات والوسائل العلمية الحديثة والتي تمكن من توفير الثلاثية الوقت الجهد والتكلفة.

خلاصة الفصل

ان الوقت هو عنصر الوجود فالزمن بالنسبة لأي فرد هو رأسمال حقيقي ما ان استثمر بالطريقة المثلى، فنجد بأن أغلب الحضارات المتعاقبة عبر الزمن درسته حسب مجموعة من المتغيرات والمتطلبات السائدة في ذلك العصر، كما ان المتأمل في الدين الإسلامي يدرك اهمية الوقت، فلقد اقسم به تعالى في مواطن عديدة ليبين لنا القيمة الكبرى له.

ولقد جاءت المساهمات الفكرية في علوم الإدارة بدءا من النظريات الكلاسيكية الى مختلف النظريات الحديثة والتي كان لها دور كبير في مجال الإهتمام بالوقت ومن أهم ما جاءت به في هذا المجال ما يلي:

• الإدارة العلمية

- فريدريك تايلر (1915-1886) Frederick Taylor دراسة الحركة والزمن.
- هنري جانت (1919-1861) Henry L.Gannt إعادة النظر في الأجر التفاضلي الذي يأخذه العامل كعلاوة، إذا أنجز المطلوب منه ليوم العمل، كذلك المشرف إذا ما استطاع جميع عماله لانجاز المطلوب منهم، موضحا ذلك في خرائط سميت باسمه، "خرائط جانت" والتي تستعمل من أجل جدولة الأنشطة والمهام.
- فرانك (1924-1878) وليليان جيلبرت (1972-1878) Frank B. and Lillian M.Gilbreth دراسة الحركة والزمن+ وقسما الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية حتى وصلا إلى اصغر حركة وسميت ب "Therbleg" كما استطاعا أن يحددا لكل حركة زمن معياري لأدائها، وقامت ليليان بعد وفاة فرانك بوضع مفاهيم جديدة تمثلت في: تبسيط العمل job simplification، تقييس العمل work standar و خطة الأجور wage plan.

• المبادئ الإدارية

- هنري فايول (1925-1841) HENRI FAYOL الوظائف الخمسة للإدارة من (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)+ الأساسية الأربعة عشر للإدارة = تطبيق هته الأفكار يساهم في زيادة الفعالية، الإنتاجية، تحسين الأداء، تحسين الجودة وبالتالي تدنية وقت العمل.
- ماري باركر فوليت (1933-1868) Mary Parker Follet اهتمت ماري بالبعد الإنساني وتنميته وناقشت العديد من المواضيع الحديثة والتي تساهم بشكل كبير في استثمار الوقت والمتمثلة في: التعاون والعمل الجماعي، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت أهمية الحرية في التعبير وكذا التعاون لحل الخلاف في العمل ورأت أنه من الواجب تحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

• البيروقراطية

- ماكس فيبر (1920-1864) Maximilian Carl Emil Weber اعتبر تقسيم الوقت يجب أن يتم وفق قاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه وان لا يتدخل في أداء أعمال الآخرين ومن ميزته تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.

• الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية

- إلتون مايو (1880 – 1949) **Elton Mayo** ويتضح الإهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية، كما أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى إلى البيئة الاجتماعية لمكان العمل والتي تشتمل على الظروف الاجتماعية، المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل كما تبنت العلاقات الإنسانية افتراضا أساسيا وهو أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى الرضا وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء خلال نفس الفترة من الزمن.

• الوقت في النظرية السلوكية

- اهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة وميز بذلك بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الإمتثال والطاعة، وأن السلطة فهي تعني الانصياع طوعية للأوامر وفي إطار السلطة، وفي دراسته ميز بين ثلاث أنواع من السلطات: السلطة التقليدية: التي تستند إلى التقاليد، السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الشخص التي تجعله جذاب بالنسبة للآخرين، السلطة القانونية العقلانية وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية.

• الوقت في النظريات الحديثة

- نظرية اتخاذ القرارات: سايمون استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج.
- النظرية البيولوجية: المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت.
- نظرية النظم: يعد الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها.
- النظرية الموقفية: ويرى فيدلر أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى سهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف الجيدة يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، وفي حالة الظروف غير الجيدة فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ومنح الأفراد فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات.
- بالإضافة الى مختلف المساهمات السابقة في مجال الإدارة فلقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من القوانين للتفسير الفعال للوقت كما تم تطبيقها من طرف العاملين ومسيرى المؤسسات، والتي تعد أسلوب جيد يمكن من كسب الوقت، الجهد، والتكلفة من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات المتمثلة في:

- **الكفاءة** وهو بذلك يوفر وقت من حيث استخدام اليد العاملة اللازمة التي تحتاجها فقط، تشرف على وسائل العمل وتستخدم الرشادة والعقلانية من حيث استخدامها للموارد.
- **الفعالية** توفر الوقت من ناحية القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وفي الوقت المحدد.
- **الإنتاجية** توفر الوقت من ناحية القدرة على استخدام المدخلات لإنتاج أكبر عدد ممكن من المخرجات وبأقل فاقد.
- **الأداء** توفر الوقت من ناحية القدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية معا .
- **الإرتياح** توفر الوقت من ناحية القدرة على التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل ومريح وبدون الشعور بالضغط النفسية والجسمانية.

الفصل الثاني: طبيعة إدارة الوقت وجوهرها

تمهيد

في الفصل السابق تم تبيان مفهوم الوقت في الإسلام وما أورده القرآن الكريم والسنة النبوية، ليظهر لنا قيمة الوقت والحث على إستغلاله، من خلال تبيان القيمة العظيمة لهذا المورد المتاح النادر، من ثم وضحا مختلف أبعاده وأهم مساهمات الحضارات القديمة والمدارس الفكرية حول هذا المفهوم، كما قمنا بتفصيل أنواع الوقت والمنطلقات التي نتمكن من خلالها من قياسه حسب معايير مضبوطة وقوانين محددة جاء بها مختلف الباحثين في العلوم الإدارية والاجتماعية وغيرها كون مجمل العلوم مترابطة وتأخذ عامل الزمن بعين الإعتبار، وأخيرا تمت الإشارة إلى مختلف أجيال الوقت التي جاء بها كوفي في كتابه إدارة الأولويات ومصيدة الوقت وبين من خلالها صنفين أساسيين تمثلا في: الأجيال التقليدية ممثلة بالجيل الأول، الثاني، الثالث، وأجيال حديثة ممثلة بالجيل الرابع، ولقد تمت إضافة جيل جديد جاء به أحد الباحثين في أطروحته وهو ممثل بالجيل الخامس الذي يدمج مختلف التكنولوجيات الحديثة وأحدث البرامج والتطبيقات، عند التعامل مع وقت العمل.

وخلال هذا الفصل سنحاول التعرف على ماهية إدارة الوقت؟ ما هي مقوماتها؟ وأهم المبادئ التي تركز عليها، إضافة إلى تبيان مختلف مراحل إدارة الوقت، ومن ثم إبراز العلاقة بين إدارة الوقت ومختلف العمليات الإدارية، ففهم هته العلاقة سيمكن من التعرف على مختلف مضيعات الوقت التي تحول بينها وبين التطبيق الفعال والكفاء الواجب، لتحقيق مختلف الأهداف وتحقيق الأداء المتميز، كما سنشير من خلال هذا الفصل إلى أهمية المزاج الشخصي كونه يؤثر تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وختاما سنورد مجموعة من الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في العصر الحالي كطرق وأساليب التخلص من مضيعات الوقت، مع ملاحظة وأنه ليس بالإمكان تطبيق هته الأساليب مجتمعة وإنما كل مؤسسة تتبنى ما يناسبها كي لا يقع الموظف في إغراق وظيفي فبدلا من إيجاد الحل، ينصرف الى تعلم اساليب قد لا تكون لها نجاعة في الحل وبالتالي يضيع الوقت بدلا من الإستفادة منه.

تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت.

المبحث الثاني: مراحل إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية.

المبحث الثالث: ماهية مضيعات الوقت.

المبحث الرابع: أساليب تحسين إدارة الوقت بناء على فهم مجموعة من المتغيرات.

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

بداية وقبل تبيان مفهوم إدارة الوقت، يجب تبني فكرة أنه لتطبيق مختلف المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم يجب على الفرد التعامل معها ببساطة "عدم تعقيد الأمور"، كي لا يقع في دوامة أن يكون مسيرا حسب قائمة المواعيد وجداول التخطيط، وإنما يتعامل بمرونة ويسير نفسه حسب اللحظة.

فبالإضافة الى مفهوم ادارة الوقت، سيتم التطرق إلى مختلف الدوافع والمقومات وكذا المبادئ والعوامل المؤثرة فيها مع تبيان مختلف أساليب ادارة الوقت ودورها في تحقيق مزايا انعكاسية تعود على المؤسسة بالفائدة والتي تظهر لنا جليا من خلال التعرف على أهمية إدارة الوقت والمعوقات التي تواجهها في كل عملية من عملية من العمليات الإدارية وكيفية التخلص من كل هته المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية منها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

- يعرفها محمد الصيرفي بأنها: "عملية تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"¹.

من خلال هذا التعريف نلاحظ بان الباحث قد فصل إدارة الوقت على أنها: إنجاز مجمل العمليات الإدارية في الوقت المناسب، بمعنى تحديد مختلف الأهداف القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل "تخطيط الوقت"، تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات يتناسب مع الاهداف المخططة "تنظيم الوقت"، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإرشادهم وتحفيزهم باتجاه أهداف المؤسسة "توجيه الوقت"، متابعة ورقابة مختلف المهام الموكلة إليهم من خلال مراقبة الأداء الفردي والجماعي "الرقابة على الوقت".

- يرى شولر راندول: "أنها إحدى إستراتيجيات إدارة التوتر في المؤسسات، وعرفها بإحدى العمليات التي نستطيع من خلالها إنجاز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك وتخطيط مسارك المهني، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية، تستهدف تحديد الحاجات والمتطلبات حسب الأهمية، ومطابقتها مع الوقت والمصادر والمهام والأهداف التي تحتاج إلى ممارستها أو تحقيقها"².

يقصد بالتوتر مختلف الأزمات والكوارث وكذا المشاكل التي يتعرض لها الأفراد والمؤسسة ككل سواءا كانت نتيجة لعوامل داخلية أم خارجية، كما أن إدارة الوقت تمكن الموظف من التعرف على مختلف المستويات والمناصب التي بإمكانه الانتقال إليها والتي ترجع إلى قدرة وإمكانية وكفاءة الشخص لتطوير مؤهلاته عبر الزمن أي من بداية توظيفه الى غاية تقاعده.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، المجلد الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، السنة 2008، ص13.

² فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، الطبعة الأولى، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2014، ص53.

- يعرفها ربحي مصطفى العليان بأنها: "فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة وهي عملية لا تنظر إلى الماضي ولا ترتبط بالحاضر وإنما هي أساسا موجهة إلى المستقبل"¹.

في هذا التعريف ذكر الباحث مصطلح دقيق جدا وهو استثمار الزمن بمعنى الإستغلال الأمثل له باعتباره رأسمال حقيقي يمكن من تحقيق أعلى مستويات المنفعة سواء كانت مادية أم معنوية على المستوى القصير، المتوسط، وطويل الأجل.

- "تعتمد إدارة الوقت على ما يتوافر عليه مدير المؤسسة من صفات قيادية وإمكانيات معرفية وأدائية تؤهله لترشيد الوقت واستغلاله بالشكل الصحيح الذي يخدم المؤسسة ذلك أن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن القائد الإداري أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، هذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائمين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، ومن هنا فإن إدارة الوقت تعتبر إحدى القدرات اللازمة لمدير المؤسسة"².

من خلال هذا التعريف نرى بأن الباحث قد ركز على جانب مهم وأساسي وهي الصفات والمؤهلات العلمية والمهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها القائد والتي تؤثر بشكل كبير على المرؤوسين كونه يؤثر ويتأثر بجميع أفراد المؤسسة وافتقار القائد لهته المهارات يؤدي أن المستويات الإدارية الدنيا ستعاني وسيكون هناك غياب الرضا الوظيفي وبالتالي انخفاض في انتاجية العمل، في حين أن القيادة البناءة تخلق مشاركة عالية وإنتاجية عالية وإبداع وإبتكار وتمكن من خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

- عرفها Brian Lomas بقوله: "إدارة الوقت تعني إدارة الأفراد على كيفية إستخدامهم للوقت وتمكينهم من مراقبة أنفسهم عند أداء المهام صعبة التنفيذ، كما أنها تعني الإنضباط الذاتي، والتي قد تؤدي الى الفشل في اداء المهام ان لم تتوافر هته الأخيرة"³.

من خلال هذا التعريف يمكن القول بان إدارة الوقت هي التمكن من إدارة مختلف الأوقات الصعبة من خلال التحكم في الذات والإنضباط في العمل فالضغوط تولد طاقة كما ان المصاعب هي التي تمكن الفرد من التعلم ومن اداء المهام بابتكار حلول جديدة تتناسب والمهام الموكلة للفرد.

من خلال مجمل التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل كالآتي:

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007، ص ص 17-28.

² عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 67.

³ Brian Lomas, **Stress and time management the easy step by step guide**, Published by Rowmark Limited, Island, 2000, P p 16-17.

إن إدارة الوقت هي إدارة أندر مورد في الوجود، فهي مقياس: لتقدم الحضارات، لنمو الفرد ولتطور المؤسسات، فهي فن وعلم استخدام الزمن، "فن" من ناحية كونها تتعلق بالفرد شخصيته ومزاجه وظروفه الشخصية والمهنية، و"علم" من ناحية كونها تستخدم أحدث الأساليب العلمية لتطبيقها.

فيما يخص الموظف فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بينه وبين مختلف العمليات الإدارية التي يمارس فيها نشاطه اليومي، كما أنها إحدى إستراتيجيات إدارة التوتر، الضغوط والأزمات، كونها عملية دائمة ومستمرة تمتد من الماضي لتشمل الحاضر وصولاً إلى المستقبل مما يتطلب توافر جملة من المؤهلات والإمكانيات والقدرات الواجب توافرها لدى أعضاء التنظيم من القائد إلى المرؤوسين المتواجدين في قاعدة الهيكل التنظيمي وهو ما يمكن من الوصول إلى مختلف الأهداف الإستراتيجية، كل ما سبق يدل على أن إدارة الوقت تهتم بكل تفاصيل الفرد لذا يعبر عنها بأنها إدارة الذات وإدراك قيمة الوقت لا بد من الإشارة إلى الآتي:

لإدراك قيمة سنة واحدة عليك أن تدرك قيمة الربح السنوي ومقارنته بالسنوات السابقة من أجل وضع أهداف مستقبلية.

لإدراك قيمة الشهر عليك أن تدرك الوقت الذي يتقاضى فيه الموظف الأجر أو الراتب.

لإدراك قيمة أسبوع واحد عليك أن تدرك قيمة الراحة الأسبوعية ودورها في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

لإدراك قيمة ساعة واحدة عليك أن تدرك قيمة الراحة اليومية ودورها في تجديد الطاقة.

المطلب الثاني: دوافع إدارة الوقت

إن الإهتمام بإدارة الوقت يعود إلى مجموعة من الدوافع والتي يمكن ذكرها كالاتي:

- **حساب التكاليف:** إن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر فهي تدفع مقابل جهد أو إستهلاك لمواد أو تكاليف إيجار، وتحسب عادة على أساس ساعة عمل أو بعدد الوحدات المنتجة.
- **تحديد كمية ونوعية الإنتاج:** تعتمد كمية الإنتاج سواء كانت سلعا أو خدمات على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الخدمية، أو الإنتاج السلعي في المؤسسة.
- **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:** وذلك من خلال التعرف على مختلف العمليات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وتقدير الوقت المخصص لكل منها.
- **تحديد نوعية القائمين:** تتفاوت مهارات وإمكانيات العاملين في المؤسسة وتلعب هته الأخيرة دورا كبيرا في صقل ورفع مستوى الكفاءات والقدرات وذلك للرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.

- تحديد فاعلية الوسائل في تحقيق الأهداف: كتوفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، توفير طرق وأساليب حفظ وتخزين المعلومات ومختلف الأجهزة المكتبية اللازمة لتأدية العمل ومدى مساهمة هذه الوسائل في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال¹.

كما أن هناك مجموعة من الدوافع الثانوية والتي ذكرها الباحثون في دراساتهم ممثلة في الآتي:

- الحاجة إلى إيجاد التوازن بين المهنة والعائلة والحياة الاجتماعية.
 - الانفجار المعرفي والمعلوماتي مما أدى إلى استحالة النظر إلى جميع المعلومات المتاحة.
 - ارتفاع معدلات التغيير السنوية يقول آلفن توفلر "إن كلا منا لديه القدرة على استيعاب التغيير بمعدل معين وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغيير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات".
 - الحاجة الى كسب المزيد من الوقت.
 - ضغوط المنافسة الشديدة في الوقت الحالي، فهناك إعلان يقول "من يتردد يصبح هو طعام الغد"².
 - ويرى هاينز أن إدارة الوقت بفعالية تمكن من تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى المهارات الشخصية على أكمل وجه³.
 - تشجيع الاستفادة من الوقت في التطور الوظيفي والسلوكي.
 - العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية.
 - إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل الإنتاجية.
 - العمل على معرفة مسببات ضياع الوقت ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها⁴.
- إن إدارة الوقت بشكل فعال تنتج عنها بشكل تلقائي إدارة للحياة، سواء الشخصية أو المهنية، فالوقت مورد لا يمكن تبذيره كما أن إدارته تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة منه، ومنه تقليل ضغوط العمل وخفض التكاليف.

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص40.

² سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا، اربد- الأردن، السنة 2008، ص12.

³ رياض احمد إسماعيل، مقال بعنوان: دراسة تحليلية لإدارة الوقت المستقطع لدى مدربي أندية شباب العراق بكرة السلة، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد: 18 الاصدار: 58، السنة 2012، العراق، ص 285 من الموقع : <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50152>

⁴ فطيمة زرع، زليخة تفرقنت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 06، الجزائر، جوان 2017، ص62.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مجموعة من المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت وتتمثل هذه المبادئ في: مبادئ متعلقة بالتخطيط، التنظيم، التفويض، التوجيه، الرقابة.. وغيرها وهو ما سنوضحه كالاتي:

1. المبادئ المتعلقة بالتخطيط

إن تحديد وتقسيم الأنشطة خطوة مهمة تقوم بها الإدارة من أجل وصف مختلف المهام لذا يجب صياغة أهداف محدد بدقة ووضوح لاتخاذ خيارات بين المتانة والتنوع وبساطة الأنشطة، والسماح بإجراء مشروع جماعي (تقاسم المعرفة) يمكن من تبادل الأفكار بشيء مثمر.

• مبدأ تحليل الوقت

ويعني معرفة كيف يصرف الموظف وقته عن طريق الاحتفاظ بسجل المواعيد أو مفكرة يسجل فيها الوقت ونشاط العمل¹.

ويمكن تحقيق الفعالية من التحليل من خلال:

حفظ مصادر المعلومات لتوفير الوقت وإنشاء التماسك بين (المخططات التنظيمية، وصف الوظائف، تحديد الميزانية).

اختيار التركيز في حالة كون العملية تتطلب من (50-100 نشاط) وفقا لقانون باريتو (20 ٪ من الأنشطة مسؤولة عن 80 ٪ من النفقات والأداء) أي إدراك إمكانيات نمو الأنشطة الموزعة في خدمات مختلفة، وتحديد تكلفتها والوقت اللازم لها².

القيام بالتحليل الشامل (200-300 نشاط): ويكون "من الأعلى إلى الأسفل" (الاتساق حول القضايا الرئيسية) ومن "الأسفل إلى الأعلى" (معرفة واقع الميدان وتعبئة الموظفين).

إستخدام الأدوات المناسبة: الإجتماعات، المقابلات، الاستبيانات، مراقبة الخدمة خلال فترة معينة، التحليل الآلي (خارطة الطريق)، إستخدام أدوات النمذجة كالرسوم البيانية للتدفق (المواد والمعلومات: عرض الروابط بين الأنشطة والعمليات) قواميس النشاط الموجودة مسبقا.

تطوير النموذج الحالي من خلال ثلاث عناصر أساسية: المؤسسة (الطريقة المقبولة المسطرة والتي تحدد الروابط بين الأنشطة)، التقسيم الوظيفي حسب الصفقات التي يمكن توزيعها ضمن عدة خدمات (طريقة منظمة ولكنها معقدة، لا توجد

¹ هدى محسن حسن، مقال بعنوان: بناء دليل تخطيطي في إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في العراق، مجلة آداب المستنصرية، الاصدار 44 للمجلة، العراق، السنة 2005، ص 5.

<https://www.iasj.net/iasj?func=search&query=au:%22Huda%20Mohsen%20hassan%20%D9%87%D8%AF%D9%89%20%D9%85%D8%AD%D8%B3%D9%86%20%D8%AD%D8%B3%D9%86%22&formQuery=au:%22Huda%20Mohsen%20hassan%20%D9%87%D8%AF%D9%89%20%D9%85%D8%AD%D8%B3%D9%86%20%D8%AD%D8%B3%D9%86%22&uiLanguage=ar>

² Philippe Lorino, **le contrôle de gestion stratégique**, la gestion par les activités, paris, dunod, 1991, page 7.

روابط بين الأنشطة)، العمليات (وهي أكثر الطرق صعوبة ولكن أكثر إتساقاً وتعني هيكلية شاملة حول المخرجات الإستراتيجية بحيث تسلط الضوء على العلاقات بين الأنشطة والأهداف والعمال والوقت).

● مبدأ التخطيط اليومي

إن التخطيط الجيد يساهم في القضاء على تبذير الوقت ويمكن أن يجري التخطيط لفترات مختلفة ولكن أفضلها هو أن توضع الخطط يوميا وتشمل الخطة قائمة من الأعمال، وجدول الوقت اللازم لإنجازها، والتي يجب أن توضع قبل بدأ يوم العمل¹.

إن التخطيط غير المنظم له تأثير على الوقت الضائع في حالة عدم ضبط الأهداف أو المهام المطلوب إنجازها خلال ساعات العمل ومنه سيتخذ قرار بتقليص الحوافز أو بتقليل الإنتاج أو الخدمة المقدمة لفترة معينة وتدفع لهم الأجور أو الرواتب دون الحصول على أي مردود بسبب التخطيط غير المنظم².

● مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية

وبعني ذلك تخصيص الوقت حسب أولويات تنفيذ الأهداف، وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها³.

● مبدأ المرونة

تعد المرونة ظاهرة لا تؤثر على وقت العمل فحسب وإنما تمتد لتشمل سيرورة واسعة من التغيرات في المؤسسات والتي لها علاقة مع متغيرات البيئة الخارجية وإستراتيجيتها الخاصة فيما يخص تحقيق الأرباح⁴ كما تعد ورقة رابحة من حيث تدنية وقت العمل في بعض البلدان التي طالبت بالعمل ل35 ساء، بغض النظر عن ما إذا كانت تنشأ فرص عمل أخرى أم لا⁵، كونها تتعلق بجودة النظام الذي تم وضعها من أجله لتسهيل التغيرات التي قد تحدث سواء كانت هتة التغيرات إقتصادية أو تكنولوجية، كما أنها

¹ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009، ص44.

² حيدر خضر سليمان، فاعلية إدارة الوقت، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر العلمي الثاني، المجلد6، العدد12، العراق، السنة 2014، ص338.

³ عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي، مصر - القاهرة، السنة 2014، ص49.

⁴ Michele Ernst, **la flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes**, une étude de cas en suisse thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de marne-la-vallée discipline sociologie université de marne-la-vallée, submitted on 7 feb, suisse, 2007, page 39.

⁵ Valenduc Gérard, Vendramin Patricia, « **La réduction du temps de travail** », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2013/26 (n° 2191-2192), p. 5-84. DOI : 10.3917/cris.2191.0005. 2013, page 46.

URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2013-26-page-5.htm>.

تشمل جميع مراحل إعداد نظام بمعايير جديدة وكذا الاستثناءات فيما يتعلق بساعات العمل وشروط السياق الاجتماعي والاقتصادي¹.

كما أن تحليل ظروف العمل دل على أن المرأة لديها مرونة أكثر من خلال التحكم في وقت العمل من حيث إختيار أوقات الراحة وأوقات العطل، وهو ما يتطلب ضرورة تحليل ذلك لفحص ما إذا كان هناك تمييز بين الجنسين من هذه الناحية².

ويعتبر هذا المبدأ أساسي في التخطيط ويقصد به جدولة الوقت بالكامل مع ترك هامش منه للحالات الإستثنائية، وما يميز هذا المبدأ أنه مرتبط مباشرة بالواقع، حيث تشير الدراسات إلا أن الموظف لا يستطيع جدولة أكثر من نصف وقته، وعليه فوضع الخطة اليومية للوقت يتطلب الأخذ بعين الإعتبار الحالات الطارئة، الأزمات، ضغوط العمل، الحياة الشخصية للفرد، وعليه فبإمكانه جدولة نصف ساعات عمله الإعتيادي، كما يجب أن تكون هته المهام ذات قيمة كونها تتوسع لتشغل كل ساعات العمل المتاحة حسب قانون باركينسون، بالإضافة إلى هذا فانه يجب التركيز على المهام ذات الأولوية والتي تحقق أكبر نسبة من النتائج كما جاء في قانون باريتو³.

2. المبادئ المتعلقة بالتنظيم

إن العلاقة بين تنظيم العمل وتنظيم وقت العمل تعد متداخلة جدا ولا يمكن عمل الأول دون الثاني، ما يستدعي المرونة من خلال المساعدة على إحداث تغيير ثقافي أوسع وبالتالي فهم متطلبات الموظفين في مواجهة وقت العمل،⁴ وتتمثل مبادئ التنظيم بشكل عام في الآتي:

- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولا ثم البسيطة.
- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.
- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة فيمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة.
- ترتيب النشاطات والحلول للقضاء على معوقات الوقت⁵.

¹ Aslin Marc, Oyce Julie, « **Flexibilité du temps de travail. Évolution conventionnelle et légale du système de normes et de dérogations en matière de durée du travail** », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987/3 (n° 1148-1149), p. 1-67. DOI : 10.3917/cris.1148.0001 p5.

URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1987-3-page-1.htm>.

² Miné Michel, « **La loi sur les 35 heures à l'épreuve des droits des femmes** », *Travail, genre et sociétés*, 1999/2 (N° 2), p. 91-110. DOI : 10.3917/tgs.002.0091. Page 93.

URL : <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-1999-2-page-91.htm>.

³ سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد-الأردن، السنة 2004، ص ص 45-47.

⁴ Michele Ernst, **Référence déjà mentionnée**, Page 39 .

⁵ شوقي عبد الله ، إدارة الوقت، مدارس الفكر الإداري، دار اسامة ودار المشرق الثقافي، الطبعة الأولى عمان-الأردن، السنة 2006، ص 64.

وفيما يلي سيتم تبين مختلف المبادئ المتعلقة بالتنظيم كالتالي:

- **مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:** بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف مؤسسة¹.
 - **مبدأ تقسيم النشاط:** أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته².
 - **مبدأ نطاق الإشراف:** ونعني به عدد الأفراد الذي يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية.
 - **مبدأ وحدة الأمر:** وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.
 - **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تتناسب والمسؤوليات المطلوبة منه والممثلة في:
- الوصف الوظيفي: وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤوله المباشر.
- التوصيف الوظيفي: وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الوظيفة بكفاءة.
- الهيكل التنظيمي: وهو التسلسل الإداري في المؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.
- السلطة: هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة أما من الناحية الرسمية كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.
- النفوذ: قوة إتخاذ القرارات الناتجة عن المركز الاجتماعي، العائلي، الشخصي.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، السنة 2009، ص20.

² نعيم ابراهيم الظاهر، المرجع نفسه، ص20.

تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفاً من الأعمال الروتينية التي تقوم بها ولا يعني تفويض السلطة تفويضاً للمسؤولية، بل يبقى الموظف الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

مركزية التنظيم: أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة في إتخاذ القرارات ومتابعتها.

التنظيم الرسمي: التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

التنظيم غير الرسمي: وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة إجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المؤسسة¹.

3. المبادئ المتعلقة بالتفويض

إن تفويض الأنشطة والمهام يعني إتاحة إنجازها من طرف أشخاص آخرين بشرط أن يتم توفير الأدوات من أجل تحقيق الأهداف، مع منح فرصة للخطأ بالنسبة للشخص الذي تم تفويض المهمة له خلال المرة الأولى مع ضرورة أن يفهم الأهداف المسطرة بدقة خلال مرحلة تنفيذ المهام.

وعلى هذا الأساس يجب أن نفرق بين ما يجب القيام به بأنفسنا وما يجب علينا تفويضه حتى نتمكن من ربح الوقت وكذا تحقيق مجموعة من الأهداف التي كان من المفروض القيام بها بأنفسنا، ومن جهة أخرى تمكين الأفراد من تعلم أنشطة ومهام جديدة، وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية²، لكن هناك مهام لا يمكن تفويض كالقرارات الإستراتيجية التي يتخذها الموظف بخصوص إستثمارات جديدة، إنتاج منتج جديد، لكنه بإمكانه تفويض المهام المتعلقة بدراسة السوق، المنافسة.. وغيرها.

ويرفض الكثير من الأفراد تفويض الآخرين لأنهم يشعرون بأن هذا يستغرق الكثير من الوقت والجهد وأن العمل سيكون أفضل لو قاموا به بأنفسهم ولكن التفويض الفعال للآخرين قد يكون النشاط الوحيد الأقوى في زيادة التأثير على الآخرين، ونقل المسؤوليات إلى الأفراد المدربين، وهو يعني النمو على مستوى الأفراد والمؤسسات³.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، المرجع نفسه، ص 20-22.

² عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2008، ص 29.

³ ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة حول تغيير الشخصية، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، السنة 2009، ص 202.

● مزايا التفويض

- ربح الوقت، كون المهمة يمكن إنجازها من طرف شخص آخر.
- تعليم مهارات جديدة للمتعاونين.
- توزيع عادل للمهام بين أعضاء الفريق.
- خلق جو من الثقة والتضامن بين أعضاء الفريق¹.

● معوقات التفويض

- هناك بعض الموظفين بأن الأفراد الذين يفوضون المهام هي مضبغة للوقت كونه مجبر على شرح المهام للشخص المفوض له.
- بعض الموظفين الذي تم تفويض المهام لهم، لا يملكون المهارة والكفاءة اللازمة.
- نقص التحفيز عند المساعدين كما أن المهام قد لا تتم من طرفهم في الآجال المحددة.
- الخوف من فقدان المنصب والوظيفة.

● مبدأ التحكم في المعوقات

من الضروري جدا لإدارة الوقت، ان يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها، بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها من حيث التشابه الموجود بينها، ومنه تحسين فعالية استخدام الوقت، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء والتوقف الى حد بسيط سوف يؤدي الى تحسين الفعالية في انجاز المهام والذي يؤدي الى توفير الوقت².

● مبدأ الإفلال من الأعمال الروتينية

وتتمثل في الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة³.

4. المبادئ المتعلقة بالرقابة

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس الإدارة السليمة، كونها تمكن من مقارنة الإنفاق الحقيقي بالخطوة والجدول وبالأداء ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتلائم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها⁴ وهي تقوم على:

● مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية لإدارة الوقت

ويعد هذان الأمران ضروريان إذ لا يمكن انجاز وظيفة الرقابة إلا إذا كانت هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة كما أن متابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم والأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة ذاتها¹.

¹ Laurent Hermel, 100 Question pour comprendre et agir La gestion du temps, Afnor, France, 2005, P p 67-70.

² احمد الخطيب، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمين، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، السنة 2009، ص 134.

³ داييل تيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت، الإدارة العامة للبحوث، وم ١ - إنجلترا، السنة 1991، ص 116.

⁴ داييل تيمب، المرجع نفسه، ص 116.

● مبدأ إعادة التحليل

إن تحليل الوقت هو من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت، وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى، لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل هذه بشكل دوري، لكي يتم تصحيح مختلف الاختلالات وهو ما يقع ضمن إطار عملية الرقابة على استخدام الوقت بشكله الصحيح².

إن هذه العمليات والأنشطة تؤكد على أن عملية إدارة الوقت ينبغي أن تدرس وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات وصولاً إلى زيادة كم ونوع الجهد الذي يمثله وحدة الزمن بأعلى مستوى ممكن، وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة³.

المطلب الرابع: أساليب إدارة الوقت

يوجد العديد من الأساليب لإدارة الوقت، ومنه القدرة على التحكم فيه بالشكل اللازم ومنها التحليل باستخدام نظام ABC.

ينظر نظام (ABC) إلى المنتج أو الخدمة كحزمة من الأنشطة المصممة لتقديم قيمة للزبون، فتكون تكلفة هذا المنتج أو الخدمة عبارة عن مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

إلا أن هذا النظام وجهت له مجموعة من الانتقادات كونه يتجاهل نقاط الاختناقات التي قد تنتج عنها طاقات غير مستغلة كما أنها لا توفر المعلومات الدقيقة لمتخذي القرارات مما استوجب البحث عن حلول لإدارة التكاليف والذي أفضى إلى ولادة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC)⁴.

وتكون الصيغة العامة لمعادلة الوقت حسب هته الأداة كالتالي⁵:

$$T_{jk} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$$

T_{ik} = الوقت المطلوب لإنجاز الحدث K في النشاط j

β_0 = المقدار الثابت من وقت النشاط j المستقبل لخصائص الحدث K

¹ صفاء تايه محمد، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية تصدر عن كلية التربية للبنات - جامعة الكوفة، العدد 4، العراق، السنة 2009، ص 11.

² فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2014، ص 47-52.

³ سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث، اريد - الأردن، السنة 2004، ص 50.

⁴ محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "دراسة تطبيقية"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، الجامعة العربية السورية، دمشق-سوريا، السنة 2014، ص 62.

⁵ محمد عبد الله أبو رحمة، خالد يوسف حماد، أثر تطبيق نظام التكاليف الموجه بالوقت TDABC على جودة القرارات الإدارية، دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، جوان، دمشق- سوريا، السنة 2019، ص 217.

β_1 = الوقت المستهلك أو المستنفذ لوحدة من مسبب الوقت الأول

X_1 = مسبب الوقت للنشاط الأول، X_2 = مسبب الوقت للنشاط الثاني، X_n = مسبب الوقت للنشاط n .

n = عدد مسببات الوقت التي تحدد الوقت المطلوب لإنجاز النشاط j

ويتم حساب تكلفة النشاط كالتالي: تكلفة النشاط = الوقت المطلوب للنشاط $\times$ تكلفة كل وحدة وقت.

الوقت المطلوب للنشاط = الوقت المطلوب لكل حدث k من أحداث النشاط.

تكلفة الحدث k للنشاط j $T_{jk} \times C_i = j$ حيث إن:

T_{jk} الوقت المستنفذ للعملية (k) في النشاط j

C_i وحدة تكلفة الوقت الخاصة بمجموعة الموارد (i)

ويتم تجميع كل تكاليف الأنشطة للوصول إلى التكلفة الكلية لهدف التكلفة (العميل، الخدمة، المنتج).

التكلفة الكلية لهدف التكلفة =

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^i T_{jk} \times C_i$$

حيث إن:

C_i = وحدة تكلفة الوقت الخاصة بمجموعة الموارد (i)

T_{jk} = الوقت المستنفذ للعملية (k) في النشاط j .

n = عدد مجموعات الموارد، m = عدد الأنشطة، i = عدد أوقات النشاط j المستهلكة.

هذه الطريقة مشتقة من قانون باريتو، ويستند تحليل ABC على الخبرة العملية التي يكون فيها نسبة المهم والأقل أهمية للمهام

ثابت مقارنة مع مجموع المهام، يتم تصنيف المهام المختلفة في ثلاث فئات وفقاً لدرجة من الأهمية لتحقيق الأهداف وفقاً للجدول أدناه¹:

¹ Amidou Adamou, **gestion du temps et efficacité personnelle**, communication faite par/ la réforme administrative et institutionnelle, république du bénin, 2008, page 15.

جدول رقم 08: تحليل ABC

طبيعة المهام	النسبة % من إجمالي حجم المهام	قيمة هذه المهام لتحقيق الأهداف
الصف A: مهام ذات أهمية كبيرة جدا	15 %	65 %
الصف B: مهام ذات أهمية	20 %	20 %
الصف C: مهام ذات أهمية متدنية أو غير مهمة	65 %	15 %

source :Amidou Adamou, gestion du temps et efficacité personnelle, communication faite par/ la réforme administrative et institutionnelle, République du Bénin, 2008, page 15.

المطلب الخامس: أهمية إدارة الوقت

تكمن أهمية إدارة الوقت في مدى تنظيم مختلف الأفكار التي تأتينا في آن واحد، وكذا للقيام بأكثر الأنشطة والمهام في وقت أقل، فزيادة الفرد لوقت العمل الرسمي لا يعني بالضرورة الكفاءة والفعالية في الأداء وزيادة الإنتاجية وإنما قد يعني تضيق الوقت ذلك أن إدارة الوقت هي عملية مستمرة تقوم على الرغبة في التطوير والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم، "الفرد في المجتمع المتقدم غالبا ما يحسن استغلال وقته لأنه تعود على احترام الوقت والمحافظة عليه وعدم استغلاله يعد خسارة له.

لذا نجد لديه خطة عمل أسبوعية، وبرنامجا زمنيا على مدار اليوم، وفي المقابل نجد مثل هذا السلوك لدى الأفراد في الدول النامية لا لعدم وعيهم وإدراكهم لأهمية الوقت، ولكن ربما لعدم القدرة على ترجمة هذا الوعي إلى سلوك عملي، إما لغياب الإدارة أو لفقدان الإرادة أو لتأثير العادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم الاكتراث والالتزام بالوقت على وجه الدقة، حيث يلاحظ أن الفرد يكاد يفرط في الوقت بصورة مستمرة في كثير من ارتباطاته العملية والإنسانية¹، كما تكمن في كون:

- بعض الموظفين يعملون في ظل اعتقاد مفاده أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فعالية لجأوا إلى العمل بشكل أسرع، فيقع الموظف في الخطأ لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلا، وقد يتبنى المدراء إستراتيجية أخرى، وهي العمل لساعات أطول، ربما تصل ضعف ساعات العمل الرسمي، وعندئذ يختفي الوقت الذي يحتفظ به الموظف لنفسه، وتظهر مشاكل في ذلك بصورة أمراض وإرهاق جسدي وعقلي.

- تعد مهارة إدارة الموظف لوقته بكفاءة وفعالية، مهارة أساسية لأنها تعني إدارته لذاته، وهي تكتسب التدريب والخبرة بحيث تصبح إدارة الوقت سلوكا يوميا.

- إذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، إذ أن العملية الإدارية لا تنجح إذا لم نوظف الوقت المتاح بشكل أفضل، كما أن فاعلية الموظف تعتمد على قدرته على توزيع وقته، وفقا لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المناطة به.

- ويتضح دور الوقت وأهميته في العملية الإدارية من خلال وظائفها المختلفة، فالتخطيط يجد الزمن مرافقا له في كل العمليات، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما

¹ عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 69.

يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة زمنا لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المؤسسة أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة واختيار الزمن المناسب لكل مرحلة بها، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساويا للزمن الكلي للخطة بمراحلها المختلفة.

• وفي مجال التنظيم أصبح واضحا أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج أو الخدمات ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس السمات التي تظهر كل منها أهمية الوقت في التنظيم من حيث التفاهم، التعاون، التوافق، والاتساق، والتنسيق لتحقيق هذه السمات، وبصفة خاصة تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديث وتبسيط الإجراءات باستبعاد ما هو غير ضروري وما إلى ذلك.

• وتظهر أهمية الوقت كذلك في التوجيه بوصفه ملازما للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، كما تظهر أهميته في التوجيه من حيث كون الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة ، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت المحدد، كما أن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين يشعرون بالملل، فلا تتحقق الفائدة المرجوة، كما أن التوجيه في زمن قصير وأزمة متفاوتة يعطي ثمارا يانعة.

• كما تظهر في الرقابة، إذ يتم الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، كما تظهر أهمية الوقت ودوره في شكل الرقابة، فيطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ويتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت ذاتية معتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.¹

¹ وفيق حلمي الأغا، واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 31، الاصدار 95، العراق، السنة 2009، ص ص 403-441 .

المبحث الثاني: مراحل إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

إن إدارة الوقت لا تعني بالضرورة القيام بتخطيط كل المهام بكل تفاصيلها لتحقيق الأهداف، وإنما تحديد المهام ذات الأولوية من خلال الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وجدنا أنه تم التركيز على شيئين أساسيين وهما مراحل إدارة الوقت، والتي يقصد بها مختلف الخطوات اللازمة لتحقيقها، والثاني يتمثل في علاقة إدارة الوقت بمختلف العمليات الإدارية فهناك خلط كبير بينهما ونحن في دراستنا هته نراهما منفصلان ولا يعبران عن الشيء نفسه، وبيادئ ذي بدء وقصد فهم الإطار الذي يحكم سياق الموضوع، سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم تخطيط الوقت؟

- فيم تتمثل الأهداف والأولويات وما الفرق بينهما؟

تتكون العملية الموظفة من سلسلة من العمليات الجزئية المترابطة والمتكاملة، وفي علم الإدارة يراها الباحثون بأنها مجموعة من القواعد والأسس التي يستند تنفيذها إلى مجموعة من القوانين التي تحكم الإدارة، كما أنها مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد في تأدية مختلف المهام، وترتبط إدارة الوقت بين مختلف أجزاء العملية الموظفة كونها تحدد لكل مرحلة من المراحل زمنا لبدائتها ونهايتها، حيث يتوجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المحددة.

المطلب الأول: إدارة الوقت وعملية التخطيط

ان التخطيط يرتبط بالعديد من التعريفات، ولكن يمكن تعريفه ببساطة هنا على أنه: "العملية المتعلقة بتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات وطرق العمل وإعداد البرامج الزمنية والميزانية التقديرية، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة التي وضعت من أجلها الخطة على أفضل وجه¹.

ويرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وخالية من أي تعارض أو تناقض، بحيث تأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة التي تساعد على بشتى الوسائل المتاحة وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية، تحدد من خلالها نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة محددة الأهداف، بشكل واضح ومرن، بحيث يعرف الموظف الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب والبعيد، فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر عمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية².

¹ أحمد عرفة، سمية شلي، الادارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، السنة 2000، ص 51.

² موفق عبد الحسين محمد، شيماء عباس هويرف، تخطيط عملية التدقيق وتنفيذها باستخدام أساليب إدارة الوقت وأثره في جودة العمليات، بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر، العدد 33، العراق، السنة 2015، ص 59.

كما أن الحقيقي هو من لا يملك مهام روتينية معلقة يوميا لإتمامها، بل يستثمر الجزء الأكبر من الوقت في عمليتي التخطيط وتفويض السلطة، بحيث يتم تحديد إطار مرجعي له ليكون له تحكم أفضل في وقته لتحويل التزاماته إلى أهداف، بالإضافة إلى هذا فالعديد من الأبحاث أظهرت بأن ين يفضلون أنماط الاتصالات اللفظية كاستخدام الهاتف والقيام بالاجتماعات الدورية لتأدية مهامهم¹.

ويجب مفهوم التخطيط العام على أربعة أسئلة رئيسية هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟ .

و من خلال التخطيط يمكن تحديد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، شهور وحتى السنوات القادمة فالتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (الفنيين، المشرفين، المدراء) المطلوبين لأداء مختلف المهام.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة².

وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

إن إدارة الوقت لا تعني بالضرورة القيام بتخطيط كل المهام بكل تفاصيلها لتحقيق الأهداف، وإنما تحديد المهام ذات الأولوية وتحديد المهام الضرورية للقيام بذلك من خلال إتخاذ القرارات الملائمة.

ويتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها، لمتغيرات البيئة الخارجية وتعظيم الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، ومن هذا المنطلق فالمنظمات يجب أن تتوفر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل (الطلب والعرض) على الموارد البشرية، كما يجب عليها تعلم كيفية التعامل من خلال التنبؤ باحتياجات المؤسسة وتحديد مختلف الأنشطة والزمن اللازم لكل نشاط³.

¹ Henry Mintzberg, traduit par Jean-Michel Behar **le management voyage au centre des organisations**, deuxième édition, éditions d'organisation, université de Lorraine, France, 1998, 2004, page 29- 33-34.

² شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2006، ص 8.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة-مصر، 2003، ص 145.

ان التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المناسبة، واختيار الوقت الملائم لتنفيذها، أي أن إدارة الوقت ترافق التخطيط في جميع عملياته¹، فلا يمكن عمل أي شيء بدون وضع خطة مسبقة لهذا العمل، لذلك فإن التخطيط يعد وظيفة أساسية وأيضاً مستمرة بالمؤسسة القائمة².

ويرى الكثير من الباحثين أنه للقيام بذلك يجب تحديد مختلف الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها خلال فترة زمنية معينة (يوم، شهر...) باستخدام القائمة المعروفة بـ (Liste to do) لكن هناك من يرى في الدراسات الحديثة بأنه قد يمر الوقت ولا يمكننا تحقيق أي من هته المهام، مما يؤثر ذلك سلبي خاصة على نفسية الفرد، لذا يقترحون تحديد المهام التي لا يجب القيام بها (Liste to D'ont do) وذلك للتركيز على مختلف المهام والأنشطة الأساسية³.

وترتبط إدارة الوقت بعملية التخطيط من ناحية أنها تقدم مجموعة من المزايا الذاتية وأخرى إنعكاسية تتمثل في:

1. المزايا الذاتية:

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.
- تقليل عناصر الإجهاد والتعب من خلال التركيز على الأشياء المهمة.
- اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً.
- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية.
- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل.
- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح.
- التعود على التركيز على النتائج والأهداف وليس الإجراءات.
- تنمية مهارات التفويض⁴.

2. المزايا الإنعكاسية:

- الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات.
- دعوة مختلف الأفراد داخل المؤسسة إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا ستهدر مطالبهم في حالة عدم الالتزام.
- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له عملياً .
- تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية .
- ضرورة الاهتمام بقيمة الوقت لدى الفرد، المؤسسة والمجتمع.
- زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومي¹.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، منشورات جامعة دمشق، سوريا، السنة 2014، ص 67.

² أحمد عرفة، الإدارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ Donald Roos, **Time management for cruitive people**, amsterdam, 2016, Page 153.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، المجلد الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، السنة 2008، ص 45.

المطلب الثاني: إدارة الوقت وعملية التنظيم

إن الإستخدام الأمثل للوقت يتم من خلال تحليله بشكل جيد وتسجيله، بعدها تنظيمها ليتم من خلالها تحديد مختلف الأهداف والأولويات.

تحليل الوقت-النشاط وتسجيله

تقدم الطرق المختلفة لكيفية التعامل مع الوقت إطارا يبين كيفية إدارته، فتحديد الأهداف وترتيبها على أساس الأولوية في العمل أمر مهم جدا، لكن يبقى الأهم منه هو التعرف على الأنشطة المنتجة وغير المنتجة فهذا يعتبر مستوى أعمق من ناحية التحليل.

1. تحليل الوقت-النشاط

في الأساس يتألف تحليل الأنشطة-الوقت من قائمة تتضمن كافة المهام سواء كانت متكررة او عارضة وتقييم كل مهمة منها، و أول من طرح هذا المفهوم هو الك ماكينزي (Alec Mackenzie) كأسلوب لتعريف وتحديد ما اطلق عليه عبارة "مصيدة الوقت" وجاء فيما بعده جورج اديورن الذي يعتبر المدافع الرئيسي عن نظرية الادارة بالأهداف، واقترح استخدام تحليل الوقت-النشاط لتجنب ما اطلق عليه بمصيدة الوقت والتي تقتضي بأنه ثمة أنشطة عديدة تمارس من اجل القيام بنشاط بدلا من اهميتها لانجاز الأهداف لذلك فان تحليل الوقت-النشاط، هو اجراء يهدف الى، تخطيط الوقت المفيد في العديد من البيئات المختلفة².

ومن أجل تكوين وجهة نظر اكبر لتحليل الوقت-النشاط من خلال، أولا: اهميته الحقيقية، ثانيا: مدى الحاجة إليه ثالثا: امكانية تفويضه، رابعا: التكرار اللازم للإتصال، خامسا: الموظفين المهمون الذين يجب المحافظة على الإتصال معهم وذلك من خلال الخطوات التالية³:

أ- **الخطوة الاولى:** تسجيل قائمة بكافة الأنشطة التي يجب ان تقوم بها، على أن تتضمن واجبات الوظيفة الرسمية والمشاريع الخاصة التي ترغب بإتمامها، المهام الروتينية التي تتطلبها، مع ملاحظة أنه في هذه الخطوة تجاهل الاولوية والاهمية ومقدار الوقت الذي تستغرقه كل خطوة.

ب- **الخطوة الثانية:** ترتيب كل نشاط مدرج وفقا لأهميته الفعلية، واستخدام مقياس للحكم على هته الاهمية النسبية لهذه الأنشطة.

¹ محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص46.

² ليستر ار بيتل، ترجمة محمد النجار، إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 1999، ص43.

³ ليستر ار بيتل، المرجع نفسه، ص 43 - 47.

- ج- **الخطوة الثالثة:** ترتيب كل نشاط وفقا لأهميته بحيث يتراوح تدرج مقياس الاهمية ما بين ملح جدا بالنسبة للمهام التي يجب ان تنجز بالكامل وفورا، ويسير اللاحق الى المدى الذي يمكن تأجيل نشاط ما دون أن تحيد عن الأهداف.
- أنشطة مهمة جدا لها تأثير مباشر ومعين على الأهداف التي لها اولوية وإذا لم تنجز هذه الأهداف فسيؤثر ذلك على انجاز الأهداف المهمة.
 - أنشطة مهمة تساهم في انجاز الأهداف إلا ان عواقب اهمالها ليست فورية كالأولى.
 - أنشطة حرة لا تعتبر مهمة جدا وهي تقدم نتاجا قيما ومفيدا ولكن يمكن الاستغناء عنها، في الحالات الطارئة وإهمال هذه الأنشطة لن يسبب بالضرورة ضياع الأهداف عالية المستوى.
 - أنشطة غير مهمة لا تساهم بانجاز الأهداف الأساسية مع ان ذلك قد لا يكون واضحا على الفور.
- د- **الخطوة الرابعة:** ترتيب كل مهمة وفقا لإمكانية تفويضها.
- هـ- **الخطوة الخامسة:** ترتيب كل مهمة وفقا لمتطلبات الإتصالات وهو ما يتطلب توافر عنصرين أساسيين هما :
- تحديد الموظفين الواجب الإتصال معهم لإنجاز مهمة معينة وفي الوقت المحدد.
 - ترتيب طريقة تكرار الإتصال الضروري مع كل شخص.

2. تسجيل الوقت

إن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها تسجيل الوقت تقوم على ركيزتين أساسيتين، الأولى وهي التعرف على طرق انقضاء الوقت والثانية هي الكلفة المالية التي تتحملها المؤسسة، ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها الموظف في فترة زمنية معينة، ثم القيام بتحديد متوسط الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف فيها وتلك التي تستغرق وقتا أقل، بهدف توجيه الاهتمام إليها، ولأشك في أن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة المهمة والأنشطة غير المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة الموظف أو أي شخص آخر¹.

إن تسجيل الوقت يعني رصد كل الأنشطة التي يمارسها المرء في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف فيها، وتلك التي تستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك التي يقضي فيها الموظف وقتا معينا ولكن من الممكن الاستغناء عنها، كما أن تسجيل الوقت يعني حسن إدارته وهو أمر غاية في الأهمية، كما ان المدرب الناجح والدقيق والمتابع لعمله لا بد أن يعتمد إلى فتح سجل خاص للوقت، وتأخذ هذه السجلات أشكالا مختلفة منها:

- سجل الوقت : يحدد هذا السجل بداية ونهاية الوقت المحدد لكل عمل.
- سجل الهاتف: ويفيد في التزود بالمعلومات واستثمار الوقت.

¹ صباح أنور يعقوب، خالدة عثمان محمود، إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية، سوريا، السنة 2013، ص 42.

- سجل الاجتماعات : يدون المعلومات والأفكار والقرارات.
 - سجل ملخص الوقت: يفيد هذا السجل للتعرف على كيفية توظيف الوقت وكذلك تقييم هذا التوظيف.
- ولعملية تسجيل الوقت فوائد مهمة منها:

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدرب القيام بها وأنها غير مفيدة.
- ماهية المهام التي يقوم بها المدرب ويستطيع تفويضها للمساعد.
- تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت¹.

3. تنظيم الوقت

إن تنظيم الوقت عملية بالغة الأهمية، وهي عملية محورية لازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات عصر العولمة، ليس فقط من أجل تحسين استغلال الطاقات المتاحة ولكن للانتقال من هذا كله الى مراحل الإبداع الحيوي والإبتكار الفاعل الذي يجعل من المؤسسة خلية فاعلة ومتفاعلة²، في البداية تنظيم الوقت مصطلح غير دقيق، الأصل أن يكون إدارة الذات، لكن الشائع هو تنظيم الوقت فما المقصود به؟ إن تنظيم الوقت هو عبارة عن: تحديد المهام التي يجب القيام بها وتنفيذها.

هذا هو أساس تنظيم الوقت فهناك من يضع الكثير من الوقت في النقطة الأولى، يخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعيد التخطيط وهكذا يدور في حلقة مفرغة ولا ينهي شيئاً، فمن الأفضل القيام بالتنفيذ مباشرة لأن انجاز الأعمال أهم بكثير من التخطيط لإنجازها، كما أن التخطيط يجب أن لا يأخذ الكثير من الوقت لأنه وسيلة وليست غاية³.

كما يقصد بالتنظيم الكيفية التي يتم بها ترتيب الوقت⁴، لأن لكل شخص طريقته التي يتم بها تنظيمه لوقته وسنذكر فيما يلي الصورة العامة لتنظيم الوقت:

- وضع جدول أسبوعي مع تحديد الأهداف الضرورية لتنفيذها.
- تحديد الهدف والرسالة.
- الالتزام بمختلف الأهداف التي تم تحديدها، والمرونة في التنفيذ.
- التقييم⁵.

¹ بثينة حسين عمي الطائي، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة لإبداعية لمدرسي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز، مجلة(الثقافة الرياضية) مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة، محكمة المجلد الثالث، العدد الأول، العراق، السنة 2011، ص7.

² رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، منشورات جامعة دمشق، سوريا، السنة 2014، ص120.

³ ياسر احمد فرح، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المجلد الأول، الأردن، السنة 2008، ص52.

⁴ محمد الصبري، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص117.

⁵ فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، مرجع سبق ذكره، ص33.

تحديد الأهداف والأولويات.

1. تحديد الأهداف

إن المديرين لديهم تحدي كبير وهو تحقيق النتائج، خاصة في ظل التطور التكنولوجي، والتغيرات البيئية الخارجية والتي تتطلب القيام بمختلف التغيرات المناسبة باستمرار، كما أن تحقيق مختلف الأهداف والنتائج يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد، وهذا ما يتطلب الالتزام من خلال العمل على زيادة الإنتاجية الفردية وبالتالي المساهمة في تحقيق الإنتاجية الجماعية، من خلال وضع نظام تحفيزي، وكذا تدريب الموظفين من أجل زيادة الكفاءة والفعالية¹.

ولتحديد الأهداف يقوم الموظف العام بوضع "الأهداف الإستراتيجية" الخاصة بالمؤسسة، ويوزعها على كل قسم كل حسب اختصاصه، يقوم رئيس القسم كذلك بتوزيع مختلف هته الأنشطة والمهام على كل فرد داخل القسم ومن ثم يتم تنظيمها على أساس الخطط والجداول الزمنية وأعباء العمل الحالية على أساس مجموعة من الأولويات.

2. تحديد الأولويات

لا يتعلق إعداد الأولويات بالجدولة وإنما يتعلق بما إذا كان ينبغي السماح بالأعمال أو المهام الإضافية الجديدة مع الالتزامات الدائمة والمفاضلة بين الأهداف القديمة والجديدة، فالأهداف والغايات ليست خلفية وإنما هي الطريق للخرائط التفصيلية، للقرارات التي نتخذها² حسب سلم تسلسل الحاجات وهو عبارة عن رسم تخطيطي يرى المدى الكامل للحاجات الموجودة لمشكلة معينة³.

وفي هذا الصدد قام ستيفن كوفي بإعداد مصفوفة الأولويات والمثلة بالجدول التالي:

¹ <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> 2018/06/24 20H26

² Alec Mackenzi, the time trap, the classic book on time management, fourth edition, New York; 2009, page 30.
<http://centeridea.tsu.ge/wp-content/uploads/2016/12/Alec-Mackenzie-Pat-Nickerson-The-Time-Trap-The-Classic-Book-on-Time-Management-4th-Edition-2009.pdf> 01 05 2020 11h27.

³ ديفيدسن فرم، ترجمة عبد الله كامل عبد الله، إدارة المشروعات في المؤسسات لكي تحقق أعظم فائدة من الوقت التكنولوجيا والناس، مؤسسة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، السنة 2003، ص183.

جدول رقم 09: مصفوفة إدارة الوقت حسب الطوارئ والأهمية

غير عاجل	عاجل	
المربع الثاني - استعدادات للمستقبل - تقوية النفس - منع حدوث مشكلات متوقعة - استجلاء قيم هامة في حياتنا - بناء علاقات صحية - ترفيه وتنمية صحية	المربع الأول - أزمات - مشكلات ضاغطة - مشروعات لها وقت محدد - اجتماعات - استعدادات	هام
المربع الرابع - أمور غير هامة - مكالمات تليفونية متنوعة - افراد يصعبون وقتك - انشطة غير مجدية - بريد غير هام - وقت طويل في مشاهدة التلفزيون	المربع الثالث: مربع الخداع - مقاطعات - مكالمات هاتفية - بريد وتقارير - لقاءات - أمور عادية عاجلة - أنشطة بسيطة ومرغوبة	غير هام

المصدر: ستيفن ار كوفي، إدارة الأولويات، الأهم أولاً مكتبة جرير الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، السنة 2007، ص 46.

يقول ستيفن "من الضروري أن ندرك بأن المشكلة ليست في الطوارئ ولكن المشكلة في أنها أصبحت العامل المسيطر على حياتنا، بينما الأهمية ليست لها نفس السيطرة، فالأمر الهام بالنسبة لنا هو الأمر المستعجل، ونحن دائماً مضغوطين بمواجهة كل ما هو مستعجل"¹.

بمعنى اننا نعطي أهمية كبرى للمهام العاجلة والطارئة غير أنه من الأفضل التركيز بوقت أكبر على مهام المربع الثاني "هام وغير عاجل" من خلال التخطيط له بالشكل المناسب والتركيز عليه، كما أن التحكم فيه يمكن من التحكم في جميع الأنشطة الأخرى وفي نفس الفكرة يقول كوفي "أن التمييز بين الأمر الطارئ والأمر المهم يلعب دوراً أساسياً في الاستفادة من الوقت، فالأمور الطارئة يستحيل تأجيلها مع أنها قد تكون سخيفة في بعض الأحيان، أما الأمور المهمة فتتطلب اهتماماً أكبر ووقتاً أطول كوضع خطة للأعمال الإدارية، كما أن الأمور الطارئة تبدو مهمة لانحصارها في وقت قصير وتحتاج إلى ردة فعل سريعة"².

¹ ستيفن ر كوفي، إدارة الأولويات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² كيث كينان، ترجمة نعمت سليمان، فن تنظيم وبرمجة الوقت، سلسلة الدليل الإداري، الأردن، السنة 1995، ص 18.

وتتمثل معايير وضع الأولويات في التالي:

- القرار : وذلك باتخاذ القرار السليم.
- المقارنة: إن المهام والأنشطة بعضها أهم من بعض ولا بد من معرفة الأهم من المهم أو الأقل أهمية.
- التوقيت: رغم أن تحديد زمن بدأ المهمة وإنجائها ضروري للغاية إلا أنه لا يجد الاهتمام الكافي في اغلب الاحيان¹.

ومنه فان إدارة الوقت ترتبط بعملية التنظيم من خلال وضع الهيكل التنظيمي، متضمنا ذلك تحديد الأنشطة والوظائف وشغلها بالأفراد مع تحديد المسؤوليات اللازمة والمساءلة عن تحقيق الأهداف الموضوعية، ويتم ذلك عن طريق تقسيم العمل إلى أنشطة وتجميع كل الأنشطة المتشابهة في وظائف، ثم تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام، وتجميع الأقسام ذات الطبيعة المتشابهة في إدارات، حيث تجمع الإدارات لتكون فروع وتجمع الفروع لتكون مؤسسة²، وترتبط إدارة الوقت بوظيفة التنظيم في نواحي متعددة منها:

- تحديد مهام وإختصاصات العاملين.
- تقسيم الأعمال بين الأفراد بشكل موضوعي.
- تحديث وتبسيط الإجراءات واستبعاد كل ما هو غير ضروري منها.
- توفير البيئة (المادية والاجتماعية) المناسبة للعمل.
- إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة للارتقاء بالتنظيم.

وبذلك يتضح لنا أن أي خلل في أداء وظيفة التنظيم سينتج عنه هدرا وضياعا للوقت، أما التنظيم الجيد فهو التنظيم القادر على تخصيص الوقت المطلوب واللازم لإنجاز العمل وتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة والجودة في الإنتاج³.

المطلب الثالث: إدارة الوقت وعملية التوجيه

تعرف وظيفة التوجيه على أنها: " العملية المتعلقة بقيادة الأفراد وإيجاد وسيلة للاتصال بهم والعمل على تحفيزهم ودفعهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه⁴ "، ومن هنا نجد أن عناصر التوجيه في القيادة والإشراف والاتصالات والحوافز والدافعية، التي تمكن الإدارة من خلالها من تحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل على بذل أقصى طاقاتهم من خلال توفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجتهم ورغبتهم ويتم ذلك من خلال عمليات المتابعة، القيادة والاتصال، وعلى فهم طبيعة

¹ ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، جامعة العلوم التطبيقية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2008، ص42 .

² أحمد عرفة، الإدارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017، ص 110-111.

⁴ أحمد عرفة، الإدارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، المرجع نفسه، ص54.

السلوك البشري والإنساني ومحاوله توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة¹ وفيما يلي سنبين العلاقة بين كل من إدارة الوقت وعملية المتابعة، القيادة والإتصال كونها أساسية في عملية التوجيه كالتالي:

1. علاقة إدارة الوقت بالمتابعة

تعتبر وظيفة المتابعة من الوظائف المتداخلة مع جميع العمليات الموظفة، فهي ضرورية وحتمية لنجاح المنظمات باعتبارها المقياس الأساسي لتصحيح أداء العاملين، فمن خلالها نستطيع التعرف على الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة لبلوغها، وما إذا تم تحقيقها في وقتها المحدد مسبقاً أم لا؟، كما وتظهر أهمية الوقت في وظيفة المتابعة من خلال الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب ومعرفة وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها².

2. علاقة إدارة الوقت بالقيادة

إن القيادة لها آثار مهمة وكبيرة في إدارة الوقت، لأن الوقت ينمي الصفات والقدرات العلمية لدى القادة، فكلما كان القائد متمرساً ومدرّباً احتاج إلى وقت أقل في إتخاذ قرار إدارة شؤون عمله، كما أن هذه الصفات تختلف من قائد إلى آخر خاصة ما تعلق بالصفات العقلية الموروثة والصفات النفسية.

فمتطلبات القيادة تختلف من وقت لآخر، فإذا اتبع القائد الأسلوب نفسه خلال عشر سنوات فإن ذلك يقلل من فاعلية القيادة، لذا على القائد أن يختار الطرائق والأساليب القيادية المواتية، مع ضرورة اختيارها في الوقت الملائم وأن تتوافق مع التطورات العلمية والتقنية المناسبة³.

3. علاقة إدارة الوقت بالإتصال

تعرف عملية الإتصال بأنها العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات والمحافظة على تدفقها بين جميع المستويات الموظفة، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تساعد في تحقيق التفاعل الاجتماعي بين جميع إدارات المؤسسة ومن غير هذه الوظيفة لا يبقى لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة أي معنى⁴.

وبذلك يتضح لنا بأنه إذا لم تنظم عمليات الإتصال خلال الوقت المخصص لها فإن ذلك سيولد التداخل ما بين الوقت المخصص لعملية الإتصال والوقت الذي يصرفه الموظف لأداء الأعمال الأخرى، وبذلك تصبح عملية التفاعل عملية معرفة

¹ علي غباش محمد، استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية، دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، العدد 17، السنة 2009، ص 243.

² ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017، ص 112.

³ رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، جامعة دمشق، سوريا، السنة 2014، ص 77-79.

⁴ ربي رشيد الجلي، المرجع نفسه، ص 111.

لتحقيق أهداف التنظيم، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقوم بتوفير الوقت وتمنع هدره وتجبر الافراد المنتجين على استثماره بشكل صحيح للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

هذا ويعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في عملية الإتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه الاتصال والسلوك الانساني ان ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموما تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، لذا فاختيار التوقيت المناسب لتقديم الإقتراحات او عقد الإجتماعات يلعب دورا كبيرا في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الإجتماعات.¹

المطلب الرابع: إدارة الوقت وعملية إتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرارات من أهم الأنشطة الموظفة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمات، ويرى Barto بأن هذه العملية هي العملية التي يستطيع بواسطتها الموظف أن يحدد المشكلات التنظيمية وطرق حلها، في حين يشير Simon إلى ضرورة إتخاذ القرارات في الوقت المناسب حتى لا تتعطل مصالح المؤسسة ، وبالتالي يتضح لنا بأن نجاح اي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات المتخذة واختيار الوقت المناسب لإتخاذ القرارات.²

كما أن عملية إتخاذ القرار تتم عبر ثماني خطوات تتمثل في: تمهيد الطريق بمعنى: من هم الأفراد الذين سيشاركونك العملية، إدراك العواقب وهذا من خلال إدراك العائق ومختلف النزاعات المحتملة وما هي الطرق لتفاديها، فهم الموضوع، إبتكار الخيارات ومختلف الحلول البديلة، تقييم الخيارات المفاضلة ما بين هته البدائل، إتخاذ القرار، إعلان القرار، من ثم تنفيذ القرار وهي آخر خطوة بحيث تخصص الموارد اللازمة التي تساعد على تطبيقه وتحديد موعد لإكمال تنفيذ القرار بشكل نهائي في الوقت المناسب.³

المطلب الخامس: إدارة الوقت وعملية الرقابة

مرحلة التنفيذ المتابعة والرقابة على الوقت

1. مرحلة التنفيذ متى ما يتم وضع الخطة وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، لابد من متابعة التنفيذ والتأكد من تحقيقها بشكل سليم، فمثلا اذا حددت الخطط وكانت المؤسسة تضم عددا من العاملين عشرة او عشرة آلاف فالطريقة الوحيدة للتأكد من انهم يصرفونها خلال السنوات القادمة بطريقة منسجمة هي إذا ما كانت هناك خطة تحدد سلوكهم، وكلما كانت المؤسسة

¹ رنى رشيد الجلي، المرجع نفسه، ص111.

² المرجع نفسه، ص111.

³ بايكر نور الدائم، مترجم عن مطبوعات كلية هارفارد، إتخاذ القرارات حلل ناجعة لكل التحديات اليومية كيف تؤثر في فريق عملك، كيف تقييم المخاطر لكي تنفادها، كيف تقييم الخيارات المتاحة، الطبعة العربية الأولى، الرياض-السعودية، السنة 2012، ص21.

أكبر كلما كان التخطيط الكامل والجيد أكثر أهمية كما كان من الضروري ان يشترك العاملين في تنفيذه حتى يكيفوا هذه الخطط لظروف عملهم، كما يجعل نوعية العمل أكثر تنوعاً¹.

2. **مرحلة المتابعة** مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح اذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف القيام بعملية تعديل للخطة بما يتلائم مع اعادة التحليل والمتابعة².

3. **الرقابة على الوقت** إن خطوات الرقابة على الوقت تتضمن وضع معايير وأساليب معينة ومحددة مسبقاً ويتم بعد ذلك قياس التنفيذ الفعلي ثم تتم بعد ذلك المقارنة بين المعايير والتنفيذ الفعلي، فإذا وجدت أية انحرافات فان العملية الرقابية تستمر لمتابعتها واكتشافها والتعرف على أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، فلا يمكن الفصل ما بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، من هنا يتبين لنا أهمية الرقابة لتنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكيد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ³.

4. إدارة الوقت وعملية الرقابة

ان من ابسط التعريفات ملائمة لطبيعة الرقابة هو تعريفها على أنها: "العملية المتعلقة بتحديد الوسائل والمعايير وقياس التنفيذ الفعلي والمقارنة وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرار لتصحيح ذلك الإنحراف".

وتعد الرقابة عملية يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة، وهذا يعني أن الموظفين يقومون بتطوير المعايير المناسبة الموضوعية مسبقاً، ومقارنتها بالأداء الفعلي، ويتطلب الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية الضرورية للقيام بذلك، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة، انها تكشف عن الأخطاء أو تمنع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، ويخضع تنفيذها الى التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الحرص على تحقيق الأهداف.

وما تقدم يمكن القول بان توفر المعلومات والبيانات اللازمة لإدارة الوقت يؤدي الى وعي الإدارة بالتكاليف المادية الناتجة عن استخدام الوقت استخداماً جيداً أي ان الموظف الناجح هو الذي يدرك أن الوقت مثله مثل أي مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار، وإلى تشغيل، وإلى توظيف، وكلما كان التشغيل والتوظيف شاملاً ومتكاملاً فإن إنتاجية الوقت تصبح مرتفعة، ومن ثم فإن الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة، أي إلى تخطيط، تنظيم و تحفيز و متابعة، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى من الوقت، كما ان المنافسة تعني حضور أكثر في السوق، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل إنتاج كاف، وجودة

¹ سعاد نايف بزنوطي، الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية، دكتوراه ادارة الاعمال جامعة كاليفورنيا لوس انجلوس، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، السنة 2004، ص 276.

² رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ عبد الباري ابراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر الطبعة الاولى، عمان-الأردن، السنة 2008، ص 190.

عالية وتكلفة معقولة مع القدرة على الإستمرارية، وترتبط هذه المعايير ارتباطاً وثيقاً بالوقت بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الموظف.¹

متابعة الرقابة: إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلائم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها، ولقد اوصى دكر بإعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل لتفادي العادات السيئة في إدارة الوقت².

¹ بثينة لقمان أحمد، دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، العراق، نوفمبر 2012، ص ص 164-165.

² داييل تيمب ترجمة، وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، الإدارة العامة للبحوث، و م ا -و إنجلترا السنة 1987، ص ص 111-112.

المبحث الثالث: ماهية مضيعات الوقت

كثيرا ما يضع الموظفون أوقاتهم في أمور ذات أهمية ضعيفة بدلا من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في أعمالهم، فالموظف الجيد هو من يحدد ما يحتاجه من معلومات في المكان والوقت المناسب، لكن نجد أن أغلبهم لا يقومون بذلك مما يؤدي إلى حدوث تغيرات في مجريات العمل اليومي، وقد يمضي البعض إلا تضيق أيام من العمل دون انجاز شيء محدد وواضح، وفي هذا المبحث سنحاول تبيان ماهية مضيعات الوقت هته بالنسبة للموظفين، أسبابها، أنواعها، مع الإشارة إلى شيء مهم جدا وهو فهم المزاج الشخصي للموظف كونه يؤثر بشكل كبير على انجاز العمل، فكلما كان جيدا انجز الفرد الكثير وبجودة وإبداع في الأداء، أما إذا كان عكس ذلك فهو لا يستطيع ان يقدم شيئا وإنما حضور جسدي فقط، وفي الأخير سنحاول تقديم مجموعة من الحلول للتخلص من هته المضيعات.

المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت وأسبابها

1. مفهوم مضيعات الوقت

إن مفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، الأزمنة، الأمكنة، وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري ولا يعطي عائدا مناسباً، باختصار هو "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال"¹، ومن مضيعات الوقت في بيئة الأعمال هي: الأعراف الزائدة مثل: الاجتماعات الزائدة، مقاطعات الهاتف، المقاطعات أثناء العمل، الزيارات الودية، ازدحام الأوراق على المكتب، عدم التفويض، نقص في المعلومات، الاعتماد على الذاكرة، عدم الإصغاء، عدم وجود خطة واضحة، تأجيل إنجاز العمل، عدم تحديد الأولويات.. وغيرها²، كما تأتي مضيعات الوقت من الناس المحيطين، بالإضافة الى الموظف نفسه، فهناك بعض مضيعات الوقت لا يمكن تجنبها او التخفيف منها وبذلك يجب تحديد أكثر مصادر المضيعة للوقت³.

2. أسباب مضيعات الوقت

يعاني الكثير من الموظفين في الجامعات من مشكلة عدم توافر الوقت والتي تعزى دائما إلى كثرة الواجبات والمهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يدفعنا إلى التساؤل عما إذا كان المشكل فعلا هو الوقت أم سوء تسيير ذاتي، وما هي الأسباب التي تدفعهم للقيام بذلك وبصفة عامة تتمثل في التالي:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت الموظف والموظفين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- زيادة عدد الموظفين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت: فالناس يحبون الاجتماعات وتبادل الزيارات والأحاديث والعدد الزائد من الموظفين يؤدي إلى إعاقه الآخرين عن العمل، إضافة إلى أنهم عاطلون عن العمل، يقول دروكر "إن الموظف في هذه الحالة يعطي 10% من وقته في حل النزاعات بين الموظفين".
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، ما يجعلها مكلفة من حيث الجهد والمال ومضيعة للوقت.

¹ فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² دابل كارنيغي، فن إدارة الوقت، كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2010، ص 90-91.

³ دابل تيمب، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 560.

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصالات حيث تعد المعلومات بمثابة حجر الزاوية في عمل الموظف، فتأخر وصولها أو عدمه يؤدي إلى ضياع الوقت.
- المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف والمجلات.
- سوء التخطيط وعدم وضع أولويات تجعل الموظف ينفذ المهمة قبل التخطيط لها أو الإهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الأهمية¹.

- حدوث أزمات وعدم وجود خطط جاهزة للتعامل معها.
- الفوضى في تنظيم المكاتب، وتراكم الأوراق عليها بدون نظام.
- الإستغراق في الأعمال الروتينية والتفاصيل التي يتعين على الآخرين القيام بها.
- الفشل في تحديد السلطة أو المسؤولية على نحو واضح.
- عدم كفاية أو دقة وتأخير المعلومات المتحصل عليها من الآخرين.
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها.
- عدم وضوح التعليمات أو الأوامر.
- عدم وضوح الإتصال وقلة قنوات الإتصال المفتوحة.
- عدم القدرة على قول (لا) للذين يطلبون جزء من وقتك الذي بإمكانك استغلاله في انجاز أنشطة مهمة².
- الشعور والتعب والإرهاق والتعرض لضغط العمل.

أما بالنسبة لدراكر فلقد لخص أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت على النحو التالي:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- تضخم عدد الموظفين.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة التسيير.

في حين يرى جي توماس ميللر وسائل وأسباب أخرى تسهم في إضاعة الوقت هي:

- الأهداف غير الواضحة.
- المعلومات الضعيفة.
- الحاجة إلى المعلومات.

¹ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا، اردن-الأردن، السنة 2008، ص18.

² مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم القواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، السنة 2009، ص45.

- الحاجة إلى المعلومات المرتدة (التغذية العكسية).
- الحاجة إلى الأولويات.
- إنخفاض الروح المعنوية.

أما روني ايسينبيرج وكات كيللي فمصيغات الوقت لديه تتمثل في:

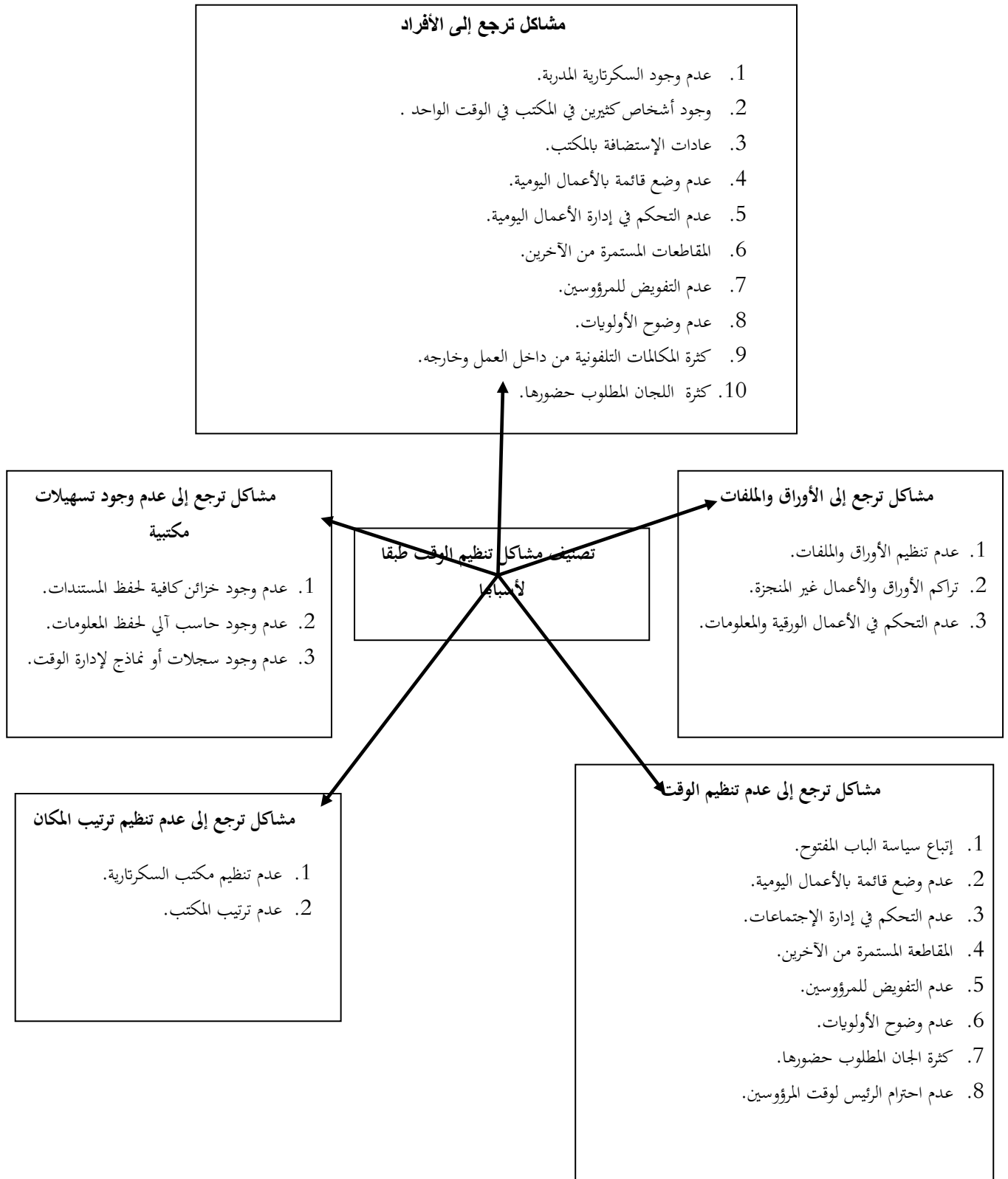
- المقاطعات (أثناء إنجاز العمل)
- القيام بكل الأعمال وعدم التفويض.
- عدم ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها حسب درجة أهميتها والزمن المتاح لها ودرجة العجالة عليها.
- ضياع الأشياء والبحث عنها¹.

مضيغات الوقت هي من أكبر المشكلات التي يواجهها الموظفون في العمل، كما أن السبيل الوحيد للتخلص منها هو الإدارة الفعالة للوقت، فهي تساعد في تركيز وتنظيم مختلف إحتياجات الفرد والمؤسسة حسب أهميتها وأولوياتها، فنستطيع من خلالها إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب وبطرق أكثر كفاءة وأقل جهد، ومن هنا أصبح لزاما علينا التعرف على أنواعها وفهمها من ثم وضع مختلف الأساليب الفعالة للتحكم فيها.

ويمكن توضيح مجموعة من الأسباب من خلال الشكل التالي والذي بإمكانه ان يقدم لمحة شاملة لأهم الاسباب التي تضيق الوقت كالتالي:

¹ مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، ص46.

شكل رقم 03 : تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها



المصدر: رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، القاهرة-مصر، السنة 2007، ص 41 .

المطلب الثاني: أنواع مضيعات الوقت

يقسم الباحثين أنواع الوقت الى مجموعة كبيرة من التقسيمات، لذا ارتأينا تقسيمها خلال هذا المطلب حسب مصدرها بحيث نراه الانسب لهته الدراسة، ويقسم هذا الأخير الى مضيعات داخلية (داخل مكان العمل)، وأخرى خارجية (خارج مكان العمل) وأخرى تنظيمية.

1. مضيعات داخلية

● **نقص التفويض:** فالتفويض الإداري هو عملية نقل جزء من اختصاصات ومهام سلطة إدارية لسلطة إدارية تابعة لها¹ لكن البعض لا يمارسونه بسبب تركيز السلطة بيد المسؤول، فلا يحب أن يتخذ القرار بشأن الأمور بدلا عنه علا الرغم من ان هذا الأسلوب يقلل الكثير من الوقت ومن زمن اتخاذ القرار، كما أنه يوفر التكاليف.

● **عدم وضوح الأولويات:** "الكثير من الموظفين يخلط بين المهام المهمة والمهام ذات أولوية للتنفيذ فإذا ما نظرنا إلى مختلف المهام الموكلة الى أي فرد على أنها مماثلة لسلم ماسلوا (سلم الحاجات) فقط حينها سيتم التفرقة الفعلية بين كليهما ونتمكن من الانتقال من القاعدة او الحاجات الأساسية الى الهرم والمعبر عنه بتحقيق الذات".

● **عدم التخطيط:** ويقصد به عدم القيام بشيئين أساسيين هما: أولا: تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة وتنطوي هته الخطوة على تحليل لطبيعة نشاط المؤسسة، تحليل الوظائف والأعمال وتصميم مكوناتها (المهام-المسؤوليات-السلطات) مراجعة التخطيط التنظيمي، مراجعة توصيف الوظائف والتعرف على المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة، وكذلك تحليل مواصفات من يشغلها، ثانيا: تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية وتحتوي هته الخطوة على ثلاث خطوات أساسية تتمثل في تحليل متطلبات الموظفين حسب عبء العمل المطلوب أدائه، تحليل أثر متغيرات التكنولوجيا، تحليل إحتياجات الإحلال.

● **سوء جدولة العمل:** إن تخطيط ساعات العمل مسألة معقدة ولا يمكن إدارتها بسهولة أو قد يصعب تطبيقها عندما يكون هناك مجموعة من العمال المتواجدين في نفس المكان لإتمام مهمة معينة، والصعولة في ذلك أن كلا منهم يعتمد على الآخر² فسوء التخطيط يؤدي الى إضاعة الوقت، لأنه يعني رسم خارطة طريق سيئة أو مربكة، ومادامت هته ومنه الوصول الى الهدف سيكون صعبا للغاية، ولن يتحقق في الوقت المحدد³.

● **ضعف الانضباط الذاتي:** ويقصد به أنه إذا كان الانضباط الذاتي لدى الأفراد في المؤسسة قائما على التهديد والعقاب، اتجه الأفراد الى التكاسل والتحايل...، ومنه ضعف القدرة على الابتكار الشخصي والأمانة، فهم يحتاجون بلك إلى الرقابة الدائمة ويقتضي الأمر بذلك أن تسوقهم بدل أن تقودهم، فالإنضباط هو الإلتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين

¹ Al-Suwaidi, Kadhim Khudhair, Legal regulation of delegation of administrative jurisdiction, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Volume:8, Issue: 2. 2018, Page293

² سرمد غانم صالح، إسراء طارق حسين، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17، المجلد6، العراق، السنة 2010، ص 14.

³ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص18.

والتشريعات وهو بذلك ينظم العمل وإجراءاته وقواعده بمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك بالمبادئ العليا، فالإنضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان، الصدق، الأمانة، وإحترام قيمة الوقت¹.

● **محاولة عمل الكثير في نفس الوقت بشكل اعتباطي وغير مدروس.**

● **نقص المسارات اللازمة وتكون عادة لتغطي جوانب النقص في تمويل العمل.**

2. مضيعات خارجية

● **مقاطعات الهاتف** والمتمثلة في المكالمات التي يتلقاها الفرد والتي لا تكون لها علاقة بالعمل أو أي عائد، ويمكن الاستفادة من هذه الاوقات كالتالي: اختصار المكالمات، تفويض شخص يرد على المكالمات التي يتلقاها المسؤول ويجمع من خلالها كل المعلومات اللازمة، اطفاء الهاتف في الاجتماعات، الرد برسالة نصية، تخطيط المكالمات التي من الواجب القيام بها، عقد اجتماعات بواسطة الهاتف².

● **الاجتماعات** فعلى الرغم من أهميتها إلا ان الدراسات اشارت إلى ان الكثيرين يشكون من الاجتماعات، لكونها مضيعة للوقت ومجالا للنزاع والخلاف بين الأفراد ولا تنجز الأعمال المطلوبة منها غالبا، ويمكن تلخيص أخطاء الاجتماعات القاتلة في النقاط التالية:

- هدر الوقت والجهد
- جدول اعمال مشتت
- عدم التوازن في المشاركة من قبل الأعضاء
- فشل الاجتماع في التوصل إلى قرارات سليمة
- عدم وضع خطط لتنفيذ القرارات الناتجة عن الاجتماع³ وسيتم التفصيل كل ما سبق في أقسام لاحقة.

● **التفاعل الاجتماعي** وهو يأخذ أنماطا مختلفة تتمثل في التعاون، التكيف، المنافسة والصراع⁴ وهو يقوم على أربع أسس تتمثل في : الإتصال، الوقع، إدراك الدور وتمثيله، الرموز ذات الدلالة كاللغة والتصرفات ، وللقيادة دور مهم في تكوين التفاعل الاجتماعي، فاذا كان القائد مسيطر اتصف التفاعل بالتواكلية، وعدم الاهتمام وعدم الرضا، وإذا كان القائد فوضويا ازداد قلق الموظفين نتيجة فشلهم في إشباع حاجاتهم في الإنجاز والنجاح، وإذا كان القائد ديمقراطيا اتسم التفاعل بالإيجابية والحماس والمشاركة في العمل⁵.

¹ نقيعة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي / مخبر المجتمع ومشاكل التنمية المحلية في الجزائر . جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية العدد 12- جوان 2014 ، ص15.

² محمد أحمد عبد الفتاح، الاساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، سلسلة المهارات القيادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1 ، القاهرة مصر، السنة 2012- 2013، ص34 .

³ محمد ابراهيم بدرة، عيسى ميغاري، إدارة الاجتماعات للقادة ، ايلاف ترين للنشر، السنة 2008، كتاب الكتروني ص15 مأخوذ من الموقع الالكتروني التالي: يوم 13 ماي 2019 سا 11:29

<http://pub.illaf.net/downloads/meetings4managers.pdf>

⁴ صلاح محمد عبد الحميد، الإعلام الجديد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة -مصر، السنة 2012، ص10.

⁵ صلاح محمد عبد الحميد، المرجع نفسه، ص23 .

- **نقص المعلومات** ان من المعوقات الإدارية صعوبة الحصول على المعلومات الكافية، وعدم توفير الإدارة المتخصصة لهذه المعلومة، أو عدم توفر المرونة والوضوح أو تغييب المعلومات والمحدثة والشاملة¹.
- **كثرة أوراق العمل** ضرورة تصنيف الملفات وتخزينها في خزانة مهما كان نوعها وترك سطح المكتب فارغا كونه يساعد على اداء العمل.
- **تعطل الإتصالات** وتعني ملاحظة الموظف لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته وسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة، لكي ينقل كل ما هو مفيد او ذو قيمة او يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الإتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف في لك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه².
- **نقص السياسات والإجراءات** والتي يتم وضعها من خلال التخطيط ما تريد أن تعمل؟ وماذا يجب عمله؟ أين؟ كيف؟ وما هي الموارد اللازمة لإتمام العمل؟.
- **نقص الموظفين الأكفاء** حيث أن تطبيق إدارة الوقت يحتاج إلى خبرات إدارية عالية لدى المدراء والموظفين على حد سواء لذا لابد على المؤسسة من عقد برامج تدريبية حول كيفية وضع الأهداف ومداها الزمني مع معرفة خصائصها³.
- **الروتين الحكومي** لقد عانت الكثير من الدول في العديد من المجتمعات وخاصة العالم العربي مما يسمى الروتين الحكومي، حيث أصبح الأفراد يعانون من : حكومات بيروقراطية في الأسلوب الذي تتبعه في تقديم خدماتها الى المواطنين، إدارا حكومية أصبحت شبه عاجزة وغير قادرة على التفاعل والتكيف مع متطلبات العصر الحديث فيما يتعلق بتقديم خدماتها إلى الأفراد ومنها على سبيل المثال : معاملات وثائق الإدارات المالية، ومعاملات وثائق الإدارات العقارية⁴.

¹ عبد الله سعد بن جليغم، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، المجلد 2016، ص 37. مقتبس من الموقع :

https://books.google.dz/books?id=TRp9DwAAQBAJ&dq=%D9%86%D9%82%D8%B5+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87+%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA&hl=fr&source=gbns_navlinks_s

² عبير حمدي، **الاتصال الفعال**، سما للنشر والتوزيع، السنة 2017، ص 11. مقتبس من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=NaDSDQAAQBAJ&pg=PA34&dq=%D8%AA%D8%B9%D8%B7%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjYz-Sl8JriAhUL3xoKHQ38DSgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%D8%AA%D8%B9%D8%B7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA&f=false 14 05 2019 12H 11

³ أحمد محمد الشياح، عنان محمد أبو حور، مفاهيم إدارية معاصرة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، السنة 2014، ص91، مقتبس من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=Nw2tDQAAQBAJ&hl=fr&source=gbs_navlinks_s
14 05 2019 a 10H20

⁴ ابراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، ص44. مقتبس من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=u1MrDAAABAJ&pg=PT43&dq=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjml_Xb3JriAhUQhxoKHYXZCycQ6AEIODAC#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A

ويصف المؤلفان اوزبورن وغاير مقاطعات مدرسة استخدمت الاختيار والتمكين والمنافسة لمضاعفة ادائها بالروتين الحكومي، فقام احد المدراء العامون الرياديون بإلغاء انظمة الميزانيات التي تشجع المدراء على تبذير الأموال وشطبوا انظمة الخدمة المدنية، وأزالوا الأجهزة البيروقراطية التي اقيمت من اجل ثلاثينات القرن العشرين، وأقاموا مكان ذلك منظمات لا مركزية أكثر ريادة وتحملًا للمخاطر، وأكثر استجابة مصممة بما يتناسب والعالم الرقمي الجديد الغني بالمعلومات¹.

ان استخدام تقنية المعلومات وخصوصا الانترنت التي تقدمها الحكومة، تعمل على تبسيط الإجراءات والتخلص من التكرار في النظم وهو ما يؤدي الى تقليص الروتين الحكومي وتخفيض التكاليف².

3. مضيعات تنظيمية

- وجود وقت زائد عن الحاجة ضرورة استثماره
- السرية في التعامل مع المعلومات السرية هي مبدأ عالمي في العمل، فلا ينبغي الكشف عن اية معلومات لتحقيق مزايا او منافع شخصية، كما أنها يمكن ان تنتهك بغير قصد من خلال عدم مبالاة في حفظ الوثائق، المناقشات، الاجتماعات³.
- وانتهاك هته الحرمة قد ينجر عنه مشاكل قد تؤدي بالموظف من التركيز على مهامه الى الانصراف لمعالجة هته المشاكل، كما قد تكون ليس لها اي مبرر كما هو الحال بالنسبة للإدارات العمومية، الكل يتعامل بمبدأ السرية التي ليس لها اي معنى ومنه التأخير في الأعمال، مع ملاحظة انه يتم تقديمها في حالة ما إذا كانت للموظف علاقات ومكانة.
- الخوف من ضياع السلطة والمركز⁴ اخفاء المعلومات ومختلف المهارات الإدارية وطرق وأساليب العمل.

D8%AA%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&f=false 14 05 2019 10H54/

¹ تيد غايلر، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، إعادة إختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة الى القطاع العام، من مبنى المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون، العبيكان للنشر، السنة 2011، ص466 مقتبس من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=u0uwDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false 14 05 2019 10H38

² أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد 16، العدد 35، السنة 2011، ص99. مأخوذ من الموقع التالي:
https://books.google.dz/books?id=xm8mDwAAQBAJ&pg=PT95&dq=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjml_Xb3JriAhUQhxoKHYXZCycQ6AEIMTAB#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&f=false

³ ميلان كوبر، ترجمة: مقبولة حمودة، الإستشارات الإدارية دليل المهنة، منظمة العمل الدولية، الطبعة الرابعة، جنيف، عمان-الأردن، السنة 2015، ص129. مأخوذ من الموقع التالي:

<https://platform.almanhal.com/Reader/Book/63093> 14 05 2019 11H36

⁴ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا، اريد-الأردن، السنة ص18.

المطلب الثالث: ثقافات الوقت (Monochronic et Polychronic)

تنعكس رؤية الفرد للزمن من خلال المهام والأنشطة التي يمارسها، ونلاحظ ذلك من خلال: انضباطه في العمل، مدى احترامه للمواعيد، ومحاولة الموازنة بين الحياة الشخصية والمهنية، من خلال هذا يمكن القول بأن الفرد يتبع البيئة والثقافة وهي نتاج مجموعة من العوامل الأخرى التي كونت هته الأخيرة ، لذلك يختلف تعامل الناس مع الوقت ورؤيتهم له وفقا للحالة نفسها وللثقافات بين مختلف الأفراد تبعا لمجموعة من العوامل سواء كانت أعراف، تقاليد، ثقافات موروثه النشأة والتربية، البيئة، نمط التسيير، أسلوب القيادة .. وغيرها .

ثقافة الزمن أحادي المهام (Monochronic Time)

ينظر الأفراد الذين يتبعون هذا النمط إلى الوقت على أنه خطي أي تسلسلي المسار¹، يقول EDWARD T. IALL "أن ثقافة الزمن أحادي المهام تعد تعسفية خاصة عند بعض المجتمعات كالجمتمع الأمريكي الذي يطبقها في حياته اليومية(الشخصية والمهنية) وهي تقتضي أن يتم تعلمها بدقة ودمجها بشكل كامل في ثقافتنا، لأننا تعد منهنجا للحياة، رغم ذلك لا تعد مرتبطة بالإيقاعات البيولوجية للإنسان أو محركاته الإبداعية، حيث يقوم الأمريكيون بتخطيط جميع المهام التي يقومون بها ضمن جداول زمنية بمعنى أن لكل مهمة أو نشاط زمنها الخاص بها، ولا يتم الانتقال إلى نشاط آخر إلا بعد الإنتهاء من المهمة الحالية، فالوقت حسب وجهة نظرهم عبارة عن خط مستقيم مستمر على المدى الطويل، يمتد من الماضي ليشمل الحاضر ليصل إلى المستقبل، كما أن هذه النظرة تناسب العمليات الخطية كالعمل في المصانع الإنتاجية والقيام بمختلف المهام الروتينية والتي تفتقر إلى الإبداع ولكنها تعد كارثية في تأثيرها على المهام الإبداعية غير الخطية"².

تعود هذه النظرة للوقت إلى بداية الثورة الصناعية نتيجة العمل في المصانع هذه النظرة للزمن تقول بان "الوقت هو المال" وأنه من الممكن استثماره اغتنامه، أو تضييعه، كما يمكن تقسيمه إلى سنوات وأشهر وأيام وساعات ودقائق وثوان وأجزاء من الثواني، كل هذا يفسر الاهتمام بالوقت تحديدا بالثقافة الأمريكية، التي تتطلب تحديد المواعيد والالتزامات لكل نشاط حتى بأوقات الراحة لديهم فالوقت حسبهم يمضي بسرعة فائقة، لذا يحتاج الأمريكي للحركة بسرعة للاستفادة منه، وهو ما أنتج إيقاع متسارع لديهم كالوجبات السريعة، التعلم والقراءة السريعة، وكذلك التقنيات التي تدعم هذا التوجه، إن الاهتمام بالوقت لدى المجتمع الأمريكي أصبح يتجاوز تقدير قيمته وبذلك أضحي نظاما للحياة ما قد يولد حالة من القلق المستمر والإحساس بعدم الإنتاجية³.

¹ كامل بربر، أثر المكونات الثقافية للمجتمع على أداء الموارد البشرية في الجامعات اللبنانية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية في لبنان، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال قسم الدراسات العليا، لبنان، السنة 2014، ص55.

² Larry A Samovar, richard e porter, **intercultural communication**, a reader 10th edition thoivison wadsworth australia· canada· mexico· singapore· spain united kingdom· united states,2003, page 264.

³<https://nada89.wordpress.com/category/%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D9%85%D8%B5%D9%86%D9%81/page/2> / 2018/06/23 19H38.

ثقافة الزمن متعدد المهام (Polychronic Time)

ينظر الأفراد الذين يتبعون هذا النمط إلى الوقت على أنه دائري متجدد Cyclical time هذه النظرة المعاكسة لا ترى الزمن بنهاية وبداية محددة¹، يقول EDWARD T. I-IALL "تبرز هذه الثقافة عند العرب والأتراك، الذين يتفاعلون مع عدة أشخاص في وقت واحد، كما أن جدولة المهام عند هؤلاء تعد صعبة خاصة إذا تعلق الأمر بالتنظيم الاجتماعي، وهذا ما يتطلب المركزية من أجل السيطرة على مختلف العمليات، ولكن هذا المنهج البيروقراطي له آثار منها تفويض السلطة وتراكم في مستويات البيروقراطية نتيجة كبر حجم الأعمال وتشعبها².

يعتبر العالم الأمريكي ادوارد هال المفكر الذي حلل الفرق بين نوعين من الثقافات وتمثلان في monochronic الثقافة أحادية الوقت و polychronic الثقافة متعددة الوقت وفيما يلي نوضح الفرق من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 10: ثقافات الوقت

العوامل	Monochronic الثقافة أحادية الوقت	Polychronic الثقافة متعددة الوقت
المهام	عمل شيء واحد خلال مدة معينة من الزمن	عمل أشياء كثيرة خلال نفس المدة من الزمن
التركيز	التركيز على العمل الذي بين أيدينا	التشتت بين مختلف الأعمال
الإهتمام بالوقت	التفكير في متى ستتحقق النتائج	التفكير فيما سننجز أو نحقق من نتائج
الأولويات	الأولوية للعمل	الأولوية للعلاقات الاجتماعية
إحترام الممتلكات	نادرا ما تطلب أدوات أو تقترض	طلب/ إقتراض دائما
التوقيت	التأكيد على السرعة	محاولة القيام بأشياء كثيرة بسرعة
العلاقات الشخصية	العلاقات الشخصية تكون تابعة لجدول زمني .	الجدول الزمني الحالي هو تابع للعلاقات بين الموظفين.
	علاقات على المدى القصير .	ميل قوي لبناء العلاقات.
تنسيق الأنشطة	تحديد موعد لكل نشاط "وقت جامد" .	تنسيق الأوقات بين المهام والعلاقات "وقت مرن".
التعامل مع المهام	مهمة واحدة في وقت واحد.	يتم التعامل مع العديد من المهام الوقت ذاته.
الوقت الشخصي	الاستراحات والوقت الشخصي هي مقدسة بغض النظر عن الروابط الشخصية	الاستراحات والوقت الشخصي هي تابعة للروابط الشخصية.
الهيكل الزمني	الوقت غير مرن الوقت هو ملموس.	الوقت مرن.
إنفصال وقت العمل عن الوقت الشخصي	وقت العمل قابل للفصل من الوقت الشخصي.	وقت العمل غير قابل للفصل من الوقت الشخصي.
المعرفة التنظيمية	يتم عزل الأنشطة من التنظيم ككل؛ يتم قياس المهام عن طريق الإخراج في الوقت المناسب (نشاط لكل ساعة أو دقيقة).	يتم دمج الأنشطة في التنظيم ككل مهام يتم قياسها كجزء من إجمالي الهدف التنظيمي.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² Larry a samovar, Reference already mentioned, page 266.

المعلومات	الحاجة إلى المعلومات.	يتملكون المعلومة.
الخصوصية	إتباع قواعد الخصوصية مع الشعور بالقلق لإزعاج الآخرين لنا .	هناك علاقة (الأسرة، الأصدقاء، وثيق الأعمال شركاء) مع الخصوصية.

المصدر:

Razzakova-bichkek, **intercultural communication: perception of time**, Science, éducation, innovations: tendances de développement prioritaires / Matériaux Int. Scientifique et technique Conf. / Actes de l'Université technique d'État de Kyzgzyz Université de. I, septembre 2009, page 3.

في دراسة قام بها مجموعة من الباحثين تحت عنوان أدر طاقتك وليس وقتك **Manage Your Energy, Not Your Time** بجامعة هارفارد الأمريكية يستجيب معظم الموظفين لزيادة متطلبات العمل عن طريق العمل لساعات أطول والتي قد تؤثر على الفرد جسديا وعقليا وعاطفيا مما يؤدي الى انخفاض مستويات الإنتاجية، ارتفاع معدل دوران العمل، كثرة الغيابات ومنه ارتفاع تكاليف العمل وتنبع الطاقة عند البشر من الجسم: الطاقة المادية، العواطف: جودة الطاقة، العقل: تركيز الطاقة، الروح البشرية: طاقة المعنى والغرض وتنشيط هته الطاقة تعمل المنظمات على تدريب الأفراد من خلال تحويل تركيزهم إلى قوة موجهة للعمل، تمت الدراسة في مؤسسة Wachovia سنة 2006 تم أخذ 106 موظفا في 12 بنك إقليمي تم في كل واحدة منها تعزيز واحد من أربع أبعاد الرئيسية للطاقة، بدءا من كبار القادة الى الموظفين العاديين وتمت مقارنة النتائج التي تم التوصل اليها بالسنة السابقة فلاحظنا أنه تم تحقيق إيرادات في ثلاثة أنواع من القروض، أنواع القروض وأرباح قدرت ب13% أكبر من المجموعة الضابطة، كما أن المشاركين في البرنامج كان من بينهم 68% تحسنت علاقاتهم مع العملاء، ومن بين المؤسسات التي طبقت هذا النهج ارنست ويونغ، سوني، دويتشه بنك، نوكيا، ING Direct، Ford و MasterCard¹.

المطلب الرابع: فهم دور المزاج الشخصي في إدارة الوقت

ان ادارة الوقت تعني أن نكيف أنفسنا وأعمالنا في ظل الوقت المتاح لنا وذلك بطريقة مناسبة ومقبولة، فالمزاج الشخصي يزيد من صعوبة مسألة إدارة الوقت كما أن كل فرد عبارة عن خليط من أربع أنواع أساسية من المزاج وتتمثل في:

- المزاج الصفراوي: من صفاته أنه متحمل للمسؤولية وعدواني ومحب للسيطرة والمبدأ الأساسي له في الحياة هو تحقيق كل ما هو مطلوب منه، كما أنه يتميز بالحدة والغضب².
- المزاج الدموي (التفائلي): من صفاته أنه منبسط وكثير الكلام ومحب للناس والمبدأ الأساسي له في الحياة هو الاستمتاع بالحياة.

¹ Peter F. Drucker, And others, **HBR's 10 Must Reads on Managing Yourself**, Harvard Business, USA, 2011, page 63– 70.

² شادية التل، الشخصية من منظور نفسي اسلامي، السنة 2006، ص98. مأخوذ من الموقع التالي:
<https://books.google.dz/books?id=T1QrDAAAQBAJ&pg=PA98&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC+%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewjomseRoZ3iAhVN-YUKHcPkc2IQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&f=false> 15 05 2019 11H02

● المزاج السوداوي: من صفاته أنه عاطفي ومحب للتأمل ويهتم بالتفاصيل، والمبدأ الأساسي له في الحياة هو القيام بواجباته على أكمل وجه، كما أنه يرتبط بالحزن والإكتئاب

● المزاج البلغمي: من صفاته انه هادئ ولطيف ومرن والمبدأ الأساسي له في الحياة هو أخذ الأمور ببساطة.

على الرغم من أن لديك بعض الجوانب من كل أنواع الأمزجة الأربعة فسيكون لأحدهما الغلبة ثم يتدرج الثلاثة الباقون في درجة القوة والضعف¹.

واكتشف بافلوف من خلال مختلف تجاربه بأنه يمكن تقسيم أنماط الناس إلى فئتين:

■ فئة ذوي المزاج الحيوي وذوي المزاج الهادئ يقابلهما أصحاب المزاج البلغمي والمزاج الدموي: هذه الفئة تقاوم الشدائد ولا تنهار بسرعة.

■ فئة ذوي المزاج الهائج وذوي المزاج الضعيف، ويقابلهما ذوي المزاج الصفراوي والميزاج الميلانخولي: وهي الفئة التي تنهار بسهولة أمام الشدائد².

إن عرض مختلف الأمزجة السابقة الهدف منه هو تبيان كل مزيج كما أن للأمزجة دور كبير في التأثير على السلوك الانساني فمثلا الموظف الذي يمتلك المزاج السوداوي يكون دوما عارضا لأي تغيير تنظيمي كونه لا يحب الأفكار الجديدة وله نظرة تشاؤمية نحوها، وفي حالة حدوث الأزمات فانه يفضل الإنسحاب وعدم المشاركة، أما الموظف الذي يمتلك المزاج الدموي فهو عادتا انسان محب للإبداع والابتكار يسعى إلى اتمام مختلف المهام المنوطة به، كما أنه في حالة تعرض المؤسسة للأزمات أو الطوارئ فانه يبادر لحلها وعلاقة كليهما بوقت العمل أن الأول يعطل من وتيرة العمل، اما ثاني فيسهل ويساعد على اتمام الأعمال في الآجال المحددة ان لم تكن قبلها.

المطلب الخامس : تحليل الغياب (Absentéisme, Présentéisme, Surprésentéisme)

1. مفهوم Absentéisme

- يعرف أحمد ماهر التغيب بأنه: "عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة تكون بإذن مسبق أو بدون إذن"³.

- و يعرفه مصطفى محمود أبوبكر على أنه: "اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل"⁴.

¹ ميريل دوجلاس، الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر، الجيزة-مصر، السنة 2008، صص 14-15.

² مأمون ضو، برنامج تطوير الذكاء اكتشاف علمي حديث، السنة 2015، ص 75. مأخوذ من الموقع التالي: https://books.google.dz/books?id=26M8DwAAQBAJ&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC+%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&hl=fr&source=gbs_navlinks_s 15 05 2019 11H18

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، السنة 2013، ص 131.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، السنة 2006، ص 277.

إن رد الفعل العادي يتمثل في عدم الإرتياح الاجتماعي، وبالتالي محاولة التفادي، ويمكن ملاحظة تأثيرها من خلال المناصب الأكثر حساسية، الغيابات المتكررة بسبب الأمراض وتكون عادة مدتها قصيرة تمتد ما بين 3-5 أيام وأحيانا تمتد إلى أكثر من 7 أيام.

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليل واضح على عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمؤسسة، ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الإهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها¹.

كما أن المشاكل الناجمة عنه تتمثل في:

- مشاكل في الإنتاجية وفي فعالية الاداء المؤسسي والتي تتأثر جراء التغيب وينجم عنها ما يلي: التأخر، مشاكل الجودة تقديم خدمات سيئة للعملاء.
- تدهور المؤشرات الصحية والاجتماعية.
- إعادة تنظيم العمل الجماعي، مما يفرض أن يوزع عبء العمل على موظفين آخرين للتعويض عن أوجه القصور وضمان بذل جهد إضافي.
- كما أن تكرار التغيب يشير الى وجود سوء في التنظيم وفي تسيير مختلف المهام، وهو من الأسباب التي تكشف ظروف عمل المؤسسة وتأثيرها على صحة الموظف².

ولتدقيق الغياب يجب على المؤسسة اعداد لوحة قيادة خاصة بمهته الظاهرة كالتالي:

جدول رقم 11: لوحة القيادة اللازمة في المؤسسة والخاصة بالغياب

الإنجازات العامة لظاهرة التغيب	تتبع تقدم الغياب على فترات طويلة بما فيه الكفاية.
مدة الغياب	تحديد نوع الغياب الذي تواجهه المؤسسة: قصير (أقل من 10 أيام)، متوسط (من 10 إلى 3 أشهر) أم طويل (أكثر من 3 أشهر)
تشنت أو تركيز الغياب	أفراد معينين، وحدات معينة.. أم انتشار الظاهرة.
القطاعات او الإدارات المتأثرة بالغياب	معرفة ما إذا كان التغيب أكثر تركيزا في بعض المهام أو القطاعات او الإدارات
تأثير العوامل الديمغرافية على ظاهرة الغياب	تقييم تأثير العوامل الديمغرافية على الفئات الأكثر غيابا.

T. Rousseau, absentéisme et conditions de travail: l'énigme de la présence, éditions de l'anact, coll. référence, 2012, page 5.

¹ رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، مصر - الإسكندرية، السنة 2011، ص135.

² Ouvrage de référence : T. Rousseau, **Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence**, Éditions de l'Anact, Coll. Référence, France, 2012, page 2.

إن العمل بلوحة القيادة هته يمكن من التعرف عما إذا كانت هته الظاهرة عادية أم مرضية أي ناشئة عن مشكل معين وتعزل من سير العمل والتي تكون مرتبطة، بظروف العمل والحياة التنظيمية ويمكن التعرف عليها من خلال:

- التوقف للأمراض العادية.
- حوادث العمل.
- الأمراض المهنية الناجمة عن نقص القدرة للعمل.
- حوادث التنقل.
- الغياب غير المبرر.

مؤشرات قياس الغياب

إن انخفاض الإنتاجية يتم قياسها بناء على مجموعة من العوامل والتي يحددها كل حسب وجهة نظره، قياس الإنتاجية بناء على عدد الوحدات المنتجة من الخدمات، مجموع العقود وإتفاقيات العمل المعدة، عدد الملفات المعالجة، رقم أعمال المبيعات المحقق، كما أن انخفاض الجودة يتم قياسها بناء على مجموعة من العوامل كعدد الوحدات التالفة، المشاكل المتعلقة بالجودة¹.

إن التكاليف المباشرة للغياب عندما يكون الأجر محدد يمكن حسابه كالتالي:

تكاليف الغياب (بسبب المرض) = الراتب - الفوائد اليومية + الأجور الرواتب المدفوعة للعمال المؤقتين².

يمكن إضافة إلى هته المعادلة السابقة تكاليف غير مباشرة تتمثل في تراجع في كفاءة الخدمة المقدمة نتيجة للغياب ويمكن تمثيل ذلك من خلال المعادلة التالية:

التكاليف غير المباشرة للغياب = تكاليف العامل الجديد - تكاليف الولاء من طرف العملاء

ويقاس معدل التغيب كالتالي: $TA = \frac{b}{c}$

b: Le nombre de jours d'absences (ou d'heures) pendant une période X

c : Nbre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période

¹ Jacques Renard ; **L'audit interne ce qui fait Débat, Avec le nouveau code de déontologie et les nouvelles normes professionnelles**, maxima ,laurent du mesnil éditeur, paris-France, 2003 Page 234 .

https://books.google.dz/books?id=LI7SzlxD2AC&pg=PT7&lpg=PT7&dq=L%E2%80%99audit+interne+ce+qui+fa+it+D%C3%A9bat,+Avec+le+nouveau+code+de+d%C3%A9ontologie+et+les+nouvelles+normes+professionnelles&source=bl&ots=jM_e9rB_h1&sig=ACfU3U05_6-Ogt7J0f7yPAQFCCm16VFdow&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjr_7G4-5TpAhWQHRQKHRfqDn4Q6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=L%E2%80%99audit%20interne%20ce%20qui%20fait%20D%C3%A9bat%20C%20Avec%20le%20nouveau%20code%20de%20d%C3%A9ontologie%20et%20les%20nouvelles%20normes%20professionnelles&f=false
02 05 2020 11H27

² Jacques Renard, **Même référence**, p 235

علاج ظاهرة الغياب

لعلاج ظاهرة الغياب يجب التعرف على مجموعة من العوامل المتعلقة بالظاهرة عما إذا كانت عادية أم مرضية من خلال التعرف على مواصفات العمل، مواصفات الموظفين وكذا بيئة العمل وظروفه ولتوضيح ذلك سنعرض الجدول التالي:

جدول رقم 12: علاج ظاهرة الغياب "من خلال التعرف على: خصائص العمل، السياق الاجتماعي والتنظيمي للعمل، الحياة خارج العمل".

مسايرات العمل الممكنة	الأعراض	العوامل المهمة	مواصفات العمل
- تحليل مناصب العمل. - تحسين بيئة العمل. - إعادة النظر في عمل المؤسسة وأثر ذلك على الصحة.	- الآثار المباشرة: حوادث - العمل، الإجازة المرضية. - الآثار الناجمة: مشاكل مهنية، - العجز، الأمراض - المهنية.. وغيرها	- القيود المادية(الضغط، وضعية الجسد..)	مواصفات العمل
- تحسين التواصل الاجتماعي. - تكوين فرق العمل. - استخدام ادوات تساهم في قيادة مختلف المشاريع. - إطلاع الموظفين على وضعية المؤسسة وآفاق تحسينها. - التطوير المهني على المدى الطويل.	- انخفاض التحفيز - التوقفات عن العمل القصيرة والمتكررة	- الوضع الاقتصادي (التوترات الداخلية ، المناخ الاجتماعي..) - أوضاع الإدارة.	السياق الاجتماعي التنظيمي
- تبني أوقات عمل مرنة. - تسيير وتيرة عمل الموظفين	- الغياب المسموح او المبرر	- الصعوبات المتعلقة بالحياة الأسرية(الأطفال..). - العمر. - صراع الأجيال. - الأنشطة الاجتماعية.	الحياة خارج العمل ومواصفات التركيبة السكانية

المصدر:

T. Rousseau, **Absent éisme et conditions de travail** : l'énigme de la présence, Éditions de l'Anact, Coll. Référence, 2012, page 12 .

- إبلاغ جميع الجهات الفاعلة بالوضع والعواقب الاقتصادية والتنظيمية المتعلقة التغيب.
- تحديد المشاكل المتعلقة بالعمل يمكن أن تكون مقابلة العودة أو الاستقبال المسبق تديرا فعالا لتعزيز إعادة الإدماج الموظفين بعد غياب قصير (أقل من 3 أشهر).

- ضرورة التعرف على مدى قدرة الموظف على شغل منصبه، والتوصية بتطوير وتدريب الموظفين أو الاقتراح على موظف آخر إعادة التصنيف في وظيفة أخرى.
- تعزيز الحوافز المادية والمعنوية¹.

2. مفهوم Présentéisme

يعد هذا المفهوم تعبيراً عن معنى التواجد في مكان العمل رغم الأمراض الجسدية أو النفسية²، أو التواجد في مكان العمل من خلال زيادة فقط في ساعات العمل الإضافية والتي قد تصل حد الإفراط وهو ما ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية، قد يؤدي إلى حدوث ضغوط مهنية على الموظف ومنه فقدان الانتباه، ضعف التركيز في العمل، انخفاض في القدرات المعرفية، انخفاض جودة الخدمة المقدمة، حوادث العمل وبالتالي زيادة تكاليف العمل المتعلقة بالتأمين الصحي، الرسوم القانونية... وغيرها

وبالتالي فالحل بالنسبة لهته الظاهرة هو تشجيع العمل عن بعد مثلما تم تشجيعه حالياً في ظل اجتياح جائحة الكورونا خاصة ما تعلق بمؤسسات التعليم العالي.

3. مفهوم Surprésentéisme

لقد تطور مفهوم الغياب الى أن وصل إلى مفهوم **Surprésentéisme** وهو يختلف عن سابقه **Présentéisme** في كون الموظف رغم الإضطرابات النفسية التي تكون قوية تصل إلى الإكتئاب الإرهاق الشديد والقلق ما يؤدي إلى إنعدام الإنتاجية في غالب الأحيان³.

وينتج عن ذلك تغيير للمهام بالموظف الذي يمارس نشاطات يدوية ويعاني من إعاقة جسدية يفضل تنفيذ مزيد من المهام الفكرية في حين أن الموظف الذي يمارس نشاطات فكرية قد تكون تتطلب اتخاذ قرارات فهو يفضل الإتجاه نحو المهام الروتينية التي لا تتطلب مجهود فكري.

¹ T. Rousseau, **Absentéisme et conditions de travail: l'énigme de la présence**, Éditions de l'Anact, Coll. Référence, paris-France, 2012 , page 13.

² file:///C:/Users/ms/Downloads/10questionssurabsenteisme_bd.pdf 20/04/2020 11H59

³ <https://www.fureet.com/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/8/0/4/1/9782804180607.pdf> 20/04/2020 12H18

المبحث الرابع: أساليب تحسين إدارة الوقت بناء على فهم مجموعة من المتغيرات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف المناهج التي جاء بها ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات، فالأهم من تحقيق الإنجازات بشكل سريع، هو معرفة ما هي الإنجازات التي تريد الوصول إليها، ومنه بذل الجهد اللازم لذلك، كما سنحاول عرض لمختلف أساليب التي أثبتت فعاليتها في إدارة الوقت وحسن استغلاله، كإدارة وقت العمل الجماعي، تدنية وقت العمل الرسمي ومنه إلى أحدث أسلوب والمعبر عنه بإدارة الذات.

المطلب الأول: مناهج إدارة الوقت

ان المناهج التي اوردها ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات طبقتها العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة وكان لها أثر إيجابي كبير، فاستخدام الجهد والوقت مع تطبيق هذه المناهج يمكن من الوصول الى النتائج المرجوة ولكن اذا كانت المبادئ التي تحكم منهجا ما غير صحيحة، فلن يحقق استخدامه النتائج المرجوة.

جدول رقم 13: مناهج إدارة الوقت

المنهج	الأساس	نقاط القوة	نقاط الضعف
1 منهج نظم نفسك	الإنضباط	يوفر الوقت يقلل أو يمنع ضياع الوقت والموارد يوفر الإنتاجية	يصبح غاية دون أن يحقق غاية أهم. يوجد الوهم بالإنتاجية. لا يساعد بالضرورة على تحقيق الأهم.
2 منهج البقاء والإستقلالية	إنتاجية عالية	يفترض المسؤولية الشخصية عن الوقت والنتائج يتيح الوقت والتفرغ للفعل والإنجاز في الأجل القصير	ينشئ إحساسا وهيبا بالإستقلالية. يثير غضب الغير . يقود إلى سلوك السيطرة السلبية يسبب النقاق على الجانبين عندما يتصرف الغير بنفس الطريقة كرد فعل. يسبب عدم الفاعلية في الأجل الطويل.
3 الهدف	الإلتزام والتركيز	يحدد القيم . يضع أولويات تقوم عليها خطة إنجاز الأهداف.	يسبب الوهم بأن تحقيق الأهداف يحقق السعادة في الحياة. يحقق حياة غير متوازنة بسبب التركيز على أهداف دون أخرى. يضع الأهداف فوق لحظات الحياة والتي قد تكون أهم. يقدس الإنجاز الفردي على الإنجاز الجماعي.
4 التسلسل	الأولويات	يحقق الإنضباط والتسلسل للمهام المطلوب إنجازها	تحدد الأولويات غالبا من خلال الطوارئ أو الظروف أو ضغوط البيئة. لا يسمح بالفعل التلقائي لحظة حدوث طوارئ ذات أهمية أعلى. يتجاهل المتغيرات الحقيقية الخارجية والتي تشكل جودة الحياة.
5 التكنولوجيا	التفوق	يقدم وسائل قوية للإتصال والتقدم وتحقيق النتائج والتنظيم.	يسبب الوهم بأن هذه القوة مصدرها هذه

		يزيد من الإنتاجية. يساعد في تقديم منتجات ذات جودة عالية.	الوسائل. يوجد الشعور بالقيود والإصطناع. يركز على الفعل على حساب الوجود الإنساني. تحويل الأدوات إلى قائد بدلا من أن تكون خادما. الإستخدام الجزئي للمعدات بسبب المظهرية في الإستخدام. التركيز على العاجل من الأولويات اليومية.
6	المهارة في إدارة الوقت	المهارات	تركز على مهارات تحقيق الأهداف. ترفع الأداء.
7	التدفق الطبيعي	الإنسجام	الابتعاد عن منهج الطوارئ. التوافق في العيش مع وقع الحياة الطبيعي.
8	منهج إدراك الذات	إدراك الذات	يساعد في تحديد مصادر إنفاق الوقت بشكل خاطئ
			لا يقدم حلول موحدة. غير كامل لأن إدراك الذات وحده لا يضمن جودة الحياة. موجه إلى جانب محدود من الحياة. يركز على الماضي أكثر من المستقبل.

المصدر: ستيفن ر كوفي، ت السيد المتولي حسن، الإدارة الأولويات الأهم أولا، الطبعة الخامسة، دار جرير للنشر، السعودية، السنة 2007، 496-494.

منهج نظم نفسك: هذا المنهج يفترض بان معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب التنظيم وهو ما يتطلب ضرورة تنظيم الأشياء داخل أماكن العمل، تنظيم المهام من خلال اعطاء الأوامر تحديد خطوات التنفيذ، تنظيم الأفراد أي ما يجب القيام به وما يجب تفويضه.

منهج البقاء والاستقلالية: ومن الأساليب المفيدة في هذا المنهج: العزل (إيجاد نظام حماية كالكسكترية، الابواب المغلقة..). الإنعزال (الانتقال الى بيئة تضمن العزلة)، التفويض (ترحيل الأعمال إلى الغير).

منهج الهدف: يشمل التخطيط القصير المتوسط وطويل الأجل من خلال وضع الأهداف.

منهج التسلسل: يعتمد على المنهج السابق لكنه يضيف اليه مبدءا هاما وهو تسلسل الأولويات.

منهج التكنولوجيا: يقوم على أساس أن الأدوات المناسبة تعطي المرء قدرة على الإدارة الأفضل للحياة، بشكل يضمن الجودة.

منهج المهارة في إدارة الوقت: وهو يقوم على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى اتقان عدة أشياء هي:

استخدام تقاويم وأجندات المواعيد، إعداد قائمة مهام، تحديد الأهداف، التفويض، التنظيم ووضع الأولويات.

منهج التدفق الطبيعي: وهو مبني على البحث البيولوجي للكائنات الحية كون لها دورة حياة تختلف عن الأدوات الميكانيكية المضبوطة بالساعات.

منهج الشفاء: هذا المنهج له قيمته حيث أنه يركز على المبادئ، التي تشكل سلوكنا وهي أسباب حقيقية للمشكلات، فهو يقود الى ادراك عالي بالذات ويهيئ المرء لتغيير أساسي وتطوير النفس¹.

المطلب الثاني: أساليب فعالة للتخلص من مضيعات الوقت

هناك مجموعة كبيرة من الأساليب التي تمكن من التخلص من مضيعات الوقت باختلاف أنواعها وفيما يلي سنحاول تقييم مجموعة من الحلول كالآتي:

1. أسلوب الإدارة بالتفويض

إن التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصه الى بعض مرؤوسيه، وذلك فيما يجيزه الدستور والقانون واللوائح من التفويضات، ونميز بين نوعين من التفويض وهما: تفويض الاختصاص، وتفويض التوقيع، والنوع الأول أكثر أهمية وأشد أثرا من الثاني، لأنه يؤدي إلى تعديل قواعد الاختصاص بين جهات الإدارة فتنتقل السلطة بالتفويض إلى الجهة المفوض إليها، أما النوع الثاني فإن صاحب الاختصاص الأصلي يتخلى عن بعض الأعباء المادية، مع إمكانية ممارسته لإختصاصه بجانب الاختصاص المفوض إليه، على أن تكون الشروط الأساسية التي تحكم الفرعين واحدة، ولكن الخلاف بينهما يكمن في الآثار فحسب²، فمن لا يستطيع التفويض بفاعلية، لا يستطيع الإدارة بفاعلية، ومن هنا تبرز أهمية التفويض في كونها ليست فقط تخفيف للأعباء والمسؤوليات الإدارية³.

فبالنسبة للموظف فهو يوفر له الوقت للتركيز على المهام التي تحتاج فيها الى مهاراتك الخاصة وسلطته في العمل، وبالنسبة للمرؤوسين المباشرين فان التفويض يسهم في زيادة درجة التحفيز وذلك عن طريق مساعدة هؤلاء الموظفين في تحسين مهاراتهم الحالية وتطوير الجديد من هذه المهارات، كما أنه يقوي الثقة بينه وبين فريق العمل، أما بالنسبة للشركة فالتفويض الفاعل يضمن أن الشخص المناسب، في المستوى المناسب يؤدي المهام الموكلة اليه ومن ثم تحسين كفاءته الكلية والإنتاجية⁴.

¹ ستيفن ركوتي، ت السيد المتولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولاً، الطبعة الخامسة، دار جرير للنشر، السعودية، السنة 2007، ص492.

² عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2015، ص10.

³ ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الياقوت ودار الجنادرية للنشر، عمان-الأردن، السنة 2013، ص305.

⁴ توماس ل براون، ترجمة: محمد يوسف، تفويض العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، بناء الثقة، توفير التوجه، المتابعة، الإعراف بالإنجازات، مطبوعات هارفارد لإدارة الأعمال العبيكان للنشر، طهران- المملكة العربية السعودية، السنة 2011، ص23.

2. أسلوب الإدارة بالمشاركة

من ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات انما تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي الى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جوا من المودة والتفاهم بين الموظفين، كما انما تختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت¹.

3. أسلوب الإدارة فرق العمل

وحسب هذا الأسلوب يجب التمييز بين شيئين أساسيين وهما الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل، فالأولى تنشأ بمجرد التحاق الأفراد بالمؤسسة وأخذ أماكنهم على الهيكل الوظيفي بحيث ينشأ بينهم علاقات يحكمها العمل من أجل تحقيق الأهداف الفرعية للإدارة، فانه يحكم فريق العمل استقلالية السلطة والتأثير المتبادل من أجل تحقيق الأهداف التخصصية للفريق، لذا فالإدارة المعاصرة تأخذ على عاتقها تحويل مجموعات العمل إلى فرق العمل للاستفادة منها² وهناك عدة اشكال او انماط لفرق العمل ولكنها تختلف تبعا لمجموعة من الخصائص هي:

- الفترة الزمنية: يتم تشكيل بعض الفرق بصورة مؤقتة لحل مشاكل طارئة او موقف معين وفور تحقيق هذا الهدف يتم حل هذه الفرق كون الأهداف قد تم تحقيقها.
- التبادلية: وهي الارتقاء بقدرات الموظفين ومهاراتهم.
- طبيعة المهام والوظائف: تشكل للقيام بنشاطات محددة، وهناك فرق يتم تشكيلها للقيام بمهام ونشاطات كاملة ووظائف متعددة.
- فرق الإدارة الذاتية: وهنا يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق اهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادها وتعيين، وهذه الفرق ليس لها قائد.
- الفرق المتعددة الوظائف: تتشكل من مختلف الوظائف داخل المؤسسة ، حيث يختص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفته السابقة، وهنا يتم التركيز على عنصر التخصص.
- الفرق الوظيفية: تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة، يعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.
- فرق الادارة العليا: يتم تشكيلها من الموظفين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية حيث يمتاز بخبرات أعضائه وتوكل إليهم مهمة اتخاذ القرارات.
- فرق حل المشكلات: أحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية، أو الفرق متعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق على شكل دوائر جودة، اي تعتمد على العمل رغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بحل مشكل معين أو طارئاً أو يتعلق بوظيفة معينة³.

¹ ليلي محمد أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص309.

² محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات: الجزء الأول، القاهرة-مصر، السنة 2013، ص195.

³ محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، سلسلة إصدارات التدريب الإداري الطبعة الأولى مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، السنة 2008، ص ص63-65.

4. العمل عن بعد

إن العمل عن بعد هو مفهوم جديد جاء ليوكب مختلف التطورات الحديثة أي استخدام تكنولوجيات الإعلام الآلي والاتصالات، كما أنه يعد نمط جديد لتنظيم العمل، فمن المعروف أن الابتكارات التنظيمية لا تحدث بشكل إعتباطي ولكن جاء ليوكب مختلف تغيرات البيئة التكنولوجية الاجتماعية، الإقتصادية والسياسية¹ ففي بداية الثمانينات يعد دور أدوات العمل عن بعد "الهاتف، الحواسيب المحمولة، البريد الإلكتروني المحاضرات عن بعد واهم شيء الانترنت"، هو: العمل على تخفيض التكاليف والوقت والجهد، وتتمثل المهارات اللازمة للإشراف على العاملين عن بعد في :

- التحكم في أدوات الإعلام الآلي.
- الإستماع إلى أعضاء فريق العمل عن بعد.
- الثقة، تحمل المسؤولية للقيام بالأنشطة عن بعد.
- جعل الموظفين متاحين جسدياً أو عبر الهاتف مع الإلتزام بعقد اجتماعات بانتظام مع كل متعاون.
- الدعم المعنوي والتقني، صياغة الأهداف الفردية بوضوح.
- تكوين روابط بين المؤسسة والعامل عن بعد.
- تحديد قواعد دقيقة لطرائق المتابعة، التنفيذ والرقابة.
- تكييف أسلوب الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل متعاون عن بعد، وكذا تجانس فريق العمل².

وفي ظل الأزمة الراهنة فإن هذا الأسلوب قد برهن كفاءته في مدى امكانيته وقدرته على تحقيق الهدف من العملية التعليمية بالنسبة لجميع مؤسسات التعليم العالي، وكذا المؤسسات الأخرى باختلاف أنواعها.

5. إستحداث أسلوب جديد "إدارة الوقت من منظور أخضر"

إن إدارة الوقت من منظور أخضر، هي مختلف الممارسات الخضراء لإدارة الوقت والتي تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموظفين المناسبين للقيام بمختلف الأنشطة مع توفير تكوين مناسب لهم، ومن ثم تقوم بتنفيذ الأساليب الصحيحة للانتقال من وضعية إلى أخرى، بطريقة أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الإستمرارية وبالتالي تقليل الفاقد من حيث المخرجات وتحسين الإنتاجية، فإدارة الوقت هي إدارة إنجاز مختلف المشاريع في الوقت المناسب وتشمل عاداتاً تحديد أنشطة المؤسسة، تسلسل العمليات، تقدير احتياجات المؤسسة وكذا مدة الأنشطة مع وضع جدول زمني للتحكم.

كما أن تطبيق منهجيات إدارة الوقت من هذا المنظور تعد صعبة خاصة وأنها تمتد على المدى الطويل، لكنها أبسط إذا ما نظرنا إلى أن أي نظام (مشروع، نشاط، عملية..) عبارة عن مدخلات كل منها يجب أن ينظر إليها من "منظور أخضر" تتم

¹ Frank Emmanuelle, Gilbert Patrick, « **Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle** », Marché et organisations, 2007/2 (N° 4), p p. 167-188. DOI :

10.3917/maorg.004.0167. URL : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2007-2-page-167.htm> /p.168

² Emmanuelle Frank, **Même référence** , p.179.

معالجتها عن طريق إتباع جملة من الأساليب والأدوات المتاحة بمهدف الحصول على مخرجات يتم متابعتها عن طريق التغذية الراجعة ومقارنتها بمختلف الأهداف، من خلال قياسها والنظر في التغييرات التي يمكن أن تقلل من النفائات وتحقق وفورات في التكاليف في جميع أنحاء المؤسسة.

بالإضافة إلى أن استخدام إستراتيجية خضراء هو إشراك الموارد البشرية داخل المؤسسة في تحسين الدقة والحد من معدل فشل الجودة والحاجة إلى إعادة العمل وكذا تقليل الوقت المستغرق مع إحداث مرونة في العمل، إضافة إلى أن النماذج الخضراء تقودنا إلى معرفة ما إذا كانت النتائج تتلاءم ومتطلبات الإستدامة أم لا؟.

الوسائل المساعدة في إدارة الوقت:

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمان:

- 1- الوسائل التقنية: مثل الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس، الماسح الضوئي، الأنترنت، البريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية كل جهاز من هذه الأجهزة ان أحسن استخدامه فانه يفيد في إدارة الوقت فالهاتف قد يوفر معلومات هامة وقد يكون من مضيعات الوقت، آلة التصوير توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي اثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الانترنت والبريد الإلكتروني فانه يقرب المسافات وبالتالي تقلبص الوقت، والحاسب الآلي يوفر امكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي.
- 2- الوسائل غير التقنية: مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ المهام، اعداد مفكرة مكتبية يومية او اسبوعية الذاكرة الشخصية للمدير، تطبيق التفويض¹.

المطلب الثالث: إدارة وقت العمل الجماعي

يعتبر عصر التسعينات عصر العمل الجماعي حيث بدأ هذا النمط يفرض نفسه في إدارات الأعمال والمنظمات كنمط متميز في الأداء والإنتاج، ولا يعتبر مجرد مجموعة من أفراد الأعضاء فيه، فهو يتطلب جهودا تنافسية في العمل، كما أنه يمكن من تحقيق الرضا، تقليل مستوى الجهد، تحقيق المرونة التنظيمية من خلال تكيفه مع الهيكل التنظيمي مما يساعد على استخدام النظام المفتوح في العمل² كما أنه يرفع من كفاءة العاملين ويعمل على زيادة الثقة بينهم³.

وإنه لمن المهم إدراك أن فرق العمل ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أداة أو وسيلة لإنجاز أهداف إدارة الوقت والتي من بينها:

¹ ياسر احمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2008، ص44.

² زيد منير العوي، يوسف عطاري، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي - فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، السنة 2017، ص13 . مأخوذ من الموقع: https://books.google.dz/books?id=ats6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false 21 05 2019 10H58

³ عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية : منظور إستراتيجي، المنهل، السنة 2014، ص41. https://books.google.dz/books?id=aBGtDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false . 02/05/2020 12H07

- تعزيز التعاون وإزالة العوائق بين الأقسام والمصالح.
- تنري التفكير مما يساهم في توليد المزيد من الأفكار الابتكارية.
- تختزل المستويات الإدارية.
- توفير معلومات صادقة ومتنوعة وتمثل نوعا من الوقاية من الأخطار.
- تعطي صوتا حقيقيا للعاملين في تحديد كيفية أدائهم لمهامهم، مما يساهم في زيادة معنوياتهم ويجعلهم أكثر ثقة وشعورا بالأمان¹.
- وقبل التطرق الى تفصيل كل من الراحة والعطل نرى بأنه من الواجب الإشارة الى مجموعة من المصطلحات في ما يخص بوقت العمل فنجد²:
- **الوقت المتاح**: هي الفترة التي يكون فيها الموظف تحت تصرف رب العمل، هته الفترة تدخل ضمن وقت العمل الفعال.
- **وقت الاستراحة pause**: هي فترة يستطيع خلالها الموظف ممارسة أنشطته الشخصية أنه توقف عمل قصير الأجل في مكان العمل أو بالقرب منه، شرط أن لا يتجاوز 20 دقيقة عاداتا.
- **وقت إرتداء الملابس ونزعها**: وهو وقت الذين يقضيه الموظفون لإرتداء أو خلع ملابسهم الوقائية (كمثال: شركة الحديد والصلب خاصة العمال الذين يمارسون مهامهم أمام الفرائات التي تكون درجة حرارتها عالية جدا فهي تتطلب ملابس وأحذية خاصة وقائية خاصة تغير من فترة الى أخرى عاداتا سنة لضمان عدم تلفها)، موحدة (كمثال ذلك: الترامواي، الفنادق، المستشفيات) وحتى في الجامعات بالنسبة لوقت ارتداء المآزر.
- **وقت الراحة repos** تتراوح عاداتا ما بين 20 إلى 1 ساعة، مدتها أكبر من مدة الإستراحة.
- **وقت العمل بدوام جزئي Temps partiel**: وقد تم تطبيقها في الجزائر بالنسبة للموظفين المتعاقدين بصفة DAS و Anem في فترة كان فيها توظيف هته الفئة كبير جدا في بعض المؤسسات العمومية.
- **وقت العمل التناوبي**: وهو وقت العمل الذي ينتظر فيه شخص او فريق الفريق الذي سيعمل في المناوبة بعده ويلاحظ هذا النوع بالنسبة للموظفين العاملين كأعوان الحماية المدنية وكذا وعمال المطارات، المستشفيات.
- **ساعات التعويض**: يمكن التعويض فقط في حالة ضياع الساعات بسبب: انقطاع جماعي عن العمل، أو يتم تقليل وقت العمل إلى ما دون الحد القانوني بسبب الإضرابات، سوء الاحوال الجوية.. كمثال توضيحي في حالة كون عيد معين يوم الثلاثاء والأربعاء يتم مواصلة العطلة ليوم الخميس والجمعة، مع تعويض يوم الخميس بالسبت.
- ويمكن التمييز بين نوعين من ساعات العمل (التقليدية، الحديثة) كالتالي:

¹ بلخير دهمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية اجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، السنة 2015-2016، ص105.

² Florence Noguera ; **Management stratégique du temps de travail – instrumentation et impact de l'aménagement – réduction du temps de travail** , thèse de doctorat en science de gestion mention Gestion socio-économique des entreprise et des organisation, Lyon-France, 2002, page 27_30.

ساعات العمل التقليدية:

- إن ساعات العمل التقليدية هي ساعات العمل العادية المستعملة في المؤسسات منذ الثورة الصناعية، وهي تستخدم بكثرة في الإدارات العمومية وتشمل جميع المأجورين.
- **ساعات العمل الجماعية** وتشمل في غالب الأحيان تحول النشاط أو إضافة أنشطة ومهام جديدة، أو العمل من خلال فرق العمل على آلة، وهذه الفرق قد تكون محددة كما قد تكون متغيرة .
- **العمل المتقطع** يعتمد على مبدأ التناوب بين فرق عمل محددة أو متغيرة مع وقف العمل في الليل أو في نهاية الأسبوع.
- **العمل شبه مستمر** ونعني به العمل ب 3 فرق (8/3) بمعنى ان العمل لا يتوقف حتى ليلا، معدا في نهاية الأسبوع، أما **العمل المستمر** فنعني به العمل ل 24 سا/ 24 ول 7 أيام/ 7 أيام مستمرة .
- **العمل في نفس المنصب** ونعني به مختلف الأنشطة والمهام التي تتطلب البقاء في منصب واحد كالعمل في مؤسسات الإعلام الآلي، مكاتب الصيانة، فرع الإمداد وهذا النمط نجده بكثرة في مؤسسات الصناعات الثقيلة.
- **فرق الموقع** الهدف منها هو تعويض العاملين خلال نهاية الأسبوع، الأعياد، والعطل مدفوعة الأجر، وتم تطوير هذا النمط لتفادي حدوث انقطاع في عمل فرق العمل وبالتالي زيادة التكاليف.
- **نظام الإستدعاء** وهو يتوافق مع تواجد العامل خارج مكان وساعات العمل، وهو لا يعتبر ضمن ساعات العمل، عدا التدخلات التي يمكن حسابها ضمن العمل الفعلي كما يتم تقديم مكافآت تشملها.

النماذج الحديثة لساعات العمل:

- **ساعات العمل المتغيرة** وتشمل مجموعة من ساعات العمل المشتركة في نمط معين من يوم الى آخر أو بين أسبوع إلى آخر، هذه الساعات قد تكون فردية أو جماعية يختارها العامل أو رب العمل، ويتطلب ذلك تحديد عدد ساعات العمل المطلوب من الموظف القيام بها خلال اليوم، الأسبوع والشهر، مع ترك الحرية لهم في تحديد بدايتها ونهايتها من أجل الوصول إلى العمل الفعال.
- **التعديل السنوي لوقت العمل** الهدف منه هو تنويع ساعات العمل الجماعي مع ما يتناسب ومتطلبات العمل، وهو من أنواع تنظيم وقت العمل مع ما يتناسب ومتطلبات السوق والتغيرات الخارجية.
- **العمل الجزئي** القيام بالنشاط بوقت جزئي يعني العمل بوقت أقل من الفترة القانونية المحددة خلال التعاقد على الأقل بخمس (5/1) كمثال العمل ل 32 سا بدلا من 39 سا¹.

إختيار الموظفين، رقابتهم وتقويمهم لزيادة الفعالية في إدارة الوقت

¹ Florence Noguera, **Même référence**, P p 147-148.

(1) هناك عوامل تتغير من مؤسسة إلى أخرى خلال مراحل دورة حياة الموظف مثل رؤية المؤسسة وفلسفتها والتوجه الإستراتيجي لها وكذا مختلف القيم والمعتقدات السائدة فيها من خلال أصحاب العمل داخل المؤسسة وهو ما يتطلب الإهتمام الكبير بالموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال:

- تخطيط الموارد البشرية: من خلال ضمان ما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموظفين المناسبين في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- التحليل والتصميم الوظيفي: بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتسلسل الصلاحيات والعلاقات والمسؤوليات.
- التعيين والإختيار: إيجاد ومطابقة الكفاءات مع المواصفات الوظيفية والمسار الوظيفي المتوفر داخل المؤسسة.
- التدريب والتطوير: برامج التدريب وتطوير الكفاءات ذات الصلة بوظائف محددة وقدرات التنمية الشخصية لكل مستوى ضمن المؤسسة.
- التقييم من خلال إدارة الأداء: ضمان ممارسة الموظفين الاداء الذي يعمل على تحقيق الاهداف التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة.
- المكافآت والأجور: التعويض المادي بالإضافة للمزايا غير المالية التي يحصل عليها الموظف، مكافئة الناس بصورة عادلة ومنصفة ومنسقة وفقاً لقيمة الموظف داخل المؤسسة¹.

(2) من جهة أخرى فلقد ظهر في هذا السياق دراسة لمجموعة من الباحثين تنادي بضرورة إتخاذ المرونة كعامل أساسي في وقت عمل الموظفين، فبالنسبة لمجموعة من الدول هي ظاهرة تزداد في التطور، ومضمونها أنه: يتم تحديد الجدول الزمني للعمل، مدة العمل وكذا الموقع بعدها يتم التأكد من مدى الامتثال للمتطلبات، أي: مختلف العناصر الأساسية للسيطرة الإجتماعية والتحكم في وقت العمل .

المرحلة الأولى: بين الستينيات والسبعينيات

شجعت عدة دول الشركات اتخاذ تدابير لنشر الجداول الزمنية، والهدف هو تجنب الازدحام المروري وتنويع الجداول الزمنية للعمل.

المرحلة الثانية: لإحداث تحسينات في ظروف العمل وفي سوق العمل على وجه التحديد تكون مناسبة للموظفين.

المرحلة الثالثة: منذ أوائل الثمانينات

بين 1980 وبداية 1990: أصبح هناك منافسة بين مختلف المؤسسات، وتبني المرونة في وقت العمل هدف إلى تمديد خدمة الحياة من المعدات، الموظفين.

¹ عمر عبده الزغي، مبادئ إدارة الموارد البشرية، مأخوذ من الموقع: ص6.

بعد التسعينات: لوحظ بان من الضروري التكيف ضيق لتقلبات السوق، وكذا الاستجابة لجوانب أخرى كالقضايا البيئية مثل: المنافسة والمعايير والتقنيات.

وقد مكن تبني هذا الاسلوب من العمل من إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الأفراد والجماعات، وكذا فلقد كان له الأثر الكبير على المستوى الإقتصادي كالتالي:

✓ من جانب تحسين الحالة الإنسانية في العمل:

- تحسين ظروف العمل لمكان العمل عن طريق التسوية أوقات الذروة المرورية.
- تحسين الوصول إلى البنية التحتية والترفيه والخدمات العامة بسبب ساعات متداخلة من الاستخدام.
- تسهيل التوفيق بين العمل والحياة الخاصة (تيسير رعاية الأطفال).
- تقييم الموظفين كأفراد يمكنهم اتخاذ قرارات مسؤولة، مع زيادة الرضا العام في العمل.

✓ من جانب الكفاءة الاقتصادية:

- تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين.
- زيادة الإنتاجية عن طريق تقليل وقت التوقف عن العمل.
- تخفيض معدل الدوران.
- انخفاض في التغيب.
- فقدان أهمية التأخير.
- انخفاض العمل الإضافي.
- ساعات طويلة من الخدمة¹.

استغلال الوقت وإدارة مضيعات وقت الموظفين

إن أغلب وقت الموظفين يكون متعلقا بمجموعة من المهام اليومية التي يتشاركون فيها مع زملائهم من خلال الإتصالات سواء كانت شفاهية أم كتابية، ورقية كانت أم عبر البريد الإلكتروني، إضافة إلى مختلف الإجتماعات الدورية باختلاف أسبابها، كثرة استخدام الهاتف سواء للمكالمات المهنية أم الشخصية، فهذه الأنشطة تأخذ الكثير من الوقت ان لم يكن معظمه، وفي هذا الصدد سنحاول عرض مختلف اهم الأنشطة التي يلزم على الموظف تعلم كيفية إدارتها.

¹ Mich_ele Ernst. **La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse.** Sociologie. Université de Marne la Vallée, France, 2003, Page 66.

إدارة وقت المكالمات الهاتفية

بالرغم من ان الهاتف هو احد ادوات توفير الوقت إلا انه لا يخدم هذا الغرض في الغالب، لذا عندما تكون المكالمات الهاتفية متعلقة بأمور روتينية يجب ان ندخل في صلب الموضوع مباشرة وان ننهي المكالمات بأسرع وقت ممكن غير ذلك يعتبر مضيعة للوقت¹.

بالنسبة للمدير يجب ان يدرب السكرتيرية على تصنيفها واختيار أهمها للرد عليها وأن تخطط للمكالمات التليفونية قبل القيام بها، مع تحدي أوقات معينة ضمن الخطة اليومية للإتصال واستقبال المكالمات الهاتفية²، لدى البدء في مكالمات ما يستحسن أن يتم التعريف الشخصي ثم ذكر الموضوع مباشرة ثم المعلومات الأخرى، مع إنهاء المكالمات الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقق أهدافها³ بعد مقاطعة الهاتف، من الصعب جدا العثور على نفس مستوى التركيز من المقدر أن يستغرق الأمر أربع دقائق لاستعادة مستوى التركيز الذي كان لدينا قبل الانقطاع⁴ في 40٪ من الحالات، ننتقل إلى مهمة أخرى بدلا من العودة إلى ما كنا نفعله⁵.

فالموظفين الذين ينخرطون في محادثات تفصيلية غير مخطط لها لا يوفرون الوقت لأنهم لا يستخدمون الهاتف بطريقة عقلانية لذا يجب أن تكون عمليات التبادل عبر الهاتف مختصرة وأن تظل في الحد الأدنى، نظرا لأن الهاتف هو وسيلة اتصال سريعة.

إدارة وقت الإتصالات الكتابية

إن الأعمال المكتبية تعطي انتاجا يكون غير ملموس كالقرارات والنصائح، ويكون ملموسا كالتقارير والوثائق والنماذج ويطلق على هذا الإنتاج عادة اسم الخدمات المكتبية وهي تساهم في انتاجية المؤسسة او تقلل من انتاجها⁶ كما أنها تنمي عادة الإنتهاء من تحرير الوثائق في اليوم الذي تم البدء في كتابتها، من خلال إتباع مبدأ استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل، لتوفير نظام مناسب لحفظ الملفات، مع ضرورة الحرص على تعلم القراءة السريعة، إعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد⁷.

هذا في ما يخص مختلف الإتصالات الكتابية سواء كانت من القاعدة إلى الهرم (إقتراحات، شكاوي...)، أو العكس (أوامر بخصوص تطبيق قوانين، تعليمات، لوائح تنظيمية)، أو أفقية بين الأقسام والمصالح، وهذه الإتصالات تأخذ وقتا كبيرا عند انتقالها من مستوى إلى آخر ناتج عن مختلف الإجراءات اللازم اتباعها، كما أنه قد يستنفذ شخص وقت كبير لنقلها لتقليل من قيمة

¹ رعد حسن الصرن ، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص161.

² : رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، القاهرة-مصر، السنة 2007، ص 50 .

³ محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017، ص20.

⁴ Comtois, René-Louis, **Gérer efficacement son temps**, « Collection Affaires », no 1990. Montréal: Les Éditions Québec, canada, 2006, p239.

⁵ Gleeson, Kerry, **Mieux s'organiser pour gagner du temps: Un programme d'efficacité personnalisé pour ne plus vous sentir débordé et reprendre le contrôle de votre emploi du temps**, 5e éd Maxima, Paris, 2009, p325.

⁶ رعد حسن الصرن ، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁷ محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017، ص 20 .

المعلومة أو بغرض اخفائها وهو ما يتسبب في هدر ما زيد من الوقت الإدارة في غنى عنه، والحل بذلك هو استخدام إلى جانب الاتصالات الرسمية الكتابية اتصالات كتابية الكترونية من خلال اعداد شبكة داخلية للمؤسسة تقلل من السلبية وتجعل الاتصال يكون مباشرا الى حد ما عن طريق استخدام البريد الإلكتروني.

البريد الإلكتروني

على الرغم من أن هذه الأداة هي الآن واحدة من أكثر الأدوات المفيدة للمعلومات والاتصالات السريعة، إلا أنها يمكن أن تكون "أداة مضيعة للوقت" قد تكون أسوأ من الورق، ولقد أحدث هذا الاختراع الرائع فوضى كبيرة من الإلكترونيات، فهو يتيح لك إرسال ملاحظة إلى مائة وخمسين مستلما مختلفا بضغطة واحدة فقط يتلقى بعض الموظفين ما يصل إلى مائتي بريد إلكتروني يوميا¹ وللاستفادة من الوقت يقدم البريد الإلكتروني مجموعة من المزايا:

- أنه آني في instant أي أن الرسائل تصل بمجرد النقل على أمر إرسال أي بسرعة الضوء.
- أنه شبه مجاني وغير مكلف ولا يحتاج إلا لبعض الإعدادات البسيطة للبرامج المستخدمة في تلقي وإرسال الرسائل.
- أنه يمكن إرسال نفس الرسائل الى أكثر من عنوان وفي نفس الوقت.
- أنه يمكن أتمتة الرد على الرسائل بشكل آلي وبدون تدخل العنصر البشري.
- أن إدارة البريد الإلكتروني باستخدام برامج الحاسوب أفضل وأكثر فعالية من استخدام الكميات الضخمة من الأوراق ورسائل الفاكس وغيرها².

إدارة وقت الملفات والاجتماعات

1. إدارة وقت الملفات

تعلم مبدأ ABCD:

A إجراء فوري: هذا النوع من الأوراق لا يحتاج إلى دراسة أو حفظ بل يحتاج إلى قرار فوري، لا تضيع الوقت ولا تحتفظ بالأوراق بل يحتاج منك قرارا فوريا وحولها إلى الشخص المعني.

B دراسة ثم إجراء: هذا النوع يجب إتخاذ إجراء بشأنه ولكن بعد الدراسة أو الاستشارة أو جمع المعلومات، احتفظ بهذا النوع من الأوراق في درج خاص وأضفها إلى جدول أعمالك.

¹ véronique lacombe, **analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier**, université du Québec à Montréal, novembre 2011 ,page 20 .

² خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، المجلد الأول، السنة 2012، ص 56.

C أوراق للحفظ: احتفظ بهذه الأوراق في أرشيفك ورتبها، وعادة ما تكون هذه الأوراق لها أهمية قانونية أو ذكرى مهمة أو ستحتاج إليها خلال أقل من 3 سنوات.

D أوراق إلى سلة المهملات: كل الأوراق التي لا تنطبق عليها التقسيمات أعلاه يجب رميها في سلة المهملات دون تردد، وإلا ستجمع لديك أوراق كثيرة لا تحتاجها¹.

استطاعت التجربة اليابانية للتحسين المستمر التي سماها اليابانيون كايزن أن تحقق أقل مستوى من الهدر في العمليات الموارد والوقت، محققة بذلك نسبا مرتفعة من الأرباح والعوائد المالية.

وبالتالي أي تغيير طفيف يؤدي على المدى الطويل لتخفيف الهدر يعتبر كايزن وتمثل منهجية الكايزن في التالي:

- التغيير بسيط ومحدود وتدرجي.
- الجدول الزمني للتخطيط والتنفيذ يستغرق زمنا قليلا.
- يطبق على نطاق أو مناطق محددة من المشروع ويتوسع ليشمل كامل المؤسسة.
- حجم فريق العمل صغير ومتوسط.
- الموارد المخصصة بسيطة.
- النتائج فعالة وسريعة قد تقضي مع الوقت إلى تحسينات جذرية (كايكو) تعرف عربيا بالهندرة اي اعادة هندسة العمليات².

2. إدارة وقت الاجتماعات

يقصد بالاجتماع التثام مجموعة من الموظفين لمناقشة أمر معين والخروج بتوصيات محددة، لكنه في بعض الاحيان قد تسبب الاجتماعات سببا لهدر الوقت، ومن المقترحات لتجنب ذلك هو حضور الاجتماعات المهمة فقط واختيار مجموع الأفراد الذين يخصهم الاجتماع فقط وتمثل أنواعه في:

أنواع الاجتماعات :

- إجتماع الحصول على المعلومة: الهدف منه حصول الإدارة على معلومات عن العاملين وظروفهم واقتراحاتهم ومشكلاتهم.
- إجتماع توصيل المعلومة: الهدف منه إعطاء العاملين معلومات عن المؤسسة وطبيعة العمل والسياسات وغيرها من المعلومات.

¹ خليل فهد السبياني، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، بيروت-لبنان، السنة 2002، ص 38-39.

² محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، الرياض، السنة 2017، ص 32. مقتبس من الموقع التالي:

https://books.google.dz/books?id=_z9xDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false 2019 06 09 12H13

- إجتماع حل المشكلات الهدف منه محاولة تحديد المشكلات وأسبابها وتأثيراتها على الجوانب والنشاطات الأخرى في المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لها بشكل جماعي.
- إجتماع تكوين الاتجاهات: الهدف منه تعديل الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات إيجابية.
- الإجتماع التوجيهي أو الإرشادي: الهدف منه إعطاء التعليمات والتوجيهات والإرشادات اللازمة لإنجاز العمل بصورة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وللاستفادة من وقت الإجتماع يجب تحديد الأهداف والغاية المدركة منه مسبقا كالتالي:

تحديد الأهداف: يجب أن يكون الهدف محددا وواضحا ومقبولا وواقعا.

إختيار المشاركين: ينبغي الحرص على إختيار من له علاقة بموضوع الإجتماع.

تحديد موعد الإجتماع: يجب أن يكون الموعد مكتوبا ويصل إلى الأعضاء قبل الإجتماع لفترة كافية¹.

يجب أن يتم إعداد أجندة الإجتماع مسبقا، وأن توزعها على الأعضاء الذين سيحضر الاجتماع بوقت كاف، وأن تحدد موعدا لبدء الاجتماع ونهايته وتلتزم بهذه المواعيد، أما إن كنت مشاركا في أي اجتماع فلا بد أن تكون من نوعية المشارك الجيد بأن تقوم بالتحضير الجيد لهذا الاجتماع وأن نحضر في الوقت المحدد له ولا نتحدث إلا إذا كان حديثك ضروريا².

إدارة وقت المقاطعات الشخصية

تعد الزيارات من أهم المعوقات التي تؤثر على تركيز الموظف، وتؤدي هته المقاطعات سواءا كانت مهمة أو غير مهمة إلى صرف الإنتباه عن العمل الذي يجب انجازه وربما الفشل كليا في الوصول إلى نقطة النهاية، وفي بعض الأحيان تؤدي إلى إطالة المهام المطلوبة للإنجاز مما يؤدي الى الإحباط وعدم الفعالية في انجاز المهام، يمكن تقليل الآثار السلبية للزوار بإتباع ما يلي:

- يعمل الموظف وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات.
- إلقاء نظرة على المكتب وترتيبه، فالمكتب المريح يغري الزوار بإطالة الجلوس³.
- التحدث مع الزائر وقوفا مع عدم الدخول في مسائل غير ضرورية أو فتح موضوعات طويلة.
- تحديد جدول الأعمال.
- يجب أن يتعلم الموظف قول لا عندما يسأل طلبا منه جزءا من وقته⁴.

¹ محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص21.

² رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، القاهرة-مصر، السنة 2007، ص50.

³ ياسر الخزعة وآخرون، الادارة الشرطية المعاصرة النظرية والمفاهيم، دار الخليج، عمان-الأردن، السنة 2017، ص238.

⁴ محمد خليل الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص19.

إدارة وقت المعلومات

إن إدارة الوقت الفعالة تتطلب تحديد المعلومات التي تريدها أو تحتاج إلى الإطلاع عليها ولكن من دون التعرض لكم الهائل من المعلومات والذي يؤثر على الموظفين الآخرين الذين يحتاجون إلى هذا النوع من المعلومات، فحين تتخذ قرارات عملية فيما يتعلق بالمعلومات المراد استلامها من دون السماح بالغرق ببساطة تحت وظائفها، مطبقا مبدأ باريتو الذي يقضي بأن 20 في المئة من المعلومات التي تطلع عليها يفضي إلى 80 في المئة أو أكثر من التبصرات والحقائق الرئيسية والمعارف الرئيسية، ففي حالة وجود عدة مجلات أو صحف أو إعلانات، تكون رائدة وتمتاز بأكبر تغطية شاملة وأكبر عدد من موظفي الأبحاث وأفضل كتابة¹.

وبناء على ما سبق تم استحداث نماذج تتناسب ومتطلبات العمل الفردي والجماعي والتي من خلالها يتمكن من العمل عن بعد ودون الحاجة إلى التنقل إلى مكان العمل أو الحاجة إلى حضور اجتماع في مقر عمل معين من خلال مشاركة أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية وتقنيات الإنترنت باستخدام skype، وغيرها من البرامج التي تربط المستخدم الحاسوب وتمكنه من أداء المهام بكفاءة أكبر أحيانا، وهي من وصمات تنظيم العمل الحديثة مبني على نموذج الشبكات واستخدام بيئة عمل مشتركة، تتناسب أكثر ومتطلبات العمل الحديثة كاعتبار التغيير السياق التنظيمي والاجتماعي والمادي الوحيد لممارسة النشاط المهني².

إن العمال الأكثر من 50 سنة أكثر اهتماما بالعمل عن بعد عن طريق تنظيم مجموعة من المهام بحيث يكون تخفيض الوقت الإجمالي المخصص للعمل عن طريق تخفيض مجموعة من التحركات وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن لجميع الفئات المهنية العمل عن بعد كالموظفين في العمليات التشغيلية.. ومنه الاستفادة من الوقت المخصص للتنقل إلى مكان العمل، بالعمل لفترة أطول من المنزل وبالتالي زيادة الفعالية³.

وتتمثل المهارات اللازمة للإشراف عن العاملين عن بعد في :

- إتقان استخدام أدوات الكمبيوتر.
- الاستماع إلى أعضاء الفريق عن بعد.
- الثقة، وتمكين العمال عن بعد.
- جعل الموظف والموظفين متاحين جسديا أو عبر الهاتف.
- الالتزام باجتماع دوري بانتظام، مع توفير الدعم المعنوي.
- صياغة الأهداف الفردية بوضوح.

¹ جولي صليبا، إدارة الوقت خطوة خطوة، الأكاديمية إنترناشيونال، بيروت-لبنان، السنة 2002، ص 73.

² Valérie Devos, Laurent Taskin, « **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace** », DOI 10.3166/rfg.156.93-104Revue française de gestion (no 1562005/3) DOI 10.3166/rfg.156.93-104, France, 2005, p. 96 .

³ Diane-Gabrielle Tremblay, **vers un nouveau management des âges et des temps sociaux ? , retraite et société**, 2007/1 (n° 50), page 245.

- تحديد قواعد دقيقة فيما يتعلق بطرق المراقبة.
- تكييف أسلوب الإدارة مع مراعاة احتياجات كل متعاون عن بعد من أعضاء الفريق¹.

المطلب الرابع: تدنية وقت العمل الرسمي

تعد تدنية وقت العمل الرسمي أسلوباً جيداً للتخفيض من البطالة، بحيث يمكنها المحافظة على قدراتها التنافسية وكذا على الحياة المهنية للموظفين، وفي الآونة الأخيرة نلاحظ ارتباط تنظيم وقت العمل ارتباطاً قوياً مع تدنية ساعات العمل من خلال وضع مجموعة من الإتفاقيات يستفاد منها الطرفان منه تحقيق المرونة².

ويبين تحليل ظروف العمل أن المرأة العاملة لديها مرونة أكبر من حيث إختيار أوقات الراحة، أيام العطل والإجازات وهو أمر لا بد من التدقيق فيه بالنسبة لجميع المؤسسات باختلاف نوعيتها والمناصب التي تحتلها المرأة³.

كما أن تدنية وقت العمل الرسمي أدى بشكل مباشر إلى زيادة الإستجابة والجودة من حيث الخدمات، كما أدت إلى إنشاء وظائف مستحدثة تتناسب وهذا المضمون وهو ما أدى إلى خلق فرص قوية للإستدامة⁴.

ولم يقتصر هذا على ذلك فحسب وإنما تم تطبيق نظام التدنية مع مرونة ساعات العمل وهو ما أدى إلى إستجابة أقوى⁵.

¹ Emmanuelle Frank, Patrick Gilbert « **Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle** », **Marché et organisations**(N° 4), 2007/2 pp178 –179

² Virginie Delsart, « **L'efficacité d'une politique régionale de réduction du temps de travail. L'exemple du Nord-Pas-de-Calais** », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2004/3 (juillet), p. 350.

³ Michel Miné, « **La loi sur les 35 heures à l'épreuve des droits des femmes** », *Travail, genre et sociétés* 1999/2 (N° 2), p. 93.
DOI 10.3917/tgs.002.0091

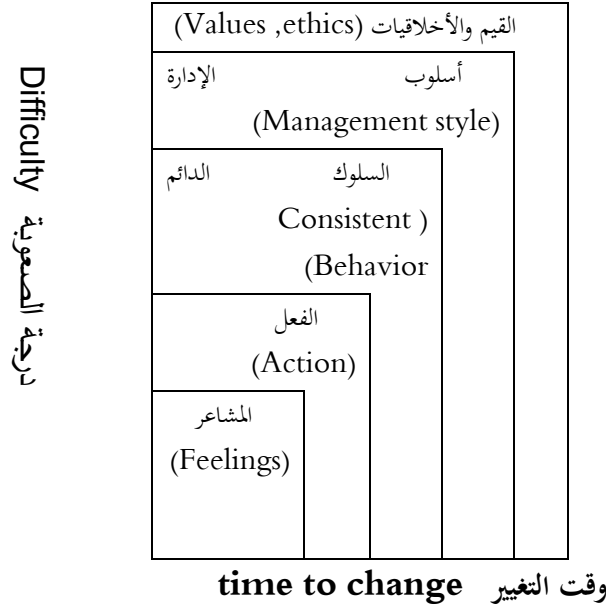
⁴ Bunel, M. (2004). **Les entreprises à 35 heures ont-elles toutes intérêt à utiliser le dispositif de modulation/annualisation ?**. *Revue économique*, vol. 55(3), 579–590. doi:10.3917/reco.553.0579.

⁵ Matthieu Bunel, **Même référence**, page 590.

المطلب الخامس: إدارة الذات

إن الإدارة الفعالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت واستثماره والإستفادة من الفرص من خلاله، لهذا السبب فإن الفعالية الشخصية لا تعني انجاز اكبر قدر من العمل كل يوم وإنما انجاز اهم الأعمال في أقل وقت ممكن، ولتوضيح أهمية إدارة الذات يمكن تقديم الشكل التالي:

شكل رقم 04: إدارة الذات



المصدر: ستيفن اركوفي، إدارة الأولويات، الأهم أولاً مكتبة جرير الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، السنة 2007 ، ص66.

إن حسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل له إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب وهو ما يؤكد قول كوفي بأن الذي لا يتمكن من ادارة نفسه لا يمكنه ادارة الآخرين¹.

كما أوضح كوفي أن العادات لدى الفرد تتكون بداية من وجود الرغبة لدى الإنسان بتعلم هذه العادة، ثم يبدأ بتكوين المعرفة عنها، ثم يحول هذه المعرفة إلى سلوك من خلال إكتساب المهارة على ممارسة هذه العادة كالآتي².

¹ مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم القواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، السنة 2009، ص18 .

² مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، السنة 2009، ص20 .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل استنتجنا بأن إدارة الوقت أولها تسيير للوقت و آخرها إدارة الذات، وهو ما يتجلى في قوله تعالى: " ۞ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ (159) " آل عمران 159، معناه إذا تحقق الوقت مع وجوب فعل المهمة، فلا بد من سعي لإنجازها مباشرة، وتجنب المماطلة والتأخير، فهذا لا يعد منهاجا دينيا ولا علميا يتناسب ومختلف النظريات الإدارية.

فالوقت هو رأس المال بالنسبة للموظف، أو للمؤسسة بغض النظر عن نوع ونمط عملها، فهو المورد الوحيد الذي إذا تحكمتنا به نستطيع السيطرة على مختلف العوامل الخارجية التي تعيق تنفيذ المهام، فإدارة الوقت هي مقياس لإنجاز المهام ومختلف الأنشطة سواء كانت روتينية أو غير روتينية، وذلك من خلال استخدام الكفاءة في العمل أي أداء المهام بالطريقة الصحيحة، وعدم الإنشغال بمضيعات الوقت سواء كانت داخلية أم خارجية، فالوقت إذا مر فلا يرجع، وإذا أنفق لا يسترد، كالإنشغال بالمقاطعات الشخصية من طرف الزملاء وإدمان استخدام الهاتف والكمبيوتر لأسباب شخصية أثناء العمل، وكذا كثرة الإجراءات القانونية المعقدة التي يتطلبها نقل مختلف الإتصالات الكتابية من لوائح، تعليمات، قرارات، أساليب العمل والتي قد تكون معلومات مهمة تساعد على اتخاذ قرارات معينة وتمنع من حدوث أزمات أو مشاكل إذا تم توظيفها بالشكل والزمن المناسب.

ومن المؤشرات على إدارة الوقت هل التخطيط الذي يعد أهم خطوة فتخطيط الوقت اليومي، الأسبوعي، الشهري والسنوي مع الالتزام به هو السبيل لتحقيق الفعالية، بعدها تأتي إدارة مختلف الأولويات، من ثم تأتي المتابعة من خلال التوجيه والقيادة وهما السبيل لتصحيح في حالة الانحراف عن المسار المخطط له وبالتالي إتخاذ قرارات سليمة.

وفي المبحثين التاليين سنبين إلى جانب مضيعات الوقت، أثر الغياب عن العمل ودوره في زيادة الفاقد من الوقت وبالتالي الزيادة في تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة والدراسة التطبيقية القادمة تعد بمثابة تدقيق على نطاق ضيق لوقت الموظفين من ناحية التغيب عن العمل.

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة.

- دراسة تحليلية.

تمهيد

من خلال استعراض الدراسات السابقة والأسس النظرية لاحظنا تطور منظور الوقت وإدارته بين الماضي والحاضر، وقد نتج عن هذا التطور اختلاف كبير بين الباحثين بسبب ظهور عدة متغيرات ومستجدات في العصر الحالي، وهو ما أثار مجموعة من التساؤلات حول فعالية وكفاءة مختلف المهام التي يقوم بها الموظفون خلال عملهم.

كما أن ظاهرة التأخر والغياب في بعض الأحيان تعد ظاهرة مرضية، ينتج عنها مجموعة من التراكمات في العمل تنجز حسب الأزمات والطوارئ، بمعنى قبل موعدها بفترة وجيزة، مما ينجر عنها مجموعة من الأخطاء كانت تستبعد ان انجزت في وقت أطول.

وتختلف الأسباب من شخص لآخر، فحتى ظروف العمل قد تكون من أهم الأسباب التي تؤدي إلى هذه الظاهرة، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مقدار العمل الفعال الذي يقضيه الموظف خلال يومه، وذلك باستخدام مجموعة من البيانات الخاصة بالغياب وخلال فترة من الزمن، وسنقوم بذلك من خلال استخدام برنامج Excel والقيام بتحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها ومنه سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

■ عرض لمحة عامة عن المدة القانونية للعمل في الجزائر، وكذا التعرف على مختلف المهام داخل الجامعة، من ثم تقديم عرض موجز لجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ سيتم التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية، تحديد مجتمع وعينة البحث، عرض مجمل الأدوات التي تم استخدامها كالمقابلة وشرح مفصل لطريقة عمل البرنامج، من ثم جمع ترتيب وتبويب وتحليل للبيانات المجمعة.

■ كما سيتم تبيان تقييم مخرجات جهاز البصمة، من خلال حساب العمل الفعال لعينة الدراسة، تحليل للعناصر المميزة من عينة الدراسة .

■ وأخيرا تحليل الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاجتماعي الإقتصادي للدراسة و تقديم نموذج لتدقيق الغياب.

المبحث الأول: تقديم إدارة الوقت في قطاع التعليم العالي

تقوم علاقات العمل في التشريع الجزائري على مبدأ الحرية التعاقدية غير التامة، والتي تحدد خلالها مختلف الحقوق والالتزامات، وقد حدد المشرع الجزائري المدة القانونية للعمل كما حدد أوقات الراحة والعطل، وفصل في الغيابات، وبين كيفية وطرق التعويضات، من خلال القيام بساعات عمل إضافية، كما أنه أجاز لبعض الفئات فترات لا يمكنهم العمل خلالها، وفي الجزء القادم سنحاول تفصيل كل ما سبق ذكره بإسهاب، بغية التوصل الى مقدار العمل الفعال الحقيقي الذي يقضيه الموظف الجزائري في عمله بشكل عام.

المطلب الأول: المدة القانونية للعمل وفق القانون الجزائري

تتمثل المدة القانونية للعمل ب 40 ساعة في الأسبوع تتوزع على خمسة أيام، كما أن للموظف الحق في الراحة القانونية، كما له الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، وباقة من الأيام الخاصة بالأعياد القانونية إلى جانب مجموعة من الأيام المرخصة بالغياب بشرط أن يقدم تبريرات لأسباب الغياب، فما هو العمل الفعال؟

- يتمثل "العمل الفعال في الوقت الذي يملكه الأجير والذي يكون فيه تحت تصرف رب العمل، ويوجب عليه القيام بمختلف الأنشطة والمهام الموكلة إليه، وخلال هذه المدة لا تكون له حرية الانصراف إلى أموره الشخصية"¹.
- إن العمل الفعال يقوم على الإدارة الفعالة للوقت، التي تقوم على قدرة المدير على تخطيط الوقت واتخاذ الإجراءات الإيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، إذ لا فائدة من التخطيط إذا لم تتبعه إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياع الوقت، حيث تعتمد السيطرة على الوقت على الشخص نفسه، وبيئته للعمل والهدف الذي يريد تحقيقه، مع تحديد الزمن لكل هدف ووضع الأولويات.

تطور المدة القانونية للعمل في الجزائر:

حسب القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وحسب المادة 22: المدة القانونية للعمل: تتمثل في أربع وأربعين ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية، تتوزع هذه الساعات على خمسة أيام كاملة على الأقل.

المادة 23: يجوز استثناء للمادة 22 أعلاه أن تكون مدة العمل الأسبوعية كما يأتي، أن تخفض للأشخاص الذين يقومون بأشغال شاقة وخطيرة أو تترتب عليها متاعب بدنية أو عصبية وأن ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات التوقف عن النشاط، وتحدد الإتفاقيات والإتفاقيات الجماعية قائمة المناصب المعنية وتوضح لكل منصب مقدار تخفيض العمل أو رفعها.

المادة 24: المدة القانونية للعمل المرجعي في المستثمرات الفلاحية هي ألفا 2000 سا في السنة توزع على فترات وحسب ضروريات المنطقة أو النشاط.

المادة 25: إذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر، فينبغي للمستخدم أن يخصص فترة استراحة لا تتعدى ساعة واحدة ويعتبر نصفها عملا.

المادة 26: لا يجوز أن تتعدى بأي صفة كانت مدة العمل اثني عشرة سا 12 في اليوم².

¹ Jean pierre taieb, paie et administration du personnel, des technique de calcule aux strategies d'extranalisation, DUNOD , paris,2005, 2éditionPage 27.

² حسب القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وحسب المادة 22 من الجريدة الرسمية.

- حسب الأمر 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997 وحسب المادة الأولى: يحدد هذا الأمر المدة القانونية للعمل المطبقة ضمن الهيئات المستخدمة التي يحكمها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وكذا ضمن المؤسسات والإدارات العمومية.
- المادة 2 : تتحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين سا 40 في ظروف العمل العادية، توزع هذه المدة على 5 خمسة أيام عمل على الأقل.
- المادة 3: يحدد تنظيم ساعات العمل الأسبوعية وتوزيعها عن طريق الإتفاقيات والإتفاقيات الجماعية، ويتم تحديدها عن طريق التنظيم بالنسبة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية.
- المادة 4: يمكن استثناء لأحكام المادة 2 أعلاه:
- أن تخفض المدة القانونية الأسبوعية للعمل بالنسبة للأشخاص الذين يمارسون أشغالا شديدة الإرهاق وخطيرة أو التي ينجر عنها ضغط على الحالة الجسدية والعصبية.
- أو ترفع بالنسبة لبعض المناصب المتميزة بفترات توقف عن النشاط.
- تحدد الإتفاقيات والإتفاقيات الجماعية قائمة المناصب المعنية، كما توضح لكل منهما مستوى تخفيض مدة العمل الفعلي أو رفعها.
- تحدد المناصب المذكورة في الفقرتين الأولى والثانية من هته المادة عن طريق التنظيم بالنسبة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية.
- المادة 5: تحدد مدة العمل المرجعية بالنسبة للإستثمارات الفلاحية بألف وثمانمائة 1800 ساعة في السنة موزعة على فترات حسب خصوصيات المنطقة أو النشاط.
- المادة 6: إذا كانت ساعات العمل مؤداة حسب نظام الدوام المستمر، يتعين على المستخدم تخصيص وقت الإستراحة لا يمكن أن يتجاوز ساعة واحدة، وتعتبر نصف ساعة منها كوقت عمل لتحديد مدة العمل الفعلي.
- المادة 7: لا تتجاوز مدة العمل اليومي الفعلي، في أي حال من الأحوال اثني عشرة 12 سا.
- المادة 8: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر.
- لاسيما المواد من 22 إلى 26 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل³.

³ حسب الأمر 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997 وحسب المادة الأولى: يحدد هذا الأمر المدة القانونية للعمل المطبقة ضمن الهيئات المستخدمة التي يحكمها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وكذا ضمن المؤسسات والإدارات العمومية.

جدول رقم 14 : ملخص المدة القانونية للعمل في الجزائر

المدة القانونية للعمل	• المدة القانونية للعمل أربعون (40) ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية، تتوزع المدة القانونية للعمل على خمسة أيام كاملة على الأقل، كما لا يجوز أن تتعدى بأي صفة كانت مدة العمل اثني عشرة (12) ساعة في اليوم. • تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به، يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا أو خطيرة.
الساعات الإضافية + المدة القصوى	• يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية، كما يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتعدى الساعات الإضافية نسبة 20 % من المدة القانونية للعمل، يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50 % من الأجر العادي للساعة.
العمل الليلي	• يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا، ولا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسع عشرة (19) سنة كاملة في أي عمل ليلي كما يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية إلا برخصة خاصة من مفتش العمل المختص إقليميا.
العمل التناوبي	• يجوز للمستخدم أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو "عمل تناوبي" إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة، كما يخول العمل التناوبي الحق في التعويض.
الراحة القانونية (اليومية الأسبوعية)	• اليومية: إذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر، فينبغي للمستخدم أن يخصص فترة استراحة لا تتعدى ساعة واحدة، ويعتبر نصفها عملا. • الأسبوعية: للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، غير أنه يمكن أن يؤجل في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت الضرورة الملحة للمصلحة.
الأعياد القانونية	• أول مايو (عيد العمل) يوم واحد، خمسة جويلية (عيد الإستقلال) يوم واحد، أول نوفمبر (عيد الثورة) يوم واحد، عيد الفطر (العيد الصغير) يومين، عيد الأضحى (العيد الكبير) يومين، أول محرم (رأس السنة الهجرية) يوم واحد، عاشوراء (10 محرم) يوم واحد، المولد النبوي يوم واحد، أول جانفي (رأس السنة الميلادية) يوم واحد، رأس السنة الأمازيغية (12 يناير). تعتبر الأيام السالفة الذكر عطل قانونية مدفوعة الأجر بالنسبة لكافة مستخدمي الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية بمن فيهم المستخدمين بالساعة أو باليوم، وتعتبر أعياد قانونية مدفوعة الأجر، كل سنة، بالنسبة للمستخدمين الجزائريين والأجانب معتنقي الديانة المسيحية في الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية الأيام الآتية:

	• الاثنين الموافق لعيد الفصح، يوم الرفع، يوم صعود العذراء، قداس يوم ميلاد المسيح. يستفيد المستخدم المعتنق لديانة أخرى غير الديانة المسيحية من العطلة المدفوعة الأجر، حتى إذا كان مستخدما بالساعة أو اليوم، وتعتبر أعياد قانونية مدفوعة الأجر كل سنة، بالنسبة للمستخدمين الجزائريين أو الأجانب معتنقي الديانة اليهودية في الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والزراعية الأيام الآتية: • رأس السنة الميلادية، يوم الغفران، يوم الفصح.
العطل (قصيرة الأجل وطويلة الأجل)	قصيرة الأجل: للتنقل، عطلة أبوة، الوفاة طويلة الأجل: التكوين، عطلة للمشاركة في ملتقيات دولية، عطلة لإنشاء مؤسسة، عطلة الأمومة، عطلة قبل التقاعد. المادة 194 : للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر. المادة 195 : يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الاستفادة من عطل إضافية، تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم. المادة 196 : تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يونيو من سنة العطلة، بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف، تحتسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة. المادة 197 : تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل. المادة 198 : كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف. المادة 199 : يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة. المادة 200 : لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية. المادة 201 : توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر، ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به. المادة 202 : لا يمكن بأي حال أن تحول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية. المادة 203 : يمكن للإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مراقبة طبية إذا ما اعتبرت ذلك ضروريا. المادة 204 : تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية: -فترة العمل الفعلي. -فترة العطلة السنوية.

-فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة. -فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المادتين 191 و192 أعلاه. -فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل. -فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد. المادة 205 : لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب. المادة 206 : يمنع تأجيل العطلة السنوية، كلها أو جزء منها، من سنة إلى أخرى، غير أنه يمكن الإدارة، إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدول العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين.	
المادة 207 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها، كما يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي. المادة 208 : يمكن للموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية: -لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها. -للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به. -للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب. -لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به. -للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية. المادة 209 : يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية. المادة 210 : للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة. المادة 211 : يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها في المواد من 208 إلى 210 من هذا الأمر. المادة 213 : تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به. المادة 214 : للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية، يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة. المادة 215 : يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة	الغيابات

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.	
المادة 212 : للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية: -زواج الموظف، ازدياد طفل للموظف، ختان ابن الموظف، زواج أحد فروع الموظف، وفاة زوج الموظف وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.	المناسبات العائلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 3 الأمر 97-03 المؤرخة في 2 رمضان 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997 المحدد للمدة القانونية للعمل.

إن الجدول السابق يلخص كيفية التمكن من التعرف على مقدار العمل الفعال، وهو يوضح كل ما جاء الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بشكل مبسط وواضح وما تعلق بوقت العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن العمل الفعال هو = العمل اليومي المحدد قانونا ب 40 سا* 12 شهر- (الراحة القانوني + الأعياد القانونية+ العطل (قصيرة الأجل وطويلة الأجل)+ الغيابات القانونية+ المناسبات العائلية+ التأخرات(قبل وبعد فترة الدوام وقبل وبعد فترة الراحة)+بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى والتي سيتم عرضها في الأجزاء القادمة).

بالنسبة للموظفين الجامعيين فإنهم لا يخضعون الى القرار الوزاري لبرنامج العمل الجامعي "لا تطبق هذه الإجراءات على الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح" والتي تكون محددة لكل سنة جامعية وحسب فترة الدراسة سيتم عرض التالي⁴:

✓ رزنامة السنة 2016-2017

بموجب القرار رقم 1466 المؤرخ في 14 سبتمبر 2016

العطلة الجامعية لفصل الشتاء من يوم السبت 17 ديسمبر 2016 مساء إلى يوم الإثنين 2 جانفي 2017 صباحا.

العطلة الجامعية لفصل الربيع من يوم السبت 18 مارس 2017 إلى يوم الأحد 2 أفريل 2017 صباحا.

العطلة الجامعية لفصل الصيف من يوم الخميس 6 جويلية 2017 مساء الى الأحد 3 سبتمبر 2017 صباحا.

✓ رزنامة السنة 2017-2018

بموجب القرار رقم 887 المؤرخ في 18/09/2017.

العطلة الجامعية لفصل الشتاء من يوم الخميس 21/12/2017 مساء إلى غاية يوم الأحد 07/01/2018 صباحا

العطلة الجامعية لفصل الربيع من يوم الخميس 22/03/2018 مساء إلى غاية يوم الاحد 08/04/2018 صباحا

العطلة الجامعية لفصل الصيف من يوم الأربعاء 04/07/2018 مساء إلى غاية يوم الأحد 02/09/2018 صباحا

⁴ النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الموقع:

✓ رزنامة السنة 2018-2019

1. بموجب القرار رقم 804 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الشتاء ابتداء من 20 ديسمبر 2018 مساء إلى 04 جانفي 2019 مساء.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الربيع ابتداء من يوم الخميس 21 مارس 2019 إلى يوم 5 أبريل 2019 مساء.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الصيف ابتداء من 4 جويلية 2019 مساء إلى يوم 31 أوت 2019 مساء.

2. بموجب القرار 220 المؤرخ في 9 مارس 2019 .

تحدد العطلة الجامعية لفصل الربيع ابتداء من يوم الأحد 10 مارس 2019 مساء إلى يوم 04 أبريل 2019 مساء.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الصيف من يوم الخميس 11 جويلية 2019 إلى يوم 2 سبتمبر 2019.

من خلال ما تم عرضه نلاحظ بأن هناك تذبذب في رزنامة العطل فهي غير محددة (لا تبدأ وتنتهي في نفس التاريخ)، فمن الأفضل تنظيمها على أساس تاريخ ولمدة محددة باختلاف السنة، كما نلاحظ من خلال رزنامة العطل لسنة 2019 أنه تم إحداث تغييرات عليها بسبب ظروف سياسية، مما أدى إلى إحداث العديد من الإختلالات على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فكان من الأفضل إبقائها على حالها وعدم المساس بها، لأن التغيير غير المخطط ينجم عنه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، وهو ما يدفعنا إلى استنتاج أن الأنظمة السياسية تتدخل في إدارة الوقت سواء في مؤسسات التعليم العالي، أو حتى في باقي المؤسسات باختلاف أنواعها.

✓ رزنامة السنة 2019-2020

بموجب القرار رقم 1849 المؤرخ في 22 أكتوبر 2019.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الشتاء ابتداء من 19 ديسمبر 2019 مساء إلى 4 جانفي 2020 مساء.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الربيع ابتداء من 19 مارس 2020 مساء إلى 4 أبريل 2020 مساء.

تحدد العطلة الجامعية لفصل الصيف ابتداء من 7 جويلية 2020 إلى 2 سبتمبر 2020 مساء.

التحليل :

■ كما قلنا سابقا بأن الموظفين لا تطبق عليهم الاجراءات سابقة الذكر لكن من خلال الواقع المعاش والممارسات الملاحظة في الجامعات الجزائرية فانه يتم تقسيم فترة العطلة الجامعية شتاء وربيعا المحددة ب 15 يوم إلى أسبوعين مجموعة من الموظفين تأخذ فترة راحة خلال الاسبوع الاول والباقي خلال الاسبوع الثاني كي لا يكون هناك فراغ وظيفي.

- غياب مجموعة من الموظفين لهته المدة دون حدوث خلل معناه:
 - ازدواج وظيفي شخصين او اكثر بإمكانهما انجاز نفس العمل.
 - نقص فعالية الوظائف الاخرى لا تتأثر وحتى الجامعة بأكملها.
 - مجمل المهام لها طابع الروتين.
 - اعتماد مبدأ الإدارة بالأزمة بمعنى تكديس المهام وعملها في وقت قصير جدا للتخلص منها.
- بالنسبة لسنة 2018-2019 فقد شهدت تذبذب كبير في الاحداث السياسية "الحراك" منذ بداية 22 فيفري 2019 ما يعني نقص وقت العمل الفعال لدى الموظفين بغض النظر عن الاسباب الخارجية.
- نفس الشيء بالنسبة للشعائر الدينية هناك لوائح تنظيمية لساعات العمل الرسمية كرمضان من ساعة تاسعة صباحا إلى ثلاثة مساء بمعنى ست ساعات عمل فقط، هذا بالإضافة إلى مزاجية الموظفين خلال الشهر المعظم وبالتالي انخفاض العمل الفعال.
- نفس الشيء بالنسبة للسنة الجامعية 2019-2020 فقد شهدت تذبذب أكبر لم يكن له مثيل منذ سنوات طوال وهذا لأسباب صحية مع انتشار الوباء ما لحق بها من آثار على جميع الأصعدة.

المطلب الثاني: مهام الموظفين في مؤسسات التعليم العالي

فيما يلي سنستعرض مهام مجموعة من الرتب داخل إدارة الجامعة، بهدف التعرف على مختلف الأنشطة والممارسات داخل الأقسام والكليات، والإدارات التابعة لها ويمكن تحديدها من خلال ما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 23، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق لـ 11 شعبان عام 1425.

مهام نائب عميد الكلية تشمل مهام نائب عميد الكلية ما يلي:

1. ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج .
2. متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ إقتراح على العميد كل اجراء من اجل تحسينه.
3. مسك القائمة الاسمية الاحصائية للطلبة.
4. جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .
5. يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
 - رئيس مصلحة التدريس.
 - رئيس مصلحة التعليم التقييم.
 - رئيس مصلحة الإحصائيات الاعلام التوجيه .
 - يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج البحث العلمي العلاقات الخارجية بالمهام الآتية:
 - متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج .
 - اخذ او اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشة المذكرات أطروحات لما بعد التدرج.

- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - تنفيذ برامج تحسين مستوى الاساتذة وتحديد معلوماتهم.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية المحافظة على ارسيفه .
- كما انه يساعد في مهامه:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.⁵

مهام رئيس القسم تشمل مهام رئيس القسم العلمي ما يلي:

1. الإشراف على سير العملية الأكاديمية في القسم والعمل على تطويرها بما يخدم أهداف القسم والكلية.
2. القيام بالعبء التدريسي المكلف فيه لكل فصل دراسي.
3. مراقبة مواظبة الطلبة وإجراء الامتحانات للمسابقات النظرية والعملية .
4. إعداد الجدول الدراسي للمواد التي يطرحها القسم آخذًا بعين الاعتبار العبء التدريسي لكل عضو هيئة تدريس وتلبية احتياجات الطلبة ضمن إمكانيات الجامعة المتاحة.
5. الإشراف على عملية الإرشاد الأكاديمي في القسم وتوزيع الطلبة على أعضاء هيئة التدريس.
6. إجراء معادلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعة أخرى.
7. النظر في الأعذار المقدمة من الطلبة للغياب عن المحاضرات أو الامتحانات .
8. الإشراف على أداء أعضاء هيئة التدريس والمهندسين والفنيين العاملين في المختبرات.
9. النظر في المشاكل التي تواجه الطلبة ووضع الحلول المناسبة حسب الصلاحيات.
10. رئاسة مجلس القسم الذي يبحث في سير العملية الأكاديمية وتطورها.
11. توزيع المهام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بما يحقق حسن سير العمل.
12. تشجيع البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
13. الإشراف على عمل المختبرات والمشاكل والمشاورات والتأكد من صلاحية الأجهزة واستكمال النواقص.
14. العمل على استقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة وحسب احتياجات القسم.

يساعد رئيس القسم كل من⁶:

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 23، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق لـ 11 شعبان عام 1425، ص 24.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 38، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق لـ 11 شعبان عام 1425، ص 25.

- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج متابعة أنشطة البحث.

مهام مساعد رئيس القسم: المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة متابعة التعليم التقييم.⁷

مهام مساعد رئيس القسم: يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج ما بعد التدرج المتخصص.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.⁸

مهام سكرتارية العمادة تشمل مهام سكرتارية عميد الكلية ما يلي:

1. إدارة مكتب العميد وتنظيم جدول المواعيد ومتابعتها.
2. استلام البريد وتوزيعه .
3. متابعة البريد الوارد والصادر وحفظ الملفات وتنظيمها.
4. القيام بأعمال الطباعة التي تكلف بها من قبل عميد الكلية أو نائبه.
5. التنسيق مع سكرتارية الأقسام العلمية لإنجاز الأعمال الخاصة بالكلية.
6. متابعة تنفيذ الفقرات التي يشار إليها في محاضر مجالس الأقسام والكلية.
7. التنسيق مع أمين سر مجلس الكلية لدعوة الأعضاء لحضور الاجتماعات وطباعة دعوة الاجتماع والمحاضر.

⁷ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 29، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق لـ 11 شعبان عام 1425، ص 25.

⁸ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 30، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق لـ 11 شعبان عام 1425، ص 25.

مهام سكرتارية الأقسام العلمية:

1. استلام البريد من العمادة وتوزيعه على المعنيين.
2. طباعة ما أكلف به من العميد ورؤساء الأقسام.
3. توفير الخطط الدراسية للطلاب ومتابعة ما يطرأ عليها من تغيير تحت إشراف العميد ورؤساء الأقسام.
4. توفير نماذج المعدلات وأعداد الغياب وغيرها من النماذج التي يحتاجها الطلاب لإتمام معدلاتهم.
5. استلام نسخة من أسئلة الإمتحانات السابقة للطلاب برغبة عضو هيئة التدريس.
6. التنسيق لحضور إجتماعات مجالس الأقسام عند الطلب وطباعة دعوة الإجتماع والمحاضر.
7. تسجيل الصادر والوارد في الدفتر المخصص لذلك بالإضافة إلى حفظ الملفات.
8. التنسيق بين الأقسام والعمادة لإتمام أعمال الكلية.

تحليل الوقت/النشاط كلما كانت المهمة غير ملاحظة على ارض الواقع معناه انه ليس هناك وقت مخصص لها وتحليل ما سبق يتضح من خلال الآتي:

- لا توجد خطط مستحدثة للنهوض بالكلية وإنما مجرد حبر على ورق لتنظيم متوارث يتبع بنفس الطريقة التقليدية.
- تعيين اعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة يجب ان يتبعه مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- بالنسبة لواقع البحث العلمي في الجزائر فهو يبتعد كل البعد عن الاسس الاصلية لإعطاء بصمة مستحدثة وجديدة تعطي مساهمة فعالة.
- مراقبة النوعية في العملية التعليمية هو امر غير ممكن في بعض مؤسسات التعليم العالي فالنقاط المتحصل عليها غير كافية للحكم على ذلك.
- كما انه بالنسبة لتأطير كفاءات الخاصة بالموظفين فحاليا المتعارف عليه في بعض مؤسسات التعليم العالي ان جميع تدريبات تحسين المستوى بغض النظر طويلة اقصيرة الاجل هي للترفيه عن نفس سياحة مقننة جزء من المدة فقط يكون تدريب فعلي.
- من الملاحظ انه لا يوجد ربط بين التطورات العلمية العالمية والخطط الدراسية والبحثية فما يطبق هو عبارة عن اجتهاد شخصي للأستاذ حسب المقرر الموضوع للمادة.

إن عرض مهام الموظفين بالجامعة ومؤسسات التعليم العالي ليس الهدف منه تبيان ماهية هته المهام قصد الحشو وإنما التعرف على مختلف الأنشطة التي يقوم بها كل واحد، فدراسة الوقت من دون التعرف على مختلف المهام هو أمر غير ممكن، كما أن أي تقصير في انجاز مهمة دون أخرى او اعطاء مهمة أكبر قيمة من الوقت دون البقية، يؤدي إلى إختلال هدف العملية التعليمية بالجامعة نقص في الكفاءة، يبقى على كل موظف مسؤولية واجب فهم المهام المنوطة به لتحقيق التوازن بين مختلف المهام وبالتالي تحقيق الفائدة منها وتفادي الوقوع في انجاز المهام وقت الضغط الازمات انما يتطلب تخطيط تنظيم ترتيب لمختلف المهام حسب الأولويات التركيز على الرقابة الذاتية بدل الرقابة المفروضة من طرف المسؤول المباشر.

المطلب الثالث: تقديم جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

نظر للموقع الجغرافي الإستراتيجي لولاية سكيكدة، وقرىها من كل من ولاية قسنطينة، عنابة، قالمة، فقد تأسست ENSET ، Ecole Nationale Supérieure D'enseignement Technique في 22 مارس 1988 بموجب القرار رقم 88_63، فمركز جامعي في 1998 بموجب القرار رقم 98_223، و الذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة وتم تسميتها بجامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها، في 20 أوت 2005 لإحياء الذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني، كما أنها حاليا تحتل المرتبة 21 حسب تصنيف UNIRANKING 2019 لأفضل الجامعات الجزائرية بفضل جهود الطاقم البيداغوجي وكذا الإداري الذي يسهر على التطوير المستمر، البحث العلمي وضمان الجودة.

إحصائيات 2019:

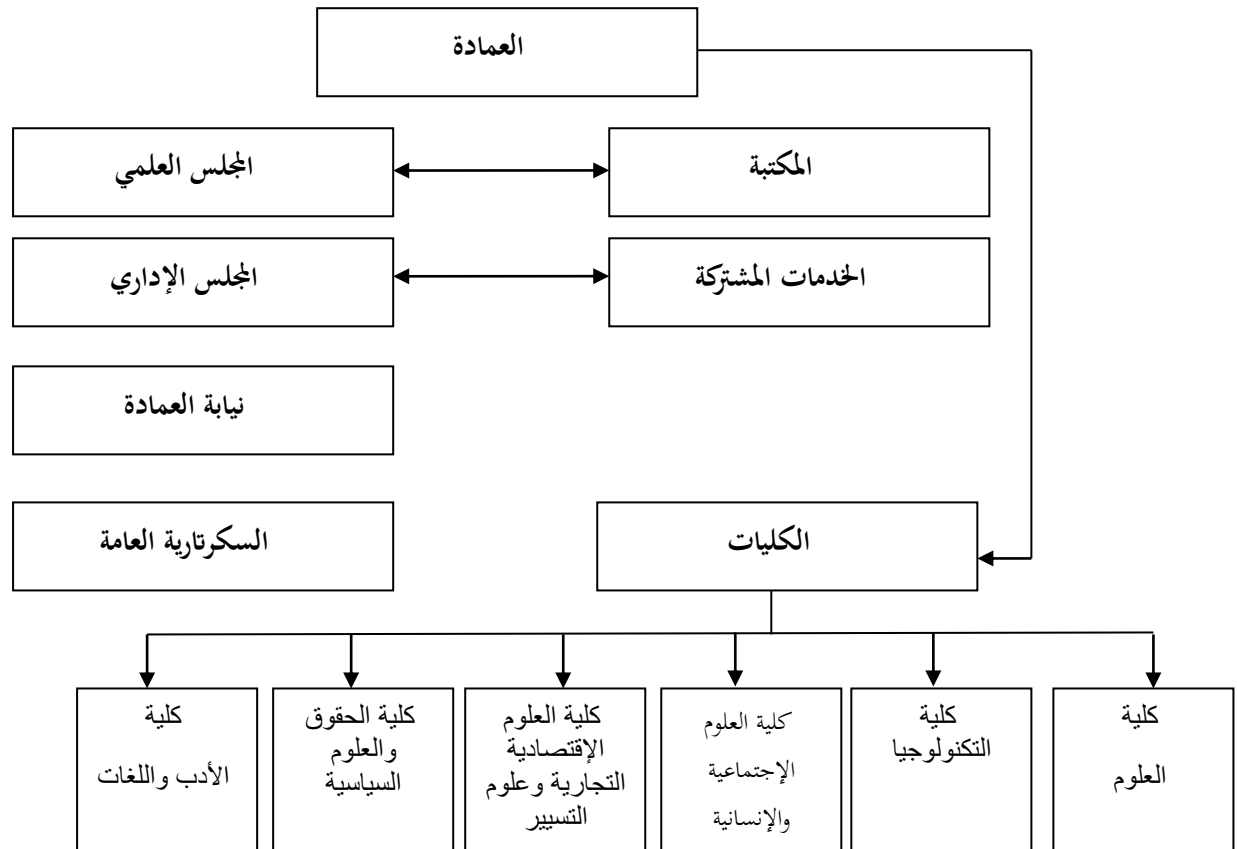
جدول رقم 15 : يوضح الحصيلة العامة لجامعة 20 أوت 1955 خلال سنة 2019

بلغ عدد الكليات: 6 كليات مزعة كالآتي:	طاقم الجامعة (الأساتذة):
- كلية التكنولوجيا.	- Associate professors class A=126
- كلية العلوم.	- Associate professors class B =291
- كلية الإقتصاد، التسويق والمناجيات.	- Assistants professors class A=478
- كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية.	- Assistants professors class B=103
- كلية الأدب واللغات الأجنبية .	- Assistants=03
- كلية الحقوق.	
- معهد العلوم والتقنيات التطبيقية .	
الدرجات المقدمة :	يبلغ عدد الطلبة :
- مرحلة ليسانس: 55	- معهد العلوم والتقنيات التطبيقية يضم : 50 طالبا
- مرحلة ماستر : 94	- يبلغ عدد الطلبة خلال هته المرحلة الجامعية : 22542 طالب.
- مرحلة الدكتوراه: 40	- طلاب الماجستير: 7504
	- طلاب الدكتوراه: 640
	- الطلبة الخارجيين خلال السنة: 153 طالب منهم 3 طلاب دراسات عليا.
الطاقم الإداري :	عدد الطلبة الخارجيين :
- الإداريين: 620	- ليسانس: 6519، ماستر: 2949، دكتوراه: 45 .
- المتعاقدين: 397	- HDR(habilité à diriger des recherches): 17.
- عدد المسؤولين خلال هته المرحلة : 134 (أنظر الملحق رقم)	- طلبة البكالوريا الجدد : 5500
	- MS posts 2019 : 3893.
	- في سنة 2019 بلغ عدد الطلبة : 30646 .

المصدر: إحصائيات مأخوذة من مجلة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة لسنة 2019

كل ما سبق هو بمثابة حوصلة عامة فقط عن ما هو متواجد بالجامعة سواء من طاقم إداري، أساتذة، هياكل وبنى تحتية، طلبة وهي أحدث الإحصائيات التي تم التوصل إليها عن طريق مجمل الموظفين المسؤولين عن الإحصائيات بعمادة الجامعة وفيما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي المستحدث (لسنة 2019).

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: من مديرية جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية

يتعرض هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعت من أجل الوصول إلى الفكرة التي تبلورة أعلاه كما يتولى تحديد مجتمع عينة البحث، نوع الدراسة والأسلوب المستعمل لجمع البيانات، ومن ثم تحديد مختلف الصعوبات التي واجهتها الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

نظرا لطبيعة الدراسة المتمثلة في تبيان مقدار العمل الفعال من خلال تجميع بيانات وحقائق من الواقع، فإن الدراسة تصنف ضمن البحوث التحليلية الوصفية التي تصف الظواهر أو الأحداث، من خلال جمع الحقائق والمعلومات (تم التركيز في عملية جمع البيانات من مصادرها الرئيسية)، ووصف الظروف الخاصة بها، ومن ثم محاولة تبيان مختلف المراحل التي تم استخدامها للتوصل إلى مختلف النتائج.

المجال الجغرافي: أجريت الدراسة في جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- بعمادة الكلية.

المجال البشري: تحدد من خلال البيانات التي تم التوصل لها وهم مجمل الموظفين البالغ عددهم 256 موظف (مخرجات (pointeuse).

المجال الزمني: استغرقت هذه الدراسة حالي من بداية جانفي 2019 إلى غاية 05.11.2019 أي 11 شهرا للتوصل إلى البيانات فقط وشهرين للمعالجة كن الملف ضخم جدا كل موظف لمدة سنة كاملة من 2018/10/01 إلى غاية 2019/09/30.

الأشخاص المتعامل معهم الذين مكنوا من التوصل إلى المعلومات:

- مهندس إعلام آلي مسؤول بعمادة الكلية .
- الأمين العام بعمادة الجامعة.
- مسؤول مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الإتصال، التعلم المتلفز و التعليم عن بعد .
- مسؤول (ة) قسم الشبكات.
- مسؤول (ة) (2) الإعلام آلي بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: المقابلة مع مسؤولة جهاز كشف البصمة للتعرف على طريقة العمل

لقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة، التي تتم وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المتعامل معهم لجمع البيانات، وقد أفادتنا في الحصول على البيانات الخاصة بالمجتمع (نفسه العينة) وخلال فترة زمنية قدرها (سنة كاملة)، ولقد تم تسجيل كل المعلومات الخاصة بكيفية عمل جهاز كشف البصمة *pointeuse biometrique* فيما يلي سنوضح كل المعلومات المجمعة:



- تشتغل بالبصمة.
- لديها ذاكرة تحفظ بصمة كل موظف.
- كل موظف لديه بصمة مميزة عن الآخر.
- مبرمجة على اساس ساعة معينة للدخول والخروج كمثال من 7H45 - 16H15.
- يتم إستخراج المعلومات المجمعة خلال كل شهر لجميع الموظفين.
- لديها رقم سري وهو عبارة عن بصمة المسؤول عنها بحيث لا يمكن لأي احد غيره التوصل إليها او إستخراجها، كما أنه بإمكانه إضافة بصمة موظف جديد.
- كل موظف يتم ادخال 4 خيارات "أي أصابع 2 من اليد اليمنى و2 من اليد اليسرى وهذا في حالة حدوث حريق يد، أو اصابتها بماء جافيل قوي، فالجهاز لا يمكنه في هذه الحالة التعرف على البصمة، ومنه تفادي هذه الحالات.
- يتم استخراج هذه البيانات في شكل معين ثم يتم تحويلها في شكل بيانات EXEL عن طريق برنامج خاص.
- من ثم تحديد العمل الفعال من خلال أوقات الدخول والخروج .
- ثم تحديد Etat Global ،Recuperation ،Autorisation لكل شهر على حدا.
- إذا كانت لدى الموظف Recuperation أو Autorisation يتم تعديل الغياب الغاءه، إذا كان ليس لديه اي مبرر يسجل بأنه غائب ويعاد حساب مجمل الغيابات وعدد ساعات العمل، ويقدم له questionnaire.
- لكن questionnaire لا يتم مباشرة اما تعمل الحالة لجميع الحالات يوقعها العميد او الامين العام من ثم الى مركز الحساب يقوم بإعادة الحسابات، ثم يعيد ارسالها الى الأمين العام للجامعة، من ثم يتم إعادة ارسال الحالة إلى الكلية، ثم إلى مصلحة الموظفين وهو من يقوم بعمل questionnaire.
- عند نهاية كل شهر يتم إخراج الحالة بالضغط على ايقونة exporter، ثم يتم اعطاء اسم للملف، من ثم إرساله الى مسؤول مركز الأنظمة وشبكات الإعلام عن طريق شبكة داخلية Intranet بين خلايا الجامعة.

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

المطلب الثالث: جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق الخاصة بالجامعة محل الدراسة كمصدر لجمع البيانات الضرورية وخاصة تلك المتمثلة في:

- نموذج لقائمة إسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر جانفي 2018 "كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير" : هذا النموذج مكنتنا من التعرف على نوع الترخيص وهم ينطبق على جميع الكليات "نفس النمط" وهي على الشكل التالي:

عنوان الجدول 16: القائمة الإسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر X

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الملاحظة
01	X	تقني سامي في الإعلام الآلي	عطلة الشتاء
02	X	عامل مهني خارج الصنف	عطلة تعويضية
03	X	عامل مهني من الصنف الثاني	رخصة خروج
04	X	عامل مهني من المستوى الأول	مرخص ليوم (X)
05	X	عامل مهني من المستوى الأول	عطلة مرضية
06	X	عن حفظ البيانات	عطلة سنوية
07	X	عون إداري رئيسي	عطلة استثنائية
08	X	كاتب رئيسي	استدعاء
09	X	كاتبة المديرية عون مهني صنف ثاني	عطلة امومة
10	X	متصرف	عطلة الشتاء
11	X	محاسب إداري	عطلة تعويضية
12	X	محاسب رئيسي	رخصة خروج
13	X	مساعد المكتبات الجامعية	مرخص ليوم (X)
14	X	مساعد متصرف	عطلة مرضية
14	X	مساعد مهندس مستوى اول	عطلة سنوية
16	X	معاون تقني في الاعلام الآلي	عطلة استثنائية
17	X	مقتصد جامعي	استدعاء
18	X	ملحق اداري	عطلة الشتاء
19	X	ملحق بالمكتبات الجامعية	عطلة تعويضية
20	X	ملحق رئيسي	رخصة خروج
21	X	مهندس دولة في الاعلام الآلي	مرخص ليوم (X)
22	X	DAIP	عطلة مرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرج من نموذج العمل بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير بمصلحة الموظفين.

كما قيل سابقا كل موظف ليست لديه رخصة تعويضية أو عطلة أو إذن بالخروج، في حالة لم يكن لديه اي مبرر يقدم إليه تساؤل لتبرير السبب ويخصم من راتبه بمقدار عدد ساعات التأخر أو الغياب.

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

- النموذج الثاني هو مستخرج من مخرجات "pointeuse" نوع الجدول Excel مجمل المعلومات المتوفرة فيه هي كالاتي:
عنوان الجدول 17: القائمة الإسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر X نموذج 2

Numéro d'ordre	Matricule.	N°Id	Nom.	Prénom
16	404		x	x
Auto-Affect.	Date.	Horaire.	Début.	Fin.
True	03/01/2018	HNORMAL	08:00	16:30
Entrée.	Sortie.	Jrs Norm travaillé.	Jrs travaillé.	Retard.
08:08	16:10	1	1	
Départ anticipé.	Absent.	H Sup.	Présence Planning.	Motif d'absence.
			08:30	
Ptg Entrée obligatoire.	Ptg Sortie obligatoire.	Département.	Jrs normal.	WeekEnd.
True	True	Nom Société	1	
Férié.	Présence réelle.	Nbr jrs HS.	WeekEnd_HS.	Férié_HS.
	08:01			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

بالنسبة لهذا الجدول تم التوصل إلى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير للفترة الممتدة من 2018/01/03 إلى غاية 2019/07/30 أي مدة (سنة ونصف).

- ست نماذج تم التوصل لها من مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال التعلم المتلفز و التعليم عن بعد لكن مع اختلاف نوع النموذج من كلية إلى أخرى (6 كليات) ومع اختلاف الفترة (أغلبها لمدة شهر فقط).

1. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية للفترة الممتدة من 2019/04/01 إلى غاية 2019/04/30 لمدة شهر وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة.

عنوان الجدول 18: نموذج أوقات الدخول والخروج للموظف

Date.	Horaire.	Entrée.	Sortie.	Absent.
01/04/2019	Jour			True
02/04/2019	Jour			True
03/04/2019	Jour			True
04/04/2019	Jour			True
07/04/2019	Jour	07:40	13:59	
08/04/2019	Jour	07:41	13:57	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

2. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم للفترة الممتدة من 2019/04/01 إلى غاية

2019/04/30 لمدة شهر وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة، وهو نفس النموذج السابق الذي تم تبيانته بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

3. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية خلال الفترة من 2019/04/07 إلى غاية 2019/04/30 أي لمدة 23 يوم وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة، كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

جدول رقم 19: أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية خلال الفترة من 2019/04/07 إلى غاية 2019/04/30

Jours	Date	Horaire	Début	Fin	Ptg Entrée	Ptg Sortie	Retard	Départ Anti	Absent	Motif d'Aabs	Heures Trav	Heures Trav Rél	H sup
Sun	07/04/2019	normal	08:00	16:00	08:27	15:18			FAUX		07:18	06:51	
Mon	08/04/2019	normal	08:00	16:00		15:23			FAUX	Bon sortie	00:00	00:00	
Tue	09/04/2019	normal	08:00	16:00	08:24	14:05			FAUX		06:05	05:41	
Wed	04/10/2019	normal	08:00	16:00	08:29	15:19			FAUX		07:19	06:49	
Thu	04/11/2019	normal	08:00	16:00		15:03			FAUX	Bon sortie	00:00	00:00	
Sun	14/04/2019	normal	08:00	16:00	08:12	13:38			FAUX		05:38	05:25	
Mon	15/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Bon sortie	00:00	00:00	
Tue	16/04/2019	normal	08:00	16:00	08:39	16:11			FAUX		07:21	07:31	
Wed	17/04/2019	normal	08:00	16:00	08:33	13:51			FAUX		05:18	05:18	
Thu	18/04/2019	normal	08:00	16:00	08:29				FAUX	Bon sortie	00:00	00:00	
Sun	21/04/2019	normal	08:00	16:00	08:28	16:12			FAUX		08:00	07:44	
Mon	22/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Récup	00:00	00:00	
Tue	23/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Autres	00:00	00:00	
Wed	24/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Autres	00:00	00:00	
Sun	28/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Autres	00:00	00:00	
Mon	29/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Autres	00:00	00:00	
Tue	30/04/2019	normal	08:00	16:00					FAUX	Autres	00:00	00:00	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

4. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم التكنولوجية خلال الفترة من 2019/01/05 إلى

غاية 2019/05/30، شهر وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 20: أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم التكنولوجية خلال الفترة من 2019/01/05 إلى غاية 2019/05/30

week day	Date	timetable	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Early	Absent	Exception	Work Time	Real Time	OT Time
mercredi	05/01/2019	normal	08:30	16:30					O				
jeudi	05/02/2019	normal	08:30	16:30	07:59	16:13		00:17	N		07:43	08:13	
dimanche	05/05/2019	normal	08:30	16:30	08:03	16:14		00:16	N		07:44	08:10	
lundi	05/06/2019	normal	08:30	16:30	08:59	15:00	00:29	01:30	N		06:01	06:01	
mardi	05/07/2019	normal	08:30	16:30	09:05	14:59	00:35	01:31	N		05:54	05:54	
mercredi	05/08/2019	normal	08:30	16:30	09:04	15:40	00:34	00:50	N		06:36	06:36	
jeudi	05/09/2019	normal	08:30	16:30	08:47		00:17	01:00	N		06:43	06:42	
dimanche	05/12/2019	normal	08:30	16:30	08:53	15:00	00:23	01:30	N		06:07	06:06	
lundi	13-05-2019	normal	08:30	16:30	09:01	14:59	00:31	01:31	N		05:58	05:58	
mardi	14-05-2019	normal	08:30	16:30	08:58		00:28	01:00	N		06:32	06:31	
mercredi	15-05-2019	normal	08:30	16:30	08:55	14:59	00:25	01:31	N		06:04	06:03	
jeudi	16-05-2019	normal	08:30	16:30	09:02	14:52	00:32	01:38	N		05:50	05:50	
dimanche	19-05-2019	normal	08:30	16:30	09:05	15:00	00:35	01:30	N		05:55	05:54	
lundi	20-05-2019	normal	08:30	16:30	09:04	14:59	00:34	01:31	N		05:55	05:55	
mardi	21-05-2019	normal	08:30	16:30	08:57	14:59	00:27	01:31	N		06:02	06:01	
mercredi	22-05-2019	normal	08:30	16:30	08:59	14:59	00:29	01:31	N		06:00	05:59	
jeudi	23-05-2019	normal	08:30	16:30	08:59	14:29	00:29	02:01	N		05:30	05:29	
dimanche	26-05-2019	normal	08:30	16:30	09:06	14:58	00:36	01:32	N		05:52	05:52	
lundi	27-05-2019	normal	08:30	16:30	08:40			01:00	N		07:00	06:49	
mardi	28-05-2019	normal	08:30	16:30	08:56	14:59	00:26	01:31	N		06:03	06:02	
mercredi	29-05-2019	normal	08:30	16:30	08:58	14:59	00:28	01:31	N		06:01	06:00	
jeudi	30-05-2019	normal	08:30	16:30	09:03	14:34	00:33	01:56	N		05:31	05:31	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

5. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خلال الفترة من

2019/04/07 إلى غاية 2019/04/30 أي لمدة 23 يوم وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة، وهو نفس النموذج السابق في

نسخة معالجة.

6. تم التوصل الى أوقات الدخول والخروج لجميع الموظفين في كلية الأدب واللغات للفترة الممتدة من 2019/04/01 إلى غاية 2019/04/30 لمدة شهر وهو نموذج معالج لدى مركز الأنظمة، وهو نفس النموذج السابق الذي تم تبينه بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

- تم التوصل إلى نموذج آخر وهو من عمادة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وهو نفس النموذج المستخدم لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، يشمل 256 موظف مدرج لديهم وذلك خلال الفترة الممتدة من 2018/10/01 إلى غاية 2019/09/30 أي سنة كاملة وه النموذج الذي تم استخدامه للقيام بالدراسة لأنه يشمل كل الكليات مع العمادة بالإضافة إلى أن الفترة الممتدة 12 شهر أما النماذج السابقة فهي تخص كلية واحدة دون أخرى ولا يمكن التعميم في هته الحالة، بالإضافة إلى أن النماذج الست المقدمة من مركز الأنظمة هي تشمل فترة شهر واحد وهي كذلك غير كافية للحكم كون فترة الصيف تختلف عن فترة الشتاء وهناك أوقات يكثر فيها العمل عن أخرى يقل فيها، وهو النموذج الأنسب بالنسبة لنا.

المبحث الثالث : تقييم مخرجات جهاز البصمة "pointeuse"

في هذا المبحث سيتم التطرق الى كيفية حساب العمل الفعال على اساس مجموعة من الشروط خلال الفترة من 2018/10/01 إلى 2019/09/30(سنة كاملة)، مع تعديل بعض الشروط، كما سيتم عمل مجموعة من المقارنات، من بينها حساب أدنى وأكبر قيمة متوسط للعمل الفعلي اليومي، كما سيتم تقدير كم مقدار التكلفة التي تصرف جراء التأخرات، الغيابات المبكرة أو التغيب من دون سبب.

المطلب الأول: حساب العمل الفعال لعينة الدراسة الاجمالية المتحصل عليها خلال سنة "دون أي شروط".

في هذا المطلب تم تقسيم مجموع الموظفين إلى 26 مجموعة كل مجموعة تضم 10 موظفين، وذلك حتى يتم التحليل والتركيز بشكل أفضل على كل موظف ضمن المجموعة، كما حاولنا إضافة عنصر ضمن الجدول لنشير إلا أنه:

بافتراض ان الموظف X الذي لم يصمم بغض النظر عن الاسباب، إلا انه مدرج في القائمة الإسمية، سواء ضمن كلية من الكليات الست او ضمن العمادة، فنفرض ان هذا الشخص لم يصمم معناه غير متواجد بمكان العمل فانه غائب، (مع ملاحظة انه لا يمكن الجزم بذلك فهناك موظفين بالرغم من تواجدهم وبحكم منصبهم الإداري أو علاقتهم الشخصية مع المسؤول المباشر لا يصمون لتفادي مجموعة من العوامل، كما أنه يوجد مجموعة تعد حالة خاصة كسائقي السيارات، عمال النظافة..).

- الفرضية: فكم يكون متوسط ساعات العمل، اذا حسبناها على اساس ما هو موجود 256 يوم" (365-96) weekend خلال السنة (97+الأعياد القانونية 12)) " لإعطاء نظرة فقط عن أهمية الوقت، كما أن 256 يوم تعني 6144 ساعة عمل.

المجموعة 1 : جدول رقم 21: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 1

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
1	120	لا توجد قيمة
2	208	لا توجد قيمة
3	215	لا توجد قيمة
4	216	لا توجد قيمة
5	234	لا توجد قيمة
6	245	لا توجد قيمة
7	251	لا توجد قيمة
8	253	لا توجد قيمة
9	256	لا توجد قيمة
10	292	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ غياب قيمة معينة بالنسبة للموظفين من 1-10 فهؤلاء يندرجون ضمن القائمة المدججة في برنامج التعرف على البصمة إلا أنهم لا يصمون عند الدخول أو الخروج خلال فترة الدراسة وذلك لأسباب غير محددة.

وفي الجدول التالي نبين عينة خلال يوم معين للتوضيح كالتالي:

جدول رقم 22: نموذج الدخول الخروج لموظف X

Date.	Horaire.	Début.	Fin.	Entrée.	Sortie.	Heure effective
01/10/2018	Jour	08:00	16:30			#VALEUR!
يوم X		بداية توقيت يوم العمل	نهاية توقيت يوم العمل	توقيت بصمة الدخول	توقيت بصمة الخروج	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

وهو المكرر مع كل الموظفين وخلال كل أيام العمل.

المجموعة 2:

جدول رقم 23: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 2

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
11	300	لا توجد قيمة
12	345	لا توجد قيمة
13	348	لا توجد قيمة
14	371	لا توجد قيمة
15	372	لا توجد قيمة
16	596	لا توجد قيمة
17	664	لا توجد قيمة
18	1111	لا توجد قيمة
19	6524	لا توجد قيمة
20	6770	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

نفس الشيء فمن خلال هذا الجدول نلاحظ غياب قيمة معينة بالنسبة للموظفين من 11-20 فهؤلاء يندرجون ضمن القائمة المدججة في برنامج التعرف على البصمة إلا أنهم لا يصمون عند الدخول أو الخروج خلال فترة الدراسة وذلك لأسباب غير محددة.

المجموعة 3:

جدول رقم 24: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 3

المتوسط باليوم الواحد	ترتيب ساعات العمل الفعالة تصاعديا	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)	الترميز	الرقم
1:35:24	407:02:00	407:02:00	8822	21
1:46:47	455:37:00	لا توجد قيمة	9865	22
3:43:46	954:45:00	لا توجد قيمة	167877017	23
		لا توجد قيمة	167877018	24
		لا توجد قيمة	51	25
		لا توجد قيمة	52	26
		لا توجد قيمة	53	27
		لا توجد قيمة	54	28
		455:37:00	12	29
		954:45:00	13	30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول أعلاه بالنسبة للموظفين الذين ليست لديهم قيمة معين لا يمكننا إعطاء تحليل أو حكم، أما بالنسبة لباقي الموظفين فمتوسط ساعات العمل الفعالة فهي على التوالي، 407:02:00، 455:37:00، 954:45:00 ومتوسط العمل الفعال خلال اليوم لكل منهم على التوالي : 1:35:24، 1:46:47، 3:43:46.

وهذه المتوسطات مقارنة ب 8 ساعات عمل (1 ساعة راحة) ضعيفة جدا والجدول التالي يوضح، لما كانت هته المتوسطات ضعيفة جدا بالنسبة للموظف رقم 21، مجمل ساعات العمل لديه خلال 256 يوم (سنة) كانت:

جدول رقم 25: متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا

ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)	الترميز	رقم الموظف
407:02:00	8822	21

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

وفي الجدول التالي سنوضح الأيام التي قام فيها بإدخال بصمته كالتالي:

جدول رقم 26: نموذج الدخول الخروج لموظف x

عدد الايام المشتغل	Heure effective	Date.
1	05:16:00	01/10/2018
2	05:59:00	02/10/2018

03/10/2018	05:59:00	3
04/10/2018	06:01:00	4
07/10/2018	06:05:00	5
08/10/2018	06:08:00	6
09/10/2018	06:13:00	7
10/10/2018	06:17:00	8
11/10/2018	06:19:00	9
14/10/2018	06:20:00	10
15/10/2018	06:52:00	11
16/10/2018	07:23:00	12
17/10/2018	07:25:00	13
18/10/2018	07:27:00	14
21/10/2018	07:30:00	15
22/10/2018	07:32:00	16
23/10/2018	07:34:00	17
24/10/2018	07:34:00	18
25/10/2018	07:35:00	19
28/10/2018	07:35:00	20
29/10/2018	07:35:00	21
30/10/2018	07:36:00	22
31/10/2018	07:36:00	23
04/11/2018	07:36:00	24
05/11/2018	07:36:00	25
06/11/2018	07:37:00	26
07/11/2018	07:37:00	27
08/11/2018	07:38:00	28
11/11/2018	07:38:00	29
12/11/2018	07:38:00	30
13/11/2018	07:39:00	31
14/11/2018	07:39:00	32
15/11/2018	07:39:00	33
18/11/2018	07:39:00	34
19/11/2018	07:40:00	35
21/11/2018	07:43:00	36
22/11/2018	07:43:00	37
25/11/2018	07:44:00	38
26/11/2018	07:45:00	39
27/11/2018	07:46:00	40
28/11/2018	07:47:00	41
29/11/2018	07:49:00	42
02/12/2018	07:49:00	43
03/12/2018	07:51:00	44
04/12/2018	07:51:00	45

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

05/12/2018	07:52:00	46
06/12/2018	07:52:00	47
09/12/2018	07:54:00	48
10/12/2018	07:54:00	49
11/12/2018	07:55:00	50
12/12/2018	07:55:00	51
13/12/2018	07:56:00	52
16/12/2018	07:58:00	53
17/12/2018	07:59:00	54
18/12/2018	08:00:00	55
19/12/2018	08:10:00	56
20/12/2018	#VALEUR!	لا توجد قيمة
..		
..		
30/09/2019		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان الموظف لم يصمم طيلة السنة 256 يوم وإنما خلال 56 يوم فقط وادنى قيمة كانت 05:16:00 أما أعلى قيمة 08:10:00، وإذا حسبنا متوسط العمل الفعال خلال هذه الايام فقط نجد التالي :

جدول رقم 27: نموذج متوسط ساعات العمل يشتغلها موظف X

مجموع العمل الفعال خلال 56 يوم	414:40:00
المتوسط خلال اليوم	07:24:17

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

وإذا قمنا بنفس الحساب بالنسبة للموظف رقم 29 نجد بأن متوسط العمل الفعال لديه خلال عدد الأيام التي قام فيها بإدخال البصمة:

جدول رقم 28: المتوسط خلال اليوم للموظف رقم 29

المتوسط خلال اليوم	ساعات العمل الفعالة خلال 61 يوم (سنة)	الترميز	رقم الموظف
7:28:00	455:37:00	12	29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من هنا يمكن القول بأنه لا يتم الحكم من خلال السنة لان الاسباب غير معروفة بل يجب الحكم من خلال الايام التي قام فيها ببصمة دخول خروج وهو ما سنقوم بحسابه في فقرات أخرى.

المجموعة 4:

جدول رقم 29: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 4

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
31	15	107:55:00
32	16	لا توجد قيمة
33	17	901:44:00
34	19	لا توجد قيمة
35	20	972:55:00
36	55	1392:04:00
37	130	لا توجد قيمة
38	18	1194:29:00
39	34	773:04:00
40	73	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 107:55:00، 901:44:00، 773:04:00، 972:55:00، 1194:29:00، 1392:04:00 وكما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 5:

جدول رقم 30: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 5

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
41	80	1095:17:00
42	81	636:11:00
43	82	1303:58:00
44	84	1082:40:00
45	85	1394:22:00
46	86	1206:13:00
47	87	1309:46:00
48	88	لا توجد قيمة

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

49	89	1191:03:00
50	90	1250:34:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 636:11:00، 1082:40:00، 1095:17:00، 1191:03:00، 1206:13:00، 1250:34:00، 1303:58:00، 1309:46:00، 1394:22:00 وكما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم إدراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 6:

جدول رقم 31: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 6

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
51	91	590:07:00
52	92	لا توجد قيمة
53	95	293:29:00
54	96	852:09:00
55	97	لا توجد قيمة
56	98	1245:21:00
57	99	760:09:00
58	100	1506:00:00
59	101	1469:13:00
60	1	970:11:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 293:29:00، 590:07:00، 760:09:00، 852:09:00، 970:11:00، 1245:21:00، 1469:13:00، 1506:00:00 وكما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم إدراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 7:

جدول رقم 32: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 7

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
61	2	1078:33:00
62	3	576:49:00
63	4	لا توجد قيمة

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

64	6	1271:34:00
65	7	1408:47:00
66	8	1207:36:00
67	9	1216:37:00
68	11	1106:09:00
69	14	479:52:00
70	39	507:50:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 479:52:00، 507:50:00، 576:49:00، 1078:33:00، 1106:09:00، 1207:36:00، 1216:37:00، 1271:34:00، 1408:47:00 وكما وضحنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 8:

جدول رقم 33: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 8

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
71	118	623:08:00
72	5	لا توجد قيمة
73	31	لا توجد قيمة
74	32	لا توجد قيمة
75	33	337:11:00
76	61	492:11:00
77	62	1435:34:00
78	63	1298:56:00
79	64	1235:39:00
80	65	750:59:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 337:11:00، 492:11:00، 623:08:00، 1235:39:00، 750:59:00، 1298:56:00، 1435:34:00 وكما وضحنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 9:

جدول رقم 34: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 9

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
81	66	1094:25:00
82	67	لا توجد قيمة
83	68	327:04:00
84	69	لا توجد قيمة
85	72	1451:47:00
86	74	1622:12:00
87	75	2575:43:00
88	76	1599:31:00
89	77	305:47:00
90	38	1236:53:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي:

305:47:00، 327:04:00، 1094:25:00، 1236:53:00، 1451:47:00، 1599:31:00، 1622:12:00، 2575:43:00، كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 10:

جدول رقم 35: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 10

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
91	40	1239:02:00
92	41	1219:16:00
93	42	1270:50:00
94	43	1123:13:00
95	44	690:30:00
96	45	1245:49:00
97	46	1042:39:00
98	47	1673:05:00
99	48	1553:01:00

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

100	49	1586:21:00
-----	----	------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 690:30:00، 1042:39:00، 1123:13:00، 1219:16:00، 1239:02:00، 1245:49:00، 1270:50:00، 1553:01:00، 1586:21:00، 1673:05:00 كما وضحنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 11:

جدول رقم 36: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 11

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
101	50	1214:18:00
102	56	1294:49:00
103	5151	508:08:00
104	5252	758:54:00
105	5353	1403:59:00
106	5454	1245:16:00
107	5656	362:25:00
108	78	1226:54:00
109	79	1214:36:00
110	271	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 362:25:00، 508:08:00، 758:54:00، 1214:18:00، 1214:36:00، 1226:54:00، 1245:16:00، 1294:49:00، 1403:59:00، كما وضحنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 12:

جدول رقم 37: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 12

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
111	305	لا توجد قيمة
112	306	لا توجد قيمة
113	312	لا توجد قيمة
114	57	1235:26:00
115	58	1405:28:00

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

116	59	1397:14:00
117	60	869:47:00
118	103	لا توجد قيمة
119	105	لا توجد قيمة
120	127	1134:32:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 869:47:00، 1134:32:00، 1235:26:00، 1405:28:00، 1397:14:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 13:

جدول رقم 38: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 13

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
121	21	898:50:00
122	22	لا توجد قيمة
123	23	130:30:00
124	24	322:16:00
125	25	1252:23:00
126	26	606:46:00
127	27	629:06:00
128	28	992:03:00
129	29	620:14:00
130	30	1062:57:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 130:30:00، 322:16:00، 606:46:00، 620:14:00، 629:06:00، 898:50:00، 992:03:00، 1062:57:00، 1252:23:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 14:

جدول رقم 39: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 14

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
131	35	1248:46:00
132	36	1307:51:00

133	37	1174:13:00
134	102	لا توجد قيمة
135	10	لا توجد قيمة
136	70	لا توجد قيمة
137	71	لا توجد قيمة
138	93	لا توجد قيمة
139	94	لا توجد قيمة
140	111	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 1174:13:00، 1248:46:00، 1307:51:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 15:

جدول رقم 40: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 15

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
141	113	لا توجد قيمة
142	115	لا توجد قيمة
143	116	لا توجد قيمة
144	117	لا توجد قيمة
145	121	لا توجد قيمة
146	125	لا توجد قيمة
147	128	لا توجد قيمة
148	129	لا توجد قيمة
149	200	828:37:00
150	226	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان هناك قيمة واحدة تتمثل في 828:37:00.

المجموعة 16:

جدول رقم 41: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 16

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
151	227	440:33:00
152	231	لا توجد قيمة
153	232	لا توجد قيمة
154	233	1088:47:00
155	237	628:57:00
156	240	1105:10:00
157	241	904:00:00
158	242	96:50:00
159	243	712:00:00
160	247	647:00:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 96:50:00، 440:33:00، 628:57:00، 647:00:00، 712:00:00، 904:00:00، 1088:47:00، 1105:10:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم إدراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 17:

جدول رقم 42 : مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 17

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)
161	254	لا توجد قيمة
162	255	705:20:00
163	260	07:12
164	261	لا توجد قيمة
165	262	لا توجد قيمة
166	263	لا توجد قيمة
167	264	671:18:00
168	266	614:19:00
169	268	لا توجد قيمة
170	269	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 07:12، 19:614، 18:671، 20:705 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 18:

جدول رقم 43: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 18

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
171	270	579:58:00
172	272	لا توجد قيمة
173	279	336:59:00
174	280	17:55
175	286	1606:16:00
176	288	725:06:00
177	294	480:07:00
178	296	لا توجد قيمة
179	298	لا توجد قيمة
180	302	8:17

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 17:55، 00:336:59، 00:480:07، 00:579:58، 00:725:06، 00:1606:16 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 19:

جدول رقم 44: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 19

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
181	303	931:43:00
182	307	8:02:00
183	308	1010:33:00
184	309	1064:29:00
185	313	44:54:00
186	317	58:21:00
187	319	لا توجد قيمة
188	320	872:07:00

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

189	321	لا توجد قيمة
190	322	998:41:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 58:21:00، 872:07:00، 931:43:00، 998:41:00، 1010:33:00، 1064:29:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 20:

جدول رقم 45: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 20

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
191	340	307:19:00
192	341	621:45:00
193	343	لا توجد قيمة
194	347	1062:47:00
195	350	395:43:00
196	353	216:15:00
197	369	594:29:00
198	370	لا توجد قيمة
199	377	870:03:00
200	378	285:45:00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 216:15:00، 285:45:00، 307:19:00، 395:43:00، 594:29:00، 621:45:00، 870:03:00، 1062:47:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هذه الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 21:

جدول رقم 46: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 21

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
201	379	14:47
202	110	لا توجد قيمة
203	274	لا توجد قيمة
204	275	لا توجد قيمة
205	276	لا توجد قيمة

206	277	لا توجد قيمة
207	282	لا توجد قيمة
208	283	لا توجد قيمة
209	284	لا توجد قيمة
210	285	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان هناك قيمة واحدة تتمثل في 14:47.

المجموعة 22:

جدول رقم 47: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 22

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
211	287	لا توجد قيمة
212	290	لا توجد قيمة
213	293	لا توجد قيمة
214	299	لا توجد قيمة
215	327	لا توجد قيمة
216	342	لا توجد قيمة
217	344	لا توجد قيمة
218	373	لا توجد قيمة
219	374	لا توجد قيمة
220	375	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول يتبين لنا بأن جل الموظفين ضمن هته المجموعة طيلة سنة لم تكن لهم بصمة دخول أو خروج دون القدرة التعرف عن الاسباب .

المجموعة 23:

جدول رقم 48: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 23

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)
221	376	لا توجد قيمة
222	112	لا توجد قيمة
223	131	لا توجد قيمة
224	132	لا توجد قيمة
225	210	394:57:00

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

226	211	لا توجد قيمة
227	212	341:21:00
228	213	188:56:00
229	214	917:46:00
230	1234	لا توجد قيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 341:21:00، 188:56:00، 917:46:00، 394:57:00، كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 24:

جدول رقم 49: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 24

الرقم	الترميز	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم(سنة)	ترتيب ساعات العمل الفعالة تصاعديا	المتوسط باليوم الواحد
231	12346	158:15:00	113:35:00	0:26:37
232	12347	213:03:00	125:54:00	0:29:30
233	12348	لا توجد قيمة	138:33:00	0:32:28
234	12349	148:50:00	148:50:00	0:34:53
235	12350	290:02:00	158:15:00	0:37:05
236	123451	205:01:00	205:01:00	0:48:03
237	217	125:54:00	213:03:00	0:49:56
238	218	138:33:00	290:02:00	1:07:59
239	219	634:22:00	634:22:00	2:28:41
240	221	113:35:00		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 113:35:00، 125:54:00، 138:33:00، 148:50:00، 158:15:00، 205:01:00، 213:03:00، 290:02:00، 634:22:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 25:

جدول رقم 50: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 25

المتوسط باليوم الواحد	ترتيب ساعات العمل الفعالة تصاعديا	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)	الترميز	الرقم
0:03:19	14:10	36:20:00	222	241
0:08:26	35:57:00	39:21:00	224	242
0:08:31	36:20:00	495:11:00	252	243
0:09:13	39:21:00	لا توجد قيمة	278	244
0:54:01	230:28:00	474:00:00	310	245
1:23:00	354:06:00	363:11:00	316	246
1:25:07	363:11:00	354:06:00	329	247
1:51:06	474:00:00	14:10	331	248
1:56:04	495:11:00	230:28:00	332	249
		35:57:00	333	250

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 14:10:00، 35:57:00، 36:20:00، 39:21:00، 230:28:00، 354:06:00، 363:11:00، 474:00:00، 495:11:00 كما وضحنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون ايام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

المجموعة 26:

جدول رقم 51: مجموع ساعات العمل الفعالة للمجموعة 26

المتوسط باليوم الواحد	ترتيب ساعات العمل الفعالة تصاعديا	ساعات العمل الفعالة خلال 256 يوم (سنة)	الترميز	الرقم
0:08:41	37:04:00	104:55:00	334	251
0:24:35	104:55:00	192:32:00	335	252
0:44:02	187:52:00	187:52:00	336	253
0:45:08	192:32:00	37:04:00	338	254
0:53:53	229:52:00	لا توجد قيمة	346	255
		229:52:00	351	256

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

ينجلي لنا من خلال الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الفعالة التراكمية كانت على التوالي: 37:04:00، 104:55:00، 187:52:00، 192:32:00، 229:52:00 كما وضعنا سابقا لا يمكن مقارنة هته الأرقام بأي قيمة كون أيام العمل التي تم ادراجها اختلفت من شخص إلى آخر.

من خلال الجدول السابق للإجابة عن الفرضية الموضوعة مسبقا:

بافتراض ان الموظف X الذي لم يصمم بغض النظر عن الأسباب إلا انه مدرج في القائمة الإسمية، سواءا ضمن كلية من الكليات الست او ضمن العمادة، فنفرض ان هذا الشخص لم يصمم معناه غير متواجد بمكان العمل فانه غائب، (مع ملاحظة انه لا يمكن الجزم بذلك فهناك موظفين بالرغم من تواجدهم وبحكم منصبهم الإداري أو علاقتهم الشخصية مع المسؤول المباشر لا يصمون لتفادي مجموعة من العوامل، كما أنه يوجد مجموعة تعد حالة خاصة كسائقي السيارات، عمال النظافة..).

- حساب العمل الفعال لعينة الدراسة بالنسبة لعينة الفرض وأن مجموع الأيام تساوي 256.
جدول رقم 52: العمل الفعال لعينة الدراسة

مجموع ساعات العمل الفعالة لجميع الموظفين	مجموع ساعات العمل < عدد الموظفين 256	فليوم الموظف تقريبا كم يشتغل
116959:41	456:52	1:47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول السابق للإجابة عن الفرض الموضوع سابقا:

ومنه فمتوسط ساعات العمل اليومية التي يشتغلها الموظف تقدر ب 1:47 سا. وهذه المدة مقارنة بالمدة المحددة قانونا ب 8 سا ضئيلة جدا لكن الملاحظ من خلال الواقع أن هذا الفرض هو الاقرب للواقع إذا ما أخذنا بعين الإعتبار مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر مباشرة على سلوك الموظف وبالتالي إلى الغياب وهو ما سنستعرضه في نموذج في الأجزاء القادمة.

- حساب العمل الفعال لعينة الدراسة بالنسبة لعينة الفرض وأن كل الأيام 256 " مع تعديل بعض الشروط " .
○ عدد الموظفين (148) بدل 256 العدد الكلي .
○ مجمل ساعات العمل الاقل من 100 .

مجموع عدد ساعات العمل الفعالة الكلي = 116930:11:00

مجموع عدد ساعات العمل الفعالة الكلي / عدد الموظفين (148) "المدرجين وادخلوا بصمتهم ولو ليوم واحد" = X

$$790:04:08 = X$$

$$X / 256 \text{ عدد الأيام} = 3:05:10$$

- حساب العمل الفعال لعينة الدراسة بالنسبة لعينة الفرض وأن كل الأيام 256 " مع تعديل بعض الشروط " .

مجموع عدد ساعات العمل الفعالة الكلي الاقل من 100 = X - 100 = 402:51:00

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

مجموع عدد ساعات العمل الفعالة الكلي - X - (مجموع ساعات العمل الاقل من 100) = Y

$$116527:20:00 = Y$$

$$Z = 148 / Y$$

$$850:33:52 = Z$$

$$03:19:21 = 256 / Z$$

من خلال الشرطين تم تحسين متوسط ساعات العمل إلى ثلاث ساعات وتسعة عشر دقيقة بالنسبة لعدد ساعات العمل المحددة قانونا فهي كذلك تعد ضئيلة لكن بالنسبة لما هو ملاحظ في الواقع فهو امر نوعا ما حسن إلى جيد.

المطلب الثاني: حساب متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا.

جدول رقم 53 : متوسط العمل الفعال لكل موظف على حدا.

الترتيب التصاعدي لمتوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام	متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام	الترتيب التصاعدي العمل الفعال خلال هته الايام	العمل الفعال خلال هته الايام	عدد الايام التي تم إدخال البصمة فيها	الرمز
4:56	7:42	7:12	107:55	14	15
5:14	7:42	8:02	901:44	117	17
5:28	8:03	8:17	990:49	123	20
5:37	7:54	14:10	1392:04	176	55
5:58	7:42	14:47	1194:29	155	18
6:08	7:09	17:55	773:04	108	34
6:19	7:39	35:57	1095:17	143	80
6:25	7:18	36:20	636:11	87	81
6:37	7:57	37:04	1303:58	164	82
6:41	7:50	39:21	1082:40	138	84
6:48	7:11	44:54	1394:22	194	85
6:49	8:05	58:21	1206:13	149	86
6:55	7:31	96:50	1309:46	174	87

89	156	1191:03	104:55	7:38	6:56
90	166	1250:34	107:55	7:32	6:57
91	80	590:07	113:35	7:22	7:01
95	40	293:29	125:54	7:20	7:03
96	111	852:09	130:30	7:40	7:04
98	150	1245:21	138:33	8:18	7:04
99	101	760:09	148:50	7:31	7:05
100	200	1506:00	158:15	7:31	7:07
101	194	1469:13	187:52	7:34	7:09
1	140	970:11	188:56	6:55	7:09
2	138	1078:33	192:32	7:48	7:10
3	81	576:49	205:01	7:07	7:11
6	162	1271:34	213:03	7:50	7:11
7	186	1408:47	216:15	7:34	7:12
8	161	1207:36	229:52	7:30	7:12
9	151	1216:37	230:28	8:03	7:16
11	139	1106:09	285:45	7:57	7:17
14	59	479:52	290:02	8:08	7:17
39	64	507:50	293:29	7:56	7:18
118	84	623:08	305:47	7:25	7:18
33	48	337:11	307:19	7:01	7:19
61	63	492:21	322:16	7:48	7:19
62	188	1435:34	327:04	7:38	7:20
63	184	1298:56	336:59	7:03	7:20
64	165	1235:39	337:11	7:29	7:22
65	92	750:59	341:21	8:09	7:23

66	146	1094:25	354:06	7:29	7:24
68	48	327:04	362:25	6:48	7:24
72	194	1451:47	363:11	7:29	7:25
74	196	1622:12	394:57	8:16	7:26
75	131	2575:43	395:43	7:55	7:26
76	190	1599:31	440:33	8:25	7:29
77	40	305:47	474:00	7:38	7:29
38	178	1236:53	479:52	6:56	7:29
40	160	1239:02	480:07	7:44	7:29
41	160	1219:16	492:21	7:37	7:29
42	190	1270:50	495:11	6:41	7:29
43	146	1123:13	507:50	7:41	7:30
44	91	690:30	508:08	7:35	7:30
45	171	1245:49	576:49	7:17	7:30
46	138	1042:39	579:58	7:33	7:31
47	191	1673:05	590:07	8:45	7:31
48	199	1553:01	594:29	7:48	7:31
49	208	1586:21	606:46	7:37	7:32
50	192	1214:18	614:19	6:19	7:32
56	164	1294:49	620:14	7:53	7:33
5151	71	508:08	621:45	7:09	7:33
5252	100	758:54	623:08	7:35	7:34
5353	187	1403:59	628:57	7:30	7:34
5454	170	1245:16	629:06	7:19	7:34
5656	59	362:25	634:22	6:08	7:34
78	159	1226:54	636:11	7:42	7:35

79	159	1214:36	647:21	7:38	7:35
312	152	1235:26	671:18	8:07	7:35
58	180	1405:28	690:30	7:48	7:36
59	182	1397:14	705:20	7:40	7:36
60	112	869:47	725:06	7:45	7:37
127	145	1134:32	750:59	7:49	7:37
21	120	898:50	758:54	7:29	7:38
23	17	130:30	760:09	7:40	7:38
24	40	322:16	773:04	8:03	7:38
25	164	1252:23	828:37	7:38	7:38
26	80	606:46	852:09	7:35	7:38
27	115	629:06	869:47	5:28	7:39
28	125	992:03	870:03	7:56	7:39
29	85	620:14	872:07	7:17	7:40
30	138	1062:57	881:10	7:42	7:40
35	164	1248:46	898:50	7:36	7:40
901:44					
36	173	1307:51	904:00	7:33	7:40
37	155	1174:13	917:46	7:34	7:41
200	105	828:37	931:43	7:53	7:42
227	60	440:33	970:11	7:20	7:42
233	136	1088:47	990:49	8:00	7:42
237	81	628:57	992:03	7:45	7:42
240	137	1105:10	998:41	8:04	7:42
241	116	904:00	1010:33	7:47	7:42
242	13	96:50	1042:39	7:26	7:42

243	83	647:21	1062:47	7:47	7:43
255	92	705:20	1062:57	7:40	7:44
260	1	7:12	1064:29	7:12	7:45
264	83	671:18	1078:33	8:05	7:45
266	84	614:19	1082:40	7:18	7:45
270	82	579:58	1088:47	7:04	7:46
279	45	336:59	1094:25	7:29	7:47
280	3	17:55	1095:17	5:58	7:47
286	114	881:10	1105:10	7:43	7:48
288	94	725:06	1106:09	7:42	7:48
294	61	480:07	1123:13	7:52	7:48
302	1	8:17	1134:32	8:17	7:48
303	121	931:43	1174:13	7:42	7:49
307	1	8:02	1191:03	8:02	7:49
308	128	1010:33	1194:29	7:53	7:50
309	133	1064:29	1206:13	8:00	7:50
313	6	44:54	1207:36	7:29	7:50
317	7	58:21	1214:18	8:20	7:50
320	114	872:07	1214:36	7:39	7:52
322	120	998:41	1216:37	8:19	7:53
340	42	307:19	1219:16	7:19	7:53
341	78	621:45	1226:54	7:58	7:53
347	137	1062:47	1235:26	7:45	7:53
350	58	395:43	1235:39	6:49	7:54
353	30	216:15	1236:53	7:12	7:55
369	84	594:29	1239:02	7:04	7:56

377	109	870:03	1245:16	7:58	7:56
378	36	285:45	1245:21	7:56	7:56
379	3	14:47	1245:49	7:23	7:56
210	49	394:57	1248:46	8:03	7:57
212	43	341:21	1250:34	7:56	7:57
213	23	188:56	1252:23	8:12	7:58
214	115	917:46	1270:50	7:58	7:58
12346	19	158:15	1271:34	8:19	7:58
12347	28	213:03	1294:49	7:36	8:00
12349	19	148:50	1298:56	7:50	8:00
12350	37	290:02	1303:58	7:50	8:02
123451	26	205:01	1307:51	7:53	8:03
217	19	125:54	1309:46	6:37	8:03
218	28	138:33	1392:04	4:56	8:03
219	81	634:22	1394:22	7:49	8:03
221	15	113:35	1397:14	7:34	8:04
222	5	36:20	1403:59	7:16	8:05
224	7	39:21	1405:28	5:37	8:05
252	69	495:11	1408:47	7:10	8:07
310	61	474:00	1435:34	7:46	8:08
316	49	363:11	1451:47	7:24	8:09
329	47	354:06	1469:13	7:32	8:12
331	2	14:10	1506:00	7:05	8:16
332	31	230:28	1553:01	7:26	8:17
333	5	35:57	1586:21	7:11	8:18
334	20	104:55	1599:31	5:14	8:19

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

335	30	192:32	1622:12	6:25	8:19
336	25	187:52	1673:05	7:30	8:20
338	5	37:04	2575:43	7:24	8:25
351	33	229:52		6:57	8:45

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال هذا الجدول تم حساب عدد أيام العمل التي تم فيها إدخال البصمة صباحا مساء، من ثم تم حساب العمل الفعال خلال هته الأيام القيام بترتيبها ترتيب تصاعدي من الأقل قيمة التي تمثلت في 7:12، إلى الأعلى قيمة التي تمثلت في 2575:43، من ثم تم حساب متوسط ساعات العمل الفعلي اليومي لكل موظف على حدا، ونفس الشيء فقد تم الترتيب التصاعدي للمتوسطات من الأدنى قيمة التي تمثلت في 4:56 إلى أعلى قيمة والتي تمثلت في 8:45 وفي المطلب التالي سيتم عمل مقارنة بين العناصر المميزة للدراسة.

المطلب الثالث: تحليل للعناصر المميزة من عينة الدراسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العوامل المميزة للدراسة والجديرة بالتحليل هي:

جدول رقم 54: تحليل للعناصر المميزة من عينة الدراسة

رقم	الرمز	عدد الايام التي تم إدخال البصمة فيها	العمل الفعال خلال هته الايام	متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام
3	47	191	1673:05:00	08:45
2	233	136	1088:47:00	08:00
1	218	28	138:33:00	04:56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

يبين الجدول بأن هناك ثلاثة أنماط من الموظفين :

نلاحظ بالنسبة للموظف رقم 1: نلاحظ بأن متوسط ساعات العمل الفعالة هي (04:56) أي ما يقارب نصف مدة العمل اللازمة المحددة قانونا ب 8 سا فيما يلي نوضح الأسباب من خلال جدول التالي:

1. تحليل دخول وخروج الموظف 218 متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام (04:56).

جدول رقم 55: تحليل دخول وخروج الموظف 218

الرمز	Jour	Entrée	sortie	Entrée	sortie
218	01/10/2018	08:00	16:30	07:57	13:19
218	02/10/2018	08:00	16:30	07:55	
218	03/10/2018	08:00	16:30	07:52	12:54
218	04/10/2018	08:00	16:30	07:58	

218	07/10/2018	08:00	16:30	08:08	
218	08/10/2018	08:00	16:30	08:21	
218	09/10/2018	08:00	16:30	08:44	
218	10/10/2018	08:00	16:30	08:41	
218	11/10/2018	08:00	16:30	08:22	
218	14/10/2018	08:00	16:30	08:15	
218	15/10/2018	08:00	16:30	08:22	12:33
218	16/10/2018	08:00	16:30	09:31	12:46
218	17/10/2018	08:00	16:30	08:23	13:06
218	18/10/2018	08:00	16:30	08:02	12:37
218	21/10/2018	08:00	16:30	08:01	13:20
218	22/10/2018	08:00	16:30	08:11	13:07
218	23/10/2018	08:00	16:30		13:18
218	24/10/2018	08:00	16:30	07:57	12:58
218	25/10/2018	08:00	16:30	08:19	13:04
218	28/10/2018	08:00	16:30	08:05	13:05
218	29/10/2018	08:00	16:30	08:15	13:00
218	30/10/2018	08:00	16:30	08:09	13:04
218	31/10/2018	08:00	16:30	07:45	13:03
218	04/11/2018	08:00	16:30	08:20	13:20
218	05/11/2018	08:00	16:30	08:21	13:07
218	06/11/2018	08:00	16:30	08:20	13:05
218	07/11/2018	08:00	16:30	08:24	
218	08/11/2018	08:00	16:30	08:21	13:09
218	11/11/2018	08:00	16:30	08:20	13:04
218	12/11/2018	08:00	16:30	08:12	13:03
218	13/11/2018	08:00	16:30	08:17	
218	14/11/2018	08:00	16:30	08:22	13:00
218	15/11/2018	08:00	16:30	08:16	
218	18/11/2018	08:00	16:30		
218	19/11/2018	08:00	16:30		
218	21/11/2018	08:00	16:30		
218	22/11/2018	08:00	16:30		
218	25/11/2018	08:00	16:30		13:02
218	26/11/2018	08:00	16:30		
218	27/11/2018	08:00	16:30		
218	28/11/2018	08:00	16:30		
218	29/11/2018	08:00	16:30		
218	02/12/2018	08:00	16:30	07:58	13:14
218	03/12/2018	08:00	16:30	07:48	
218	04/12/2018	08:00	16:30	08:07	
218	05/12/2018	08:00	16:30		13:14
218	06/12/2018	08:00	16:30	07:50	13:26
218	09/12/2018	08:00	16:30	08:08	13:30
218	10/12/2018	08:00	16:30	07:50	13:31
218	11/12/2018	08:00	16:30	08:05	13:31
218	12/12/2018	08:00	16:30		13:29
218	13/12/2018	08:00	16:30	08:09	
218	16/12/2018	08:00	16:30	08:02	13:31

218	17/12/2018	08:00	16:30	13:30
218	18/12/2018	08:00	16:30	07:45
218	19/12/2018	08:00	16:30	13:30
218	20/12/2018	08:00	16:30	08:11
218	23/12/2018	08:00	16:30	07:58
218	24/12/2018	08:00	16:30	07:58
218	25/12/2018	08:00	16:30	08:15
218	26/12/2018	08:00	16:30	08:24
218	27/12/2018	08:00	16:30	
218	30/12/2018	08:00	16:30	
218	31/12/2018	08:00	16:30	
218	02/01/2019	08:00	16:30	
218	03/01/2019	08:00	16:30	
218	06/01/2019	08:00	16:30	08:16
218	07/01/2019	08:00	16:30	08:14
218	08/01/2019	08:00	16:30	08:27
218	09/01/2019	08:00	16:30	08:18
218	10/01/2019	08:00	16:30	08:02
218	13/01/2019	08:00	16:30	08:22 13:26
218	14/01/2019	08:00	16:30	08:15
218	15/01/2019	08:00	16:30	08:22
218	16/01/2019	08:00	16:30	
218	17/01/2019	08:00	16:30	
218	20/01/2019	08:00	16:30	13:33
218	21/01/2019	08:00	16:30	08:18
218	22/01/2019	08:00	16:30	08:11
218	23/01/2019	08:00	16:30	08:17
218	24/01/2019	08:00	16:30	08:13
218	27/01/2019	08:00	16:30	08:14
218	28/01/2019	08:00	16:30	08:17
218	29/01/2019	08:00	16:30	08:18
218	30/01/2019	08:00	16:30	08:16
218	31/01/2019	08:00	16:30	08:18
218	03/02/2019	08:00	16:30	08:05
218	04/02/2019	08:00	16:30	08:09
218	05/02/2019	08:00	16:30	08:01
218	06/02/2019	08:00	16:30	
218	07/02/2019	08:00	16:30	
218	10/02/2019	08:00	16:30	
218	11/02/2019	08:00	16:30	
218	12/02/2019	08:00	16:30	
218	13/02/2019	08:00	16:30	
218	14/02/2019	08:00	16:30	
218	17/02/2019	08:00	16:30	
218	18/02/2019	08:00	16:30	
218	19/02/2019	08:00	16:30	
218	20/02/2019	08:00	16:30	
218	21/02/2019	08:00	16:30	
218	24/02/2019	08:00	16:30	

218	25/02/2019	08:00	16:30	
218	26/02/2019	08:00	16:30	
218	27/02/2019	08:00	16:30	
218	28/02/2019	08:00	16:30	
218	03/03/2019	08:00	16:30	
218	04/03/2019	08:00	16:30	
218	05/03/2019	08:00	16:30	
218	06/03/2019	08:00	16:30	
218	07/03/2019	08:00	16:30	
218	10/03/2019	08:00	16:30	
218	11/03/2019	08:00	16:30	
218	12/03/2019	08:00	16:30	
218	13/03/2019	08:00	16:30	
218	14/03/2019	08:00	16:30	
218	17/03/2019	08:00	16:30	
218	18/03/2019	08:00	16:30	
218	19/03/2019	08:00	16:30	
218	20/03/2019	08:00	16:30	
218	21/03/2019	08:00	16:30	
218	24/03/2019	08:00	16:30	
218	25/03/2019	08:00	16:30	
218	26/03/2019	08:00	16:30	
218	27/03/2019	08:00	16:30	
218	28/03/2019	08:00	16:30	
218	31/03/2019	08:00	16:30	
218	01/04/2019	08:00	16:30	
218	02/04/2019	08:00	16:30	
218	03/04/2019	08:00	16:30	
218	04/04/2019	08:00	16:30	
218	07/04/2019	08:00	16:30	08:13
218	08/04/2019	08:00	16:30	08:02
218	09/04/2019	08:00	16:30	08:11
218	10/04/2019	08:00	16:30	08:09
218	11/04/2019	08:00	16:30	08:12
218	14/04/2019	08:00	16:30	08:33
218	15/04/2019	08:00	16:30	08:05
218	16/04/2019	08:00	16:30	07:52
218	17/04/2019	08:00	16:30	08:00
218	18/04/2019	08:00	16:30	08:10
218	21/04/2019	08:00	16:30	08:01
218	22/04/2019	08:00	16:30	07:52
218	23/04/2019	08:00	16:30	08:12
218	24/04/2019	08:00	16:30	07:54
218	25/04/2019	08:00	16:30	07:51
218	28/04/2019	08:00	16:30	08:20
218	29/04/2019	08:00	16:30	08:22
218	30/04/2019	08:00	16:30	07:54
218	01/05/2019	08:00	16:30	
218	02/05/2019	08:00	16:30	08:19

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

218	05/05/2019	08:00	16:30	08:30
218	06/05/2019	08:00	16:30	09:08
218	07/05/2019	08:00	16:30	09:19
218	08/05/2019	08:00	16:30	09:04
218	09/05/2019	08:00	16:30	09:28
218	12/05/2019	08:00	16:30	
218	13/05/2019	08:00	16:30	08:56
218	14/05/2019	08:00	16:30	09:25
218	15/05/2019	08:00	16:30	
.				
.				
.				
218	30/09/2019	08:00	16:30	
الرمز	عدد الايام التي تم إدخال البصمة فيها	العمل الفعال خلال هذه الايام	متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هذه الايام	
218	28	138:33:00	04:56	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

- من خلال ملاحظة الجدول اعلاه يتبين لنا بان:
 - اغلبيه الدخول والخروج كان ما بين 08H00 صباحا الى 13H30.
 - احيانا يصم صباحا فقط أو مساء فقط.
 - احيانا لا يصم بتاتا.
 - احيانا يدخل على الساعة 8H42 يخرج على 13H00.
 - من خلال هذه الملاحظات يمكن القول بان هذا الموظف اما في منصب مسؤول يتنقل من مكان الى مكان، غير متواجد دوريا بشكل مستمر بمكان العمل.
 - موظف بدوام نصفى.
 - او موظف لديه مشاكل اما صحية، نفسية، اجتماعية سواءا بمكان العمل، أو خارج مكان العمل.
2. تحليل دخول وخروج الموظف 233 متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هذه الايام (08:00) .

جدول رقم 56: تحليل دخول وخروج الموظف 233

الرمز	Jour	Entrée	sortie	Entrée	sortie
233	01/10/2018	08:00	16:30	07:52	16:08
233	02/10/2018	08:00	16:30	08:02	15:50
233	03/10/2018	08:00	16:30	08:28	16:08
233	04/10/2018	08:00	16:30	08:13	16:06
233	07/10/2018	08:00	16:30	08:36	16:14
233	08/10/2018	08:00	16:30	07:59	16:05
233	09/10/2018	08:00	16:30	09:03	16:04
233	10/10/2018	08:00	16:30	08:06	16:10
233	11/10/2018	08:00	16:30	07:51	16:09
233	14/10/2018	08:00	16:30	07:55	16:10

233	15/10/2018	08:00	16:30	07:53	16:13
233	16/10/2018	08:00	16:30	08:19	16:12
233	17/10/2018	08:00	16:30	08:05	16:11
233	18/10/2018	08:00	16:30	07:55	16:11
233	21/10/2018	08:00	16:30	07:59	16:13
233	22/10/2018	08:00	16:30		
233	23/10/2018	08:00	16:30		
233	24/10/2018	08:00	16:30		
233	25/10/2018	08:00	16:30		
233	28/10/2018	08:00	16:30	08:00	16:11
233	29/10/2018	08:00	16:30	08:14	16:19
233	30/10/2018	08:00	16:30	08:13	16:19
233	31/10/2018	08:00	16:30	08:07	16:17
233	04/11/2018	08:00	16:30	07:58	16:13
233	05/11/2018	08:00	16:30	08:00	16:11
233	06/11/2018	08:00	16:30	08:22	16:11
233	07/11/2018	08:00	16:30	08:04	16:15
233	08/11/2018	08:00	16:30	08:12	16:13
233	11/11/2018	08:00	16:30	08:07	16:16
233	12/11/2018	08:00	16:30	08:02	16:16
233	13/11/2018	08:00	16:30	08:10	16:27
233	14/11/2018	08:00	16:30	08:04	16:14
233	15/11/2018	08:00	16:30	08:36	16:06
233	18/11/2018	08:00	16:30	08:13	16:12
233	19/11/2018	08:00	16:30	08:07	16:14
233	21/11/2018	08:00	16:30	08:07	16:12
233	22/11/2018	08:00	16:30	08:12	16:11
233	25/11/2018	08:00	16:30	07:55	16:16
233	26/11/2018	08:00	16:30	07:55	16:16
233	27/11/2018	08:00	16:30	08:12	16:16
233	28/11/2018	08:00	16:30	08:09	16:15
233	29/11/2018	08:00	16:30	07:46	16:14
233	02/12/2018	08:00	16:30	08:03	16:15
233	03/12/2018	08:00	16:30	08:06	16:21
233	04/12/2018	08:00	16:30	08:01	16:11
233	05/12/2018	08:00	16:30	08:15	16:09
233	06/12/2018	08:00	16:30	08:14	16:16
233	09/12/2018	08:00	16:30	08:05	16:15
233	10/12/2018	08:00	16:30	07:55	16:21
233	11/12/2018	08:00	16:30	08:20	16:15
233	12/12/2018	08:00	16:30	08:10	16:15
233	13/12/2018	08:00	16:30	08:17	15:47
233	16/12/2018	08:00	16:30	08:04	16:15
233	17/12/2018	08:00	16:30	08:25	16:14
233	18/12/2018	08:00	16:30	08:04	16:14
233	19/12/2018	08:00	16:30	08:12	16:14
233	20/12/2018	08:00	16:30	08:13	16:12
233	23/12/2018	08:00	16:30	08:21	15:31
233	24/12/2018	08:00	16:30	08:21	15:28

233	25/12/2018	08:00	16:30		15:29
233	26/12/2018	08:00	16:30	08:19	16:21
233	27/12/2018	08:00	16:30		
233	30/12/2018	08:00	16:30		
233	31/12/2018	08:00	16:30		
233	02/01/2019	08:00	16:30		15:25
233	03/01/2019	08:00	16:30	08:08	15:26
233	06/01/2019	08:00	16:30	08:07	16:15
233	07/01/2019	08:00	16:30	08:15	16:18
233	08/01/2019	08:00	16:30	08:10	16:15
233	09/01/2019	08:00	16:30	08:07	16:16
233	10/01/2019	08:00	16:30	08:14	16:13
233	13/01/2019	08:00	16:30	08:25	16:16
233	14/01/2019	08:00	16:30	07:58	16:11
233	15/01/2019	08:00	16:30	08:09	16:17
233	16/01/2019	08:00	16:30	08:05	16:21
233	17/01/2019	08:00	16:30	08:06	16:10
233	20/01/2019	08:00	16:30	08:04	16:14
233	21/01/2019	08:00	16:30	08:22	16:11
233	22/01/2019	08:00	16:30	07:55	16:18
233	23/01/2019	08:00	16:30	08:13	16:16
233	24/01/2019	08:00	16:30	08:07	16:18
233	27/01/2019	08:00	16:30	08:09	16:16
233	28/01/2019	08:00	16:30	08:06	16:16
233	29/01/2019	08:00	16:30	08:04	16:16
233	30/01/2019	08:00	16:30	08:06	16:13
233	31/01/2019	08:00	16:30	08:11	16:08
233	03/02/2019	08:00	16:30		16:17
233	04/02/2019	08:00	16:30	08:11	16:16
233	05/02/2019	08:00	16:30	08:02	16:18
233	06/02/2019	08:00	16:30	08:02	16:14
233	07/02/2019	08:00	16:30	08:02	16:17
233	10/02/2019	08:00	16:30	07:56	16:14
233	11/02/2019	08:00	16:30	08:16	16:16
233	12/02/2019	08:00	16:30	08:11	16:13
233	13/02/2019	08:00	16:30	08:04	16:14
233	14/02/2019	08:00	16:30	08:05	16:14
233	17/02/2019	08:00	16:30	08:00	16:17
233	18/02/2019	08:00	16:30	08:03	16:21
233	19/02/2019	08:00	16:30	07:57	
233	20/02/2019	08:00	16:30		16:18
233	21/02/2019	08:00	16:30	08:13	16:16
233	24/02/2019	08:00	16:30	07:58	16:17
233	25/02/2019	08:00	16:30	08:02	16:19
233	26/02/2019	08:00	16:30	08:02	16:17
233	27/02/2019	08:00	16:30	08:01	16:18
233	28/02/2019	08:00	16:30	08:06	16:14
233	03/03/2019	08:00	16:30	08:08	16:16
233	04/03/2019	08:00	16:30	08:00	16:18

233	05/03/2019	08:00	16:30	08:02	16:17
233	06/03/2019	08:00	16:30	08:08	16:20
233	07/03/2019	08:00	16:30	07:57	16:14
233	10/03/2019	08:00	16:30		
233	11/03/2019	08:00	16:30		
233	12/03/2019	08:00	16:30	08:05	16:00
233	13/03/2019	08:00	16:30	07:56	16:09
233	14/03/2019	08:00	16:30	08:28	16:19
233	17/03/2019	08:00	16:30	07:57	16:05
233	18/03/2019	08:00	16:30	08:02	15:53
233	19/03/2019	08:00	16:30	08:04	15:39
233	20/03/2019	08:00	16:30	08:04	16:08
233	21/03/2019	08:00	16:30	08:14	15:34
233	24/03/2019	08:00	16:30	08:03	15:50
233	25/03/2019	08:00	16:30	08:05	
233	26/03/2019	08:00	16:30	08:23	16:01
233	27/03/2019	08:00	16:30	08:24	15:52
233	28/03/2019	08:00	16:30	08:03	15:34
233	31/03/2019	08:00	16:30		
233	01/04/2019	08:00	16:30		
233	02/04/2019	08:00	16:30		
233	03/04/2019	08:00	16:30		
233	04/04/2019	08:00	16:30		
233	07/04/2019	08:00	16:30	07:51	16:10
233	08/04/2019	08:00	16:30	08:01	16:09
233	09/04/2019	08:00	16:30	08:01	16:14
233	10/04/2019	08:00	16:30	07:54	16:06
233	11/04/2019	08:00	16:30	07:41	16:07
233	14/04/2019	08:00	16:30	08:01	16:04
233	15/04/2019	08:00	16:30	08:03	15:55
233	16/04/2019	08:00	16:30	08:04	16:02
233	17/04/2019	08:00	16:30	08:03	16:05
233	18/04/2019	08:00	16:30	08:08	15:59
233	21/04/2019	08:00	16:30	08:07	16:07
233	22/04/2019	08:00	16:30	08:07	16:08
233	23/04/2019	08:00	16:30	08:06	16:07
233	24/04/2019	08:00	16:30	07:54	16:05
233	25/04/2019	08:00	16:30	07:44	16:05
233	28/04/2019	08:00	16:30	08:00	15:59
233	29/04/2019	08:00	16:30	07:54	16:05
233	30/04/2019	08:00	16:30	07:54	16:01
233	01/05/2019	08:00	16:30		
233	02/05/2019	08:00	16:30	07:57	15:43
233	05/05/2019	08:00	16:30	07:53	16:01
233	06/05/2019	08:00	16:30		15:42
233	07/05/2019	08:00	16:30	09:13	15:52
233	08/05/2019	08:00	16:30	08:46	15:45
233	09/05/2019	08:00	16:30	08:42	15:10
233	12/05/2019	08:00	16:30	08:58	15:47

233	13/05/2019	08:00	16:30	08:44	15:46
233	14/05/2019	08:00	16:30	08:49	
233	15/05/2019	08:00	16:30		
233	30/09/2019	08:00	16:30		
الرمز	عدد الايام التي تم إدخال البصمة فيها	العمل الفعال خلال هته الايام	متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام		
233	136	1088:47:00	08:00		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن الموظف، يصمم بشكل منتظم يدخل قبل بدقائق وأحيانا يخرج قبل ونادرا جدا يصمم صباحا فقط او مساء فقط.

3. تحليل دخول وخروج الموظف 47 متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هته الايام (08:45).

جدول رقم 57: تحليل دخول وخروج الموظف 47

الرمز	Jour	Entrée	sortie	Entrée	sortie
47	01/10/2018	08:00	16:30		
47	02/10/2018	08:00	16:30	06:46	16:15
47	03/10/2018	08:00	16:30	06:40	16:07
47	04/10/2018	08:00	16:30	06:36	16:10
47	07/10/2018	08:00	16:30	06:58	16:12
47	08/10/2018	08:00	16:30	06:46	16:18
47	09/10/2018	08:00	16:30	06:46	16:10
47	10/10/2018	08:00	16:30	06:42	16:15
47	11/10/2018	08:00	16:30	06:59	
47	14/10/2018	08:00	16:30	06:48	16:14
47	15/10/2018	08:00	16:30	06:45	16:14
47	16/10/2018	08:00	16:30	06:55	
47	17/10/2018	08:00	16:30	07:06	16:10
47	18/10/2018	08:00	16:30	07:28	16:10
47	21/10/2018	08:00	16:30	06:58	16:12
47	22/10/2018	08:00	16:30	06:54	16:10
47	23/10/2018	08:00	16:30	06:50	16:12
47	24/10/2018	08:00	16:30	07:05	16:17
47	25/10/2018	08:00	16:30	07:24	16:06
47	28/10/2018	08:00	16:30	07:15	
47	29/10/2018	08:00	16:30	06:45	16:10
47	30/10/2018	08:00	16:30	06:58	16:07
47	31/10/2018	08:00	16:30	06:47	16:09
47	04/11/2018	08:00	16:30	07:06	16:11
47	05/11/2018	08:00	16:30	06:57	16:11

47	06/11/2018	08:00	16:30	06:52	14:42
47	07/11/2018	08:00	16:30	07:02	16:10
47	08/11/2018	08:00	16:30	06:44	16:06
47	11/11/2018	08:00	16:30	06:51	16:06
47	12/11/2018	08:00	16:30	07:09	16:07
47	13/11/2018	08:00	16:30	06:38	16:08
47	14/11/2018	08:00	16:30	07:29	16:08
47	15/11/2018	08:00	16:30	07:00	16:08
47	18/11/2018	08:00	16:30	07:13	
47	19/11/2018	08:00	16:30	07:12	16:02
47	21/11/2018	08:00	16:30	06:45	16:09
47	22/11/2018	08:00	16:30	06:51	16:07
47	25/11/2018	08:00	16:30	07:06	16:09
47	26/11/2018	08:00	16:30	06:46	16:10
47	27/11/2018	08:00	16:30	08:37	16:09
47	28/11/2018	08:00	16:30	06:45	16:10
47	29/11/2018	08:00	16:30	06:46	16:07
47	02/12/2018	08:00	16:30	06:49	16:06
47	03/12/2018	08:00	16:30	06:50	16:08
47	04/12/2018	08:00	16:30	06:50	16:09
47	05/12/2018	08:00	16:30	06:45	16:15
47	06/12/2018	08:00	16:30	06:44	16:14
47	09/12/2018	08:00	16:30	06:43	16:14
47	10/12/2018	08:00	16:30	07:04	16:10
47	11/12/2018	08:00	16:30	06:46	16:10
47	12/12/2018	08:00	16:30	06:50	16:08
47	13/12/2018	08:00	16:30	07:15	16:12
47	16/12/2018	08:00	16:30	06:56	16:07
47	17/12/2018	08:00	16:30	06:54	16:10
47	18/12/2018	08:00	16:30	06:54	16:09
47	19/12/2018	08:00	16:30	06:58	16:04
47	20/12/2018	08:00	16:30	06:43	16:05
47	23/12/2018	08:00	16:30	06:36	16:07
47	24/12/2018	08:00	16:30	06:50	16:05
47	25/12/2018	08:00	16:30	07:25	16:07
47	26/12/2018	08:00	16:30	07:03	15:53
47	27/12/2018	08:00	16:30		
47	30/12/2018	08:00	16:30		
47	31/12/2018	08:00	16:30		
47	02/01/2019	08:00	16:30	07:12	16:10
47	03/01/2019	08:00	16:30	07:09	
47	06/01/2019	08:00	16:30	07:10	16:09
47	07/01/2019	08:00	16:30	06:48	16:11
47	08/01/2019	08:00	16:30	06:52	16:14
47	09/01/2019	08:00	16:30	06:52	16:13
47	10/01/2019	08:00	16:30	07:12	16:08
47	13/01/2019	08:00	16:30		
47	14/01/2019	08:00	16:30	06:57	16:14
47	15/01/2019	08:00	16:30	06:46	16:10

47	16/01/2019	08:00	16:30	06:48	16:11
47	17/01/2019	08:00	16:30	06:50	16:12
47	20/01/2019	08:00	16:30	06:59	16:12
47	21/01/2019	08:00	16:30	07:07	16:10
47	22/01/2019	08:00	16:30	08:18	16:15
47	23/01/2019	08:00	16:30	07:53	16:14
47	24/01/2019	08:00	16:30	07:07	16:11
47	27/01/2019	08:00	16:30	06:59	16:12
47	28/01/2019	08:00	16:30	06:51	16:13
47	29/01/2019	08:00	16:30	06:54	
47	30/01/2019	08:00	16:30	06:57	16:14
47	31/01/2019	08:00	16:30	07:15	
47	03/02/2019	08:00	16:30	07:09	16:17
47	04/02/2019	08:00	16:30	06:52	16:08
47	05/02/2019	08:00	16:30	06:57	16:08
47	06/02/2019	08:00	16:30	06:58	16:06
47	07/02/2019	08:00	16:30	06:46	16:04
47	10/02/2019	08:00	16:30	06:58	16:08
47	11/02/2019	08:00	16:30	06:57	16:09
47	12/02/2019	08:00	16:30	06:46	16:07
47	13/02/2019	08:00	16:30	07:37	16:09
47	14/02/2019	08:00	16:30	07:35	16:05
47	17/02/2019	08:00	16:30	06:59	16:08
47	18/02/2019	08:00	16:30	06:50	16:08
47	19/02/2019	08:00	16:30	06:52	16:07
47	20/02/2019	08:00	16:30	06:44	16:11
47	21/02/2019	08:00	16:30	06:43	16:08
47	24/02/2019	08:00	16:30	06:51	16:11
47	25/02/2019	08:00	16:30	07:22	16:10
47	26/02/2019	08:00	16:30	06:53	16:09
47	27/02/2019	08:00	16:30	06:50	16:10
47	28/02/2019	08:00	16:30	06:54	16:08
47	03/03/2019	08:00	16:30	07:06	16:12
47	04/03/2019	08:00	16:30	07:19	16:14
47	05/03/2019	08:00	16:30	07:03	16:07
47	06/03/2019	08:00	16:30	07:07	16:12
47	07/03/2019	08:00	16:30	06:49	16:10
47	10/03/2019	08:00	16:30		
47	11/03/2019	08:00	16:30		12:08
47	12/03/2019	08:00	16:30	07:11	15:48
47	13/03/2019	08:00	16:30	07:40	
47	14/03/2019	08:00	16:30	07:01	
47	17/03/2019	08:00	16:30	07:07	16:02
47	18/03/2019	08:00	16:30	06:58	15:57
47	19/03/2019	08:00	16:30	07:09	16:00
47	20/03/2019	08:00	16:30	06:55	
47	21/03/2019	08:00	16:30	06:53	14:58
47	24/03/2019	08:00	16:30	06:58	15:50
47	25/03/2019	08:00	16:30	07:14	16:04

47	26/03/2019	08:00	16:30	06:38	15:57
47	27/03/2019	08:00	16:30	06:59	15:41
47	28/03/2019	08:00	16:30	06:55	15:08
47	31/03/2019	08:00	16:30	07:22	12:56
47	01/04/2019	08:00	16:30	07:36	13:00
47	02/04/2019	08:00	16:30	07:17	13:24
47	03/04/2019	08:00	16:30	07:36	15:16
47	04/04/2019	08:00	16:30	08:03	13:08
47	07/04/2019	08:00	16:30		
47	08/04/2019	08:00	16:30		
47	09/04/2019	08:00	16:30		
47	10/04/2019	08:00	16:30		
47	11/04/2019	08:00	16:30		
47	14/04/2019	08:00	16:30	07:35	16:10
47	15/04/2019	08:00	16:30	07:30	16:06
47	16/04/2019	08:00	16:30	07:35	16:06
47	17/04/2019	08:00	16:30	07:27	16:10
47	18/04/2019	08:00	16:30	07:31	16:05
47	21/04/2019	08:00	16:30	07:15	16:04
47	22/04/2019	08:00	16:30	07:41	16:06
47	23/04/2019	08:00	16:30	07:21	16:04
47	24/04/2019	08:00	16:30	07:26	
47	25/04/2019	08:00	16:30	06:56	16:01
47	28/04/2019	08:00	16:30	07:24	16:00
47	29/04/2019	08:00	16:30	07:34	
47	30/04/2019	08:00	16:30	07:32	15:59
47	01/05/2019	08:00	16:30		
47	02/05/2019	08:00	16:30	07:17	15:54
47	05/05/2019	08:00	16:30		16:04
47	06/05/2019	08:00	16:30	08:38	15:27
47	07/05/2019	08:00	16:30		
47	08/05/2019	08:00	16:30	08:46	
47	09/05/2019	08:00	16:30		15:17
47	12/05/2019	08:00	16:30	08:38	15:20
47	13/05/2019	08:00	16:30		15:23
47	14/05/2019	08:00	16:30	08:50	14:59
47	15/05/2019	08:00	16:30		14:58
47	16/05/2019	08:00	16:30	08:58	14:59
47	19/05/2019	08:00	16:30	08:53	15:23
47	20/05/2019	08:00	16:30	08:48	15:34
47	21/05/2019	08:00	16:30	08:55	15:35
47	22/05/2019	08:00	16:30		15:22
47	23/05/2019	08:00	16:30	08:52	14:37
47	26/05/2019	08:00	16:30		15:13
47	27/05/2019	08:00	16:30	08:59	15:28
47	28/05/2019	08:00	16:30		15:26
47	29/05/2019	08:00	16:30	09:00	15:17
47	30/05/2019	08:00	16:30	08:39	15:25
47	02/06/2019	08:00	16:30	09:24	15:33

47	03/06/2019	08:00	16:30	08:54	15:31
47	04/06/2019	08:00	16:30		
47	05/06/2019	08:00	16:30		
47	06/06/2019	08:00	16:30	07:34	
47	09/06/2019	08:00	16:30	07:12	16:04
47	10/06/2019	08:00	16:30	07:25	16:08
47	11/06/2019	08:00	16:30	07:29	16:08
47	12/06/2019	08:00	16:30	07:18	16:10
47	13/06/2019	08:00	16:30	07:15	
47	16/06/2019	08:00	16:30	07:13	16:11
47	17/06/2019	08:00	16:30	07:39	16:06
47	18/06/2019	08:00	16:30	07:14	16:06
47	19/06/2019	08:00	16:30	07:26	16:06
47	20/06/2019	08:00	16:30	07:43	16:03
47	23/06/2019	08:00	16:30	07:20	16:13
47	24/06/2019	08:00	16:30	07:23	16:16
47	25/06/2019	08:00	16:30	07:28	16:11
47	26/06/2019	08:00	16:30	07:00	16:06
47	27/06/2019	08:00	16:30	07:10	16:14
47	30/06/2019	08:00	16:30		
47	01/07/2019	08:00	16:30		
47	02/07/2019	08:00	16:30	08:04	16:15
47	03/07/2019	08:00	16:30	07:01	16:15
47	04/07/2019	08:00	16:30	07:02	
47	07/07/2019	08:00	16:30	07:20	16:17
47	08/07/2019	08:00	16:30	07:49	16:11
47	09/07/2019	08:00	16:30	07:34	16:16
47	10/07/2019	08:00	16:30	07:13	16:14
47	11/07/2019	08:00	16:30	07:06	16:02
47	14/07/2019	08:00	16:30	07:01	
47	15/07/2019	08:00	16:30	08:03	16:15
47	16/07/2019	08:00	16:30	07:19	16:11
47	17/07/2019	08:00	16:30	08:07	16:13
47	18/07/2019	08:00	16:30	07:12	16:03
47	21/07/2019	08:00	16:30	07:21	16:14
47	22/07/2019	08:00	16:30	07:39	16:12
47	23/07/2019	08:00	16:30	07:30	16:13
47	24/07/2019	08:00	16:30	07:23	16:13
47	25/07/2019	08:00	16:30	06:56	16:13
47	28/07/2019	08:00	16:30	07:05	16:13
47	29/07/2019	08:00	16:30	07:02	16:10
47	30/07/2019	08:00	16:30	07:04	16:17
47	31/07/2019	08:00	16:30	06:59	16:17
47	01/08/2019	08:00	16:30	06:51	
47	04/08/2019	08:00	16:30	06:46	16:09
47	05/08/2019	08:00	16:30	07:05	16:11
47	06/08/2019	08:00	16:30	06:36	16:08
47	07/08/2019	08:00	16:30	06:28	15:59
47	08/08/2019	08:00	16:30	06:33	

47	11/08/2019	08:00	16:30		
			.		
			.		
			.		
47	09/09/2019	08:00	16:30	07:48	
47	11/09/2019	08:00	16:30	07:02	16:37
47	12/09/2019	08:00	16:30	06:56	15:51
47	15/09/2019	08:00	16:30	07:08	16:09
47	16/09/2019	08:00	16:30	07:00	16:02
47	17/09/2019	08:00	16:30	07:05	16:07
47	18/09/2019	08:00	16:30	07:13	16:06
47	19/09/2019	08:00	16:30	07:14	16:03
47	22/09/2019	08:00	16:30	07:15	16:03
47	23/09/2019	08:00	16:30	07:24	16:23
47	24/09/2019	08:00	16:30	07:02	15:07
47	25/09/2019	08:00	16:30	07:30	16:13
47	26/09/2019	08:00	16:30	07:31	16:09
47	29/09/2019	08:00	16:30	07:17	16:10
47	30/09/2019	08:00	16:30	07:16	16:01
الرمز	عدد الايام التي تم إدخال البصمة فيها	العمل الفعال خلال هذه الايام	متوسط ساعات العمل الفعالة خلال هذه الايام		
47	191	1673:05:00	08:45		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان اغلبية اوقات الدخول على الساعة 06H00 - 07H00 وأوقات الخروج على الساعة 16H00 - 16H37 ومنه يمكن القول بان هذا الشخص اول من يدخل وآخر من يخرج فهو موظف السنة يجب إعطاءه مكافئة للساعات الإضافية التي اشتغلها، شهادة عرفان وتقدير، كونه شخص محب للعمل، او يمكن القول بأنه المسؤول عن فتح الجهاز.

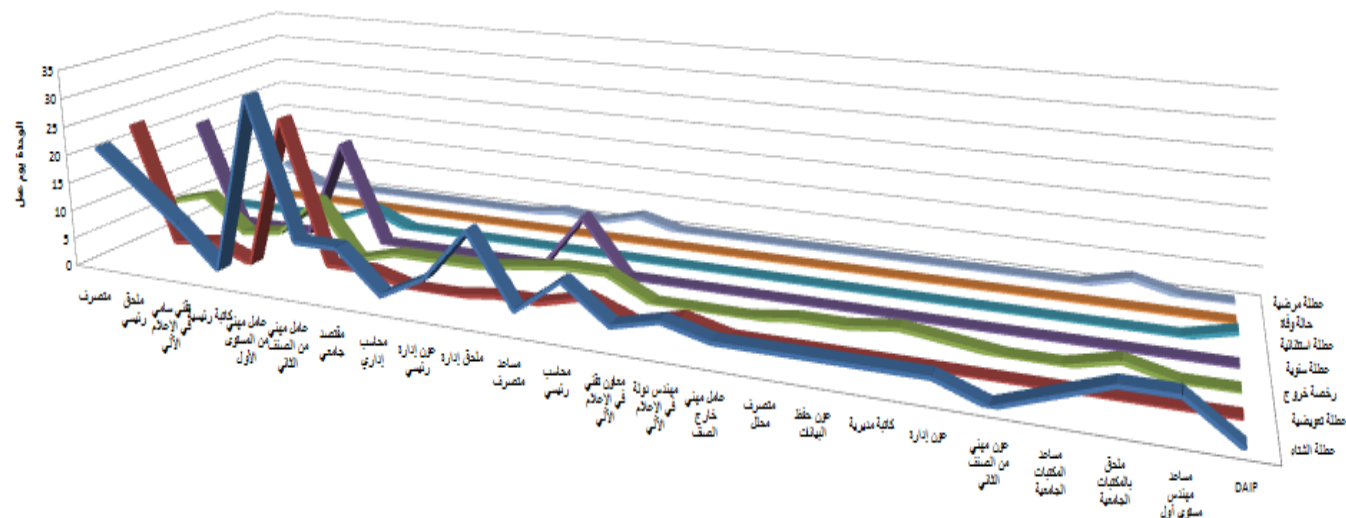
- فيما يلي سنورد نموذج مختلف عن أسباب الغياب وتطورها لتبيان فقط.

- وبعدها مقارنة تواتر الغيابات بين شهرين، الهدف منه هو القدرة على إعداد توصيات تدقيق الغياب حسب المعلومات التي تتوافر لدينا كالآتي:

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

المطلب الرابع: نموذج مصغر لتطور الغياب لدى الموظفين حسب الرتب بدلالة (العطل، التعويضات، رخص الخروج).

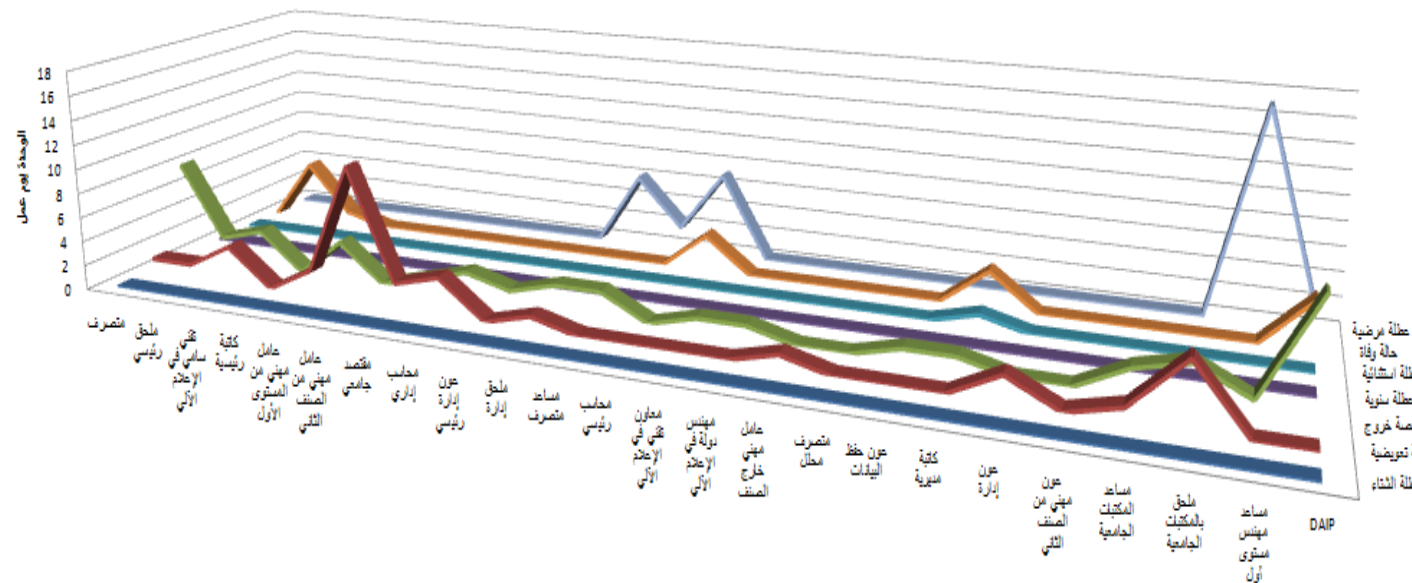
شكل 06. تطور الغيابات لشهر جانفي لدى موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-سكيكدة- حسب الرتب بدلالة (عطلة الشتاء، عطلة تعويضية، رخصة خروج، عطلة سنوية، عطلة استثنائية، حالة وفاة، عطلة مرضية).

[illegible]

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

شكل 07 . تطور الغيابات لشهر فيفري لدى موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -سكيكدة- حسب الرتب بدلالة (عطلة الشتاء، عطلة تعويضية، رخصة خروج، عطلة سنوية، عطلة استثنائية، حالة وفاة، عطلة مرضية).

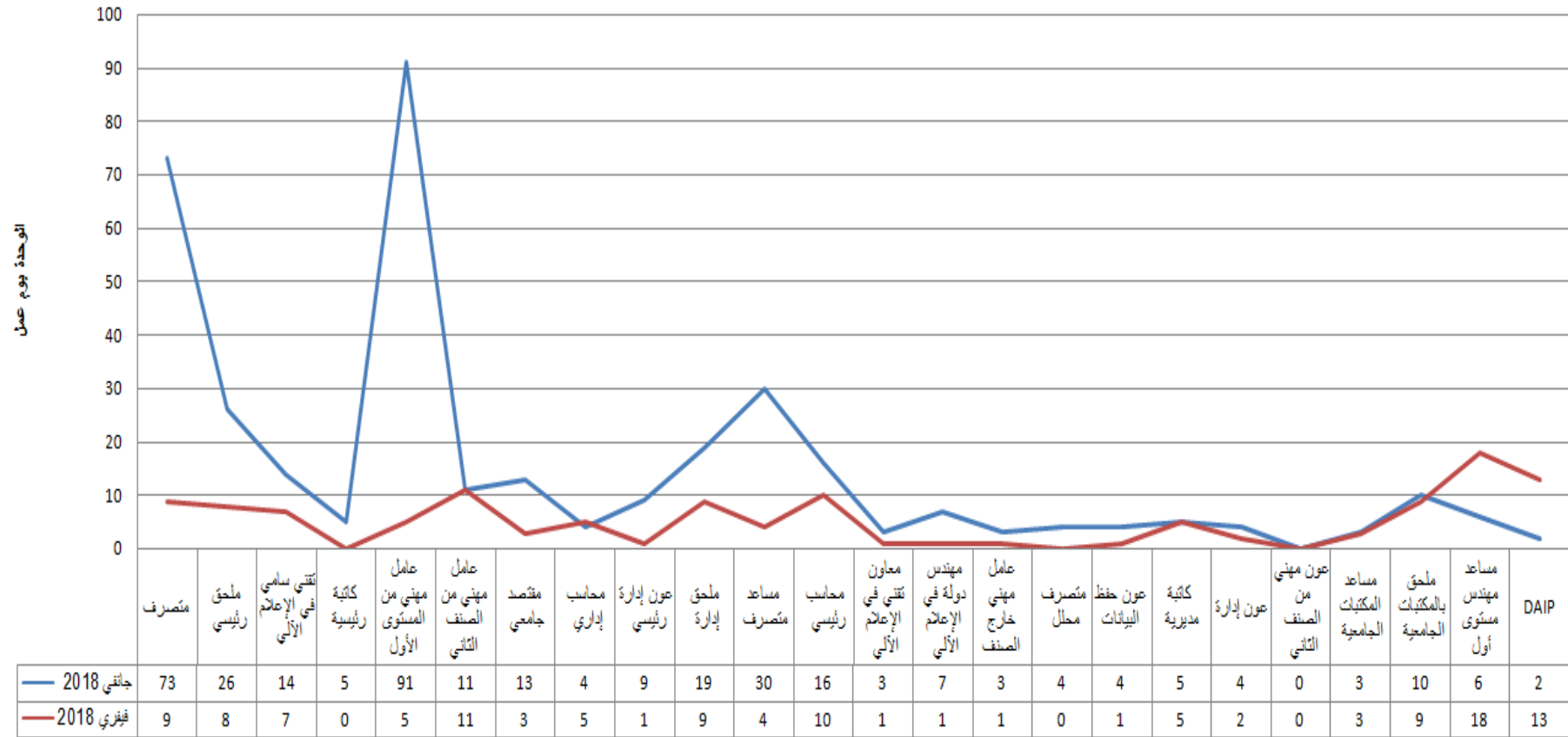


	متصرف	ملحق رئيسي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي	معاون في الإحتاد الآلي
عطلة الشتاء	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عطلة تعويضية	1	1	3	0	2	11	2	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	5	0	0
رخصة خروج	8	2	3	0	3	0	1	2	1	2	2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	3	1	9
عطلة سنوية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عطلة استثنائية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
حالة وفاة	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	4
عطلة مرضية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	2	0

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

الفصل الثالث: إدارة الوقت في جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- دراسة تحليلية

شكل 08. مقارنة بين تواتر غيابات الموظفين لشهر جانفي وفيفري حسب الرتب



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

شكل رقم 6.

- من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن أكبر فئة استفادة من عطلة الشتاء العمال المهنيين من المستوى الأول بمقدار 33 يوم في حين نجد أن الفئة التي لم تستفد منها هي الأعوان المهنيين من الصنف الثاني وكذا DAIP.
- بالنسبة للعطل التعويضية فنلاحظ بأن أكبر فئة استفادة منها هي العمال المهنيين من المستوى الأول بمقدار 27 يوم يليها المتصرفون بمقدار 21 يوم.
- كما نجد بأن أكبر فئة استفادة من رخص الخروج هم العمال المهنيين من المستوى الأول بمقدار 10 أيام يليها ملحقي الإدارة بمقدار 8 أيام، ومساعد متصرف والمحاسبون الإداريون بمقدار 4 أيام أما بالنسبة لباقي الفئات فقد اختلف ما بين (0-3) يوم عمل.
- بالنسبة للعطلة السنوية نجد بأن الفئة الأكبر كانت لدى المتصرفين بمقدار 19 يوم (إذا دققنا في الأمر نجد بأن الموظفين في الجامعة لديهم عطلة سنوية أغلبهم في نفس الفترة مع نهاية العام الدراسي لمدة شهر) تلاها العمال المهنيين من المستوى الأول بـ 18 يوم فمساعدوا متصرف بـ 10 أيام.
- بالنسبة للعطل الإستثنائية استفاد منها عاملان DAIP بمقدار يومان.
- أما فيما يخص العطل المرضية ففئة المتصرفين استفادت من 4 أيام عمل مساعدوا متصرف 2 يومان، الملحقين بالمكتبات الجامعية يومان، أعوان الإدارة الرئيسيون يوم عمل.

شكل رقم 7.

- بالنسبة للعطل التعويضية تفاوتت بين مختلف الفئات وأكبر فئة استفادت منها هم العمال المهنيين من الصنف الثاني بـ 11 يوم عمل، يليها ملحقوا المكتبات الجامعية بـ 5 أيام عمل، 3 أيام عمل لكل من (فئة تقني سامي في الإعلام الآلي، محاسب إداري)، يليها باقي الفئات ما بين (0-2) يوم عمل.
- نفس الشيء بالنسبة لرخص الخروج حيث تحصلت أكبر فئة DAIP على 9 أيام عمل، تلتها فئة متصرف بـ 8 أيام عمل واختلفت عند باقي الفئات ما بين (0-3) يوم عمل.
- بالنسبة للعطل الخاصة بحالات الوفاة وجد 5 أيام عمل بالنسبة لحالة شخص واحد (ملحق إداري) "وهي مدة زائدة عن الحد القانوني المادة 54 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990: للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في حالة وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه"، كما تم رصد حالات أخرى تمثلت في على التوالي 1 يوم بالنسبة لتقني سامي في الإعلام الآلي، 3 أيام بالنسبة لمحاسب رئيسي، 3 أيام بالنسبة لكاتبة مديرية و 4 أيام بالنسبة لعامل DAIP.
- أكبر فئة استفادة من العطل المرضية هي مساعد مهندس مستوى أول بـ 17 يوم عمل، تلتها فئة محاسب رئيسي بـ 7 أيام، فئة ملحق إدارة بـ 6 أيام، 2 يومان بالنسبة لكل من فئة مساعد متصرف، DAIP.

شكل رقم 8 .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الفئة الأكثر غيابا في شهر جانفي هم العمال المهنيين من المستوى الأول ب 91 يوم، تليها فئة المتصرفين ب 73 يوم، فئة مساعد متصرف ب 30 يوم، ملحق رئيسي 26 يوم عمل في حين نجد أن أقل فئة كانت DAIP ب 2 يومان عمل.

أما الفئة الأكثر غيابا خلال شهر فيفري هي فئة المهندسين من المستوى الأول 18 يوم عمل، فئة DAIP 13 يوم، يليها فئة العمال المهنيين من الصنف الثاني ب 11 يوم عمل فئة المحاسبين الرئيسيين ب 10 أيام عمل، في حين يلاحظ تذبذب في الغيابات بالنسبة للفئات الأخرى تراوحت ما بين (0-9) يوم عمل.

المبحث الرابع: تحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الاجتماعي الإقتصادي للدراسة

من خلال مختلف البيانات التي تمكنا من الحصول عليها سواءا من الكليات أو من العمادة أو من مركز الانظمة والشبكات، خاصة ما تعلق بمخرجات جهاز البصمة سواءا البيانات الخام أو المعالجة على مستوى الإدارات استطعنا من خلالها الكشف عن اوقات الدخول والخروج خلال الأيام التي تم فيها ادخال البصمة وفقط، أما بالنسبة بالنسبة للباقي فلم نتمكن من المعرفة الأسباب الحقيقية لكل موظف على حدا فهو امر شبه مستحيل، إلا أنه تم تقديم الينا عند المقابلة مع المسؤولين المتخصصين خاصة بإدارة الموارد البشرية وغيرها مجموعة من الأسباب العامة والتي سنوردها في المطالب القادمة .

وفيما يلي سنقدم منظور يوضح أثر الغياب وعلاقته بالتكلفة (مباشرة يمكن التحكم فيها، أو غير مباشرة لا يمكن التحكم فيها).

موظف (A) يغيب عدد أيام (X) بالسنة = AX

AX × مجموع عدد الموظفين 256 (B) = عدد أيام الغياب في الجامعة (AXB).

- لأنه من غير الممكن الإطلاع على الأجر لكل موظف على حدا كونه معلومات سرية.
- نحسب على أساس الأجر القاعدي المحدد في الجزائر ب 18000 دج (طبق من 2012).

حساب التكلفة بالنسبة للجامعة:

$$C = (AXB) \times 18000 \text{ دج}$$

$$256 \times 256 \times \text{يوم} \times 18000 \text{ دج} = 1179648000 \text{ دج}$$

$$256 \times 255 \times \text{يوم} \times 18000 \text{ دج} = 1175040000 \text{ دج} \text{ "في حالة غياب يوم واحد لجميع الموظفين" ومنه:}$$

$$1179648000 - 1175040000 = 4608000 \text{ دج}$$

ومنه هناك تكلفة غياب تقدر ب 460800.00 دج وهذا بالنسبة ل 256 موظف فقط وخلال غيابهم ليوم واحد فقط افتراضا وعلى أساس المعدل الأدنى للأجور في الجزائر حاليا، ما بالك بتعميم هذا على عينة مجتمع أكبر برواتب تفوق الاجر القاعدي بكثير وبعده أيام غياب أكثر.

- حساب التكلفة بالنسبة للجامعة على أساس خمس سنوات:

$$C = (AXB) \times 18000 \text{ دج} \times 5$$

- بالنسبة للشبكة الجامعية الجزائرية (106) مؤسسة للتعليم العالي :

$$C = 160 \times 5 \times (AXB) \times 18000 \text{ دج}$$

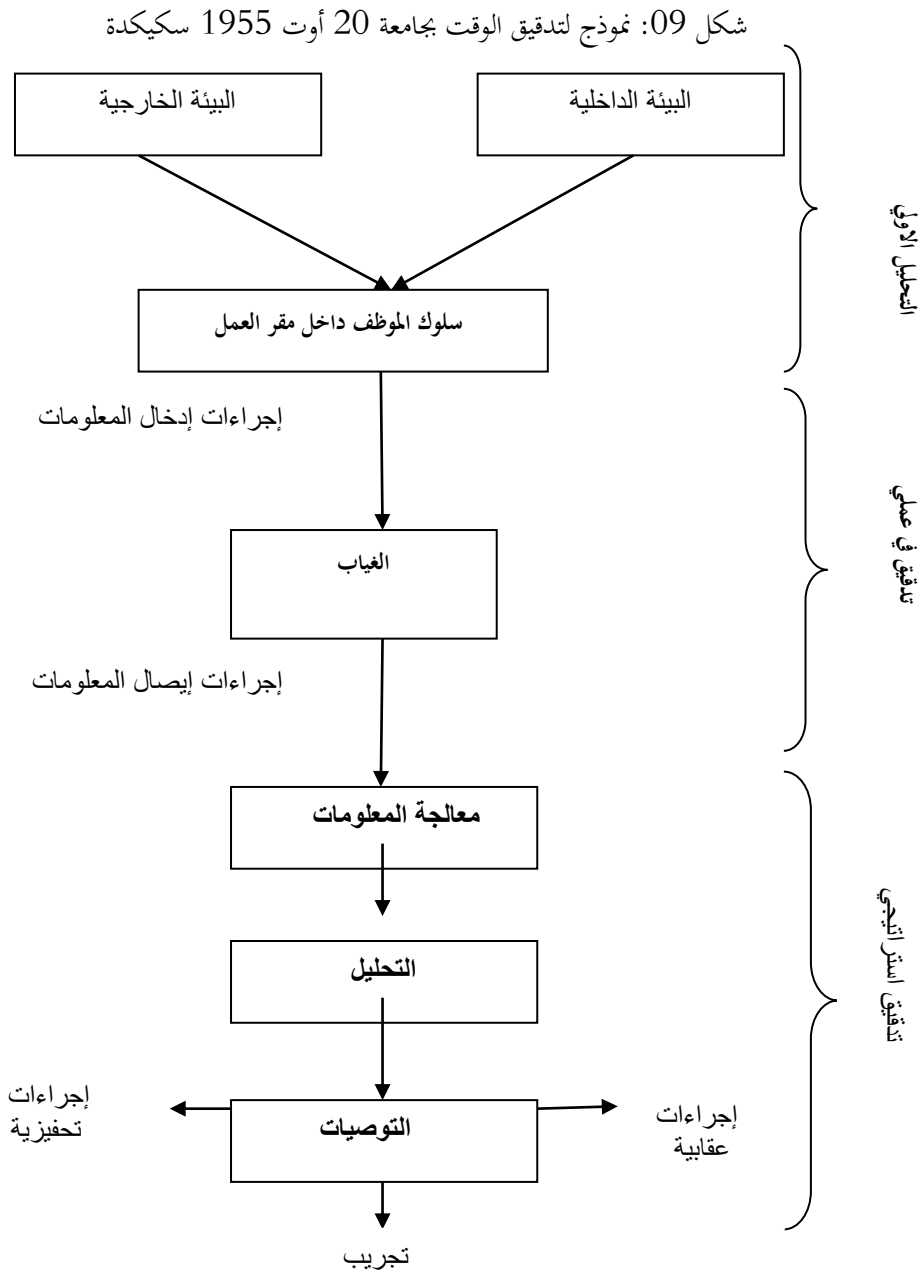
مع ملاحظة ان هذا على أساس الحد الأدنى للأجور وبالنسبة لقطاع واحد ألا وهو قطاع التعليم العالي الذي يعد قطاع خدمي بامتياز ما بالك بالقطاعات الأخرى، وهنا يبقى التساؤل مطروح ؟ .

المطلب الثاني: نموذج لتدقيق الغياب

للتخلص من ظاهرة الغياب يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تدقيق الغياب واكتشاف مختلف الاسباب ومصدرها الحقيقي فهو أهم شيء نتمكن من خلاله من التوصل إلى وضع الحلول الفعالة التي تتناسب ومختلف الاسباب فمن خلال هته الدراسة سواءا البيانات التي تم التوصل اليها او المقابلة مع عينة من الموظفين باختلاف رتبهم تبين ان الاسباب تتباين من شخص الى اخر وتتمثل في:

- الغيابات غير المرخصة.
- التأخر بسبب التزامات عائلية.
- مشاكل في النقل.
- التخلي عن المنصب.
- إضراب داخلي.
- بعد مكان العمل عن مقر السكن.
- غيابات مرخصة.
- غياب بسبب المرض غيابات موسمية كالحساسية.
- غيابات بسبب تربصات قصيرة او طويلة الأجل "المشكلة هنا تكمن في: مجمل التربصات والملاحظ حاليا بأنه يتم توجيه الموظف وفقا معايير معينة للقيام بتدريب معين لكنه عندما يرجع الى المؤسسة لا يطبق هته المعلومات في مقر العمل بل يبقى على نفس النهج وهنا يبقى السؤال المطروح ما الفائدة من هذا التدريب؟".
- غيابات بسبب اخذ وقت من العمل للبحث عن منصب عمل آخر أو للقيام بالتزامات شخصية كالتوجه للبنك لتقاضي الأجر.
- غياب بسبب الاعياد القانونية والعطل والأيام المرخصة بالغياب (وفاة، ولادة، ختان..).

وهته الدراسة هي بمثابة تدقيق للمؤسسة محل الدراسة بشكل مصغر جدا كون ان هناك معلومات وبيانات كثيرة لم نتمكن من التوصل اليها بحكم سريتها كالأجر، كمثال يمكن التعرف كذلك من خلال بيانات الموظفين بمصلحة التامين عن مختلف الاسباب ومن خلالها نتمكن كذلك من وضع حلول للمعالجة .



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Hervé Leteurtre, **Audit de l'absentéisme du personnel hospitalier**, Berger-Levrault paris, page 17.

التحليل الأولي يمكن من التعرف على بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وهو يتطلب 3 أيام للقيام به، من ثم القيام بجمع مختلف البيانات بغض النظر عن أهميتها ثم يتم ترتيبها حسب معايير معينة للتعرف على مختلف الأسباب التي تمكن من التعرف على أسباب الغياب، من ثم يتم تحليلها، تصنيفها، ترتيبها، من ثم اعطاء حلول لها في شكل توصيات.

خلاصة الفصل من خلال ما سبق نلخص مختلف مجمل ما توصلنا اليه كالتالي:

- طريقة عمل برنامج المستخدم هي كالتالي: كمثل: بإنتهاء شهر جانفي 2020 ودخول شهر فيفري 2020 يتم إعداد غيابات الشهر السابق أي جانفي وهذا بأخذ كل التبريرات من مصلحة الموظفين من: عطلة أمومة، عطلة مرضية، تكوين داخل وخارج الوطن، عطلة إستثنائية: زواج، وفاة، ختان، عطلة تعويضية، عطلة سنوية...، هذه التبريرات يتم تحيينها في برنامج خاص بآلة الحضور Logiciel de pointage .
- عند المعالجة يتبين لنا أو يبقى لنا إلا الغيابات الغير مبررة للموظفين والتي تقدم إلى مصلحة الموظفين والتي بدورها ترسلها في شكل تفسيرات أي des questionnaires للإجابة عليها، وبعدها يتخذ قرار الخصم أولا.
- يوجد صنف من الموظفين ليس بإمكانه ادخال بصمة الدخول والخروج يوميا كسائق السيارات، عمال النظافة والصيانة.. الخ.
- كما أنه من الملاحظ بأنه لا يوجد بصمة ما بين الساعة 12 - 13 زوال فهذا لا يمنع بان الموظف يصم صباحا ثم ينصرف طيلة يوم العمل ليرجع مساء ويصم عند انتهاء موعد العمل الرسمي.
- ان الموظفين يكرهون الرقابة، هذا النظام بالأساس بصمة الدخول الخروج لأنهم يشعرون بأنهم مراقبين، بل يفضلون التقييم على اساس العمل والقدرة على انجاز المهام الموكلة اليهم.
- هناك اسباب خارجية غير تكرارية تتسبب في الغياب كالأحداث السياسية "حراك"، أحداث دينية "رمضان" كما ان له وقت عمل مختلف عن الايام العادية.
- بعض الرتب لا يطبق عليهم هذا النظام بحكم منصبهم، مسؤول بالجامعة، كما أنه لا يوجد من يطبق نظام رقابة معين عليهم بل يطبقون مبدئ الرقابة الذاتي.
- من خلال المقابلة تم استنتاج بان هناك تساهل في العقاب كمثال موظف اشتغل ساعتان فقط باليوم يخص من راتبه نصف يوم فقط.
- من خلال بعض البيانات التي تم الإطلاع عليها وجدنا بأنه بالنسبة لرتبة معينة كمصرف مثلا له عطلة شتاء وهو اصلا غير معني بالعطلة بموجب القانون.
- لا يوجد نموذج واحد في ما يخص مخرجات النظام بالنسبة لكل كلية بل تختلف النماذج وهذا يعد أمر صعب للمعالجة خاصة على مستوى مركز الأنظمة، وعمادة الجامعة، ومنه ضرورة توحيد النماذج.
- ان قرار الخصم بالنسبة لموظف لا يتم مباشرة عند الكلية "موظف ليس له autorisation او recuperation مباشرة يقدم اليه تساؤل" بل يتم بعد ارسال النسخة عبر عدة مراحل كما ذكرنا سابقا بعدها يقدم التساؤل لتبرير الغياب.
- كما يمكننا القول اذا نظرنا الى كل الاسباب السابقة أسباب أخرى لم نتمكن من التوصل اليها بان الفرض حقيقي وليس مجرد قيمة رقمية .
- بالنسبة لموظف السنة يجب تقديم مكافئة جراء خدماته، في شكل شكر تقدير عرفان، وكذا مكافئة مادية كساعات إضافية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

- دراسة الحالة -

تمهيد

بعد إلمامنا بالجانب النظري للموضوع، وشرحنا للمشكلة البحثية والتي من خلالها تم تحديد مختلف التساؤلات الفرضيات والأهداف تبين لنا بأن مفهوم إدارة الوقت بأبعاده المختلفة المتمثلة في: تخطيط المهام، تحديد الأهداف، تحديد الأولويات.. الخ يمكن الجامعة وغيرها من المؤسسات على تحفيز الموظفين وبالتالي زيادة الفعالية والإنتاجية والكفاءة في العمل.

كما سنركز في هذا الفصل على تشخيص واقع إدارة الوقت في الجامعة، بمعنى معرفة ما إذا كانت مطابقة بشكل كلي، أم غير مطابقة تماماً، أم مطابقة بشكل جزئي مما يتطلب مجموعة من الإجراءات اللازمة للحد من مضيعات الوقت.

في هذا الفصل سنوضح مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة والتي اعتمدنا فيها على إعداد إستمارة التشخيص الذاتي، والذي سنقوم بإخضاعها للتحليل من خلال تحليل البيانات، ومن ثم اختبار مجمل الفرضيات، ومناقشة النتائج، وأخيراً تقديم نموذج إستشاري خاص بالدراسة، واستناداً إلى ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وفقاً لما يلي:

- المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة النتائج وإقتراح نموذج إستشاري

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تتطلب أية دراسة توفر معطيات كمية أو كيفية، والتي يمكن الحصول عليها من مصادرها الثلاث، وهي منبع المعلومات الداخلي منبع المعلومات الخارجي، ومنبع المعلومات المباشر، فالأول ينبع من داخل المؤسسة ومعلوماته مستقاة من مجمل الإحصائيات التي تنشرها سواء في مجلة خاصة (مجلة الجامعة) أو على موقعها الإلكتروني، أما الثاني فهو الذي يمكن الباحث من الحصول على المعطيات من جهات من خارج المؤسسة قواعد البيانات العلمية ومحركات البحث، وفي حالة إستحالة أو نقص في بعض المعطيات يبقى الخيار الوحيد هو منبع المعلومات المباشر وذلك بالتوجه مباشرة إلى المجتمع سواء باستخدام الإستبيان، أو المقابلة أو الملاحظة.

المطلب الأول: مراحل تصميم إستبيان الدراسة

في هذا المطلب سنبين مختلف المراحل التي تم المرور بها لإعداد الإستبيان محل الدراسة كالتالي:

1. إعداد الإستبيان

لقد اعتمدنا في إعدادنا للإستبيان بشكله النهائي على مجموعة من المراحل، فبدائنا تم تجميع مختلف الدراسات المشابهة للدراسة خاصة ما تعلق بإدارة الوقت من مختلف المراجع العربية والأجنبية، استطعنا من خلالها تكوين أبعاد لقياس هذا المتغير، كونه يعد مفهوم حديث، كما تمت الإستعانة بآراء المشرف والمشرف المساعد، وكذا جملة من الأساتذة ضمن الإختصاص وخارجه، ولقد تم تقسيمه إلى:

الجزء الأول: ويشمل السمات العامة للمبحوثين ويتضمن تساؤلات متعددة حول ما إذا قام الموظف بتكوين، عن مدى إحترامه لوقت العمل، وما هي إجراءات الرقابة ومن المسؤول عنها؟

الجزء الثاني: فلقد تضمن توصيف أبعاد إدارة الوقت، ومختلف مضيعات الوقت التي تؤثر عليه.

الجزء الثالث: فقد احتوى على السمات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ولقد وضعت في آخر استبيان لزيادة الثقة لدى المستجوب والإرتياح، حتى يشعر بالعبارة الموضوعية في أول الإستبانة " كما نطلب منكم سيدي (سيدتي) إفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية تامة ولا نستعملها إلا في أغراض البحث العلمي، " .

تطلب إعداد الإستبيان فترة طويلة قد تصل إلى أربع شهور فأكثر، بين الإعداد التصحيح من قبل الأستاذ المشرف، الأستاذ المشرف المساعد كونه ببلد ثان (الأردن)، وكذا انتظار آراء المحكمين، كما تم إعداد دراسة إستطلاعية ومن خلالها تمكنا من تعديل الكثير من العبارات داخل الإستبيان.

2. توزيع الإستبيان

بعد إعداد الإستبيان بشكله النهائي، تم توزيعه على عينة الدراسة بشكل عشوائي على الكليات حسب الموظفين وتواجدتهم وتقبلهم للإجابة عن الإستبيان، سواء كان ذلك بشكل فوري عند المقابلة، أو ترك نسخ والرجوع لها في حين آخر.

أما بالنسبة لبعض الموظفين والمسؤولين فقد قمنا بتقديم الاستبيان وعمل مقابلة مع طرح مجموعة من الأسئلة المحضرة مسبقا "مهيكلة، غير مهيكلة، أي مفتوحة هذا بهدف تجميع آراء الموظفين وتسجيل مختلف حواراتهم لإكتشاف الأسباب، أما بالنسبة للأسئلة المهيكلة فهي تنتمي إلى مجمل العبارات الواردة بالاستبيان"، وقد لوحظ من خلال بعض الموظفين بأنه بالنسبة لهم فإن إدارة الوقت تعني إحترام الوقت، وان مجمل الاسباب التي تؤدي الى التهاون في استخدام هذا المورد ترجع الى مجموعة من الاسباب اهمها ظروف العمل، بغض النظر عن الرتبة والمنصب فهي بالدرجة الاولى عبارة عن مبدأ متوفر عند البعض وغائب عند الآخر.

3. تشكيل الاستبيان

إن المراحل السابقة مكنت من تشكيل الاستبيان النهائي وقد تطلب ذلك مدة زمنية من أفريل 2019 إلى نوفمبر 2019 كون الاستبيان مر على مجموعة من المحكمين بالإضافة إلى المشرف، وهو ما أدى الى طول فترة استرداد جميع الاستبيانات، مع ذلك لم تسترد جميعها.

بناء على ما سبق تم تشكيل الاستبيان كالتالي :

الجزء الأول: تضمن السمات العامة للمبحوثين ولقد اشتمل على 5 عبارات.

الجزء الثاني: تضمن:

- المحور الأول: تمثل في توصيف لإدارة الوقت ولقد اشتمل على 9 عبارات.
- المحور الثاني: مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية : ويضم 28 عبارة مقسمة على أبعاد:
 - ❖ بعد التخطيط: ضم 5 عبارات من 1-5 .
 - ❖ بعد التنظيم: ضم 3 عبارات من 6-8 .
 - ❖ بعد التوجيه والإشراف: ضم 4 عبارات من 9-12.
 - ❖ بعد اتخاذ القرارات: ضم 3 عبارات من 13-15.
 - ❖ بعد الرقابة: ضم 4 عبارات من 17-20 .
 - ❖ بعد الإتصال: ضم 4 عبارات من 21-24.
 - ❖ بعد التوظيف: ضم 4 عبارات من 25-28.
- المحور الثالث: مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي ضم 17 عبارة مقسمة إلى جملة من الأبعاد تمثلت في:
 - ❖ بعد المكالمات الهاتفية: تضمن 4 عبارات من 1-4.
 - ❖ بعد البريد الإلكتروني: تضمن 5 عبارات من 5-9.
 - ❖ بعد إدارة الملفات: تضمن 4 عبارات من 10-13.
 - ❖ بعد إدارة الاجتماعات: تضمن 4 عبارات من 14-17.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

• **المحور الرابع:** مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني) اشتمل المحور على 19 عبارة مقسمة ثلاث أبعاد:

❖ بعد التأخرات: اشتمل على 7 عبارات من 1-7.

❖ بعد الغيابات: اشتمل على 4 عبارات من 8-11.

❖ بعد الغياب الذهني: اشتمل على 8 عبارات من 12-19.

الجزء الثالث: فقد تضمن السمات الشخصية المتمثلة في الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، نطاق الإشراف.

4. أسلوب وطريقة القياس:

بالنسبة للجزء الأول فلقد تضمن مجموعة من العبارات التي تعتبر أساسية للحكم على مدى احترام عينة البحث للوقت، ومدى التزامهم بإدارة الوقت في تسيير شؤون الوظيفة المنوطة بهم من عدمها، من خلال وضع مجموعة من التساؤلات/ مع تحديد مجموعة من الخيارات تتمثل في التالي:

— هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟

— ما هي مدة التأخر المسموح بها في كليتكم (التساهل) ؟

— هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟

— من الذي يراقب العمال في وقت إلتحاق و الإنتهاء من العمل؟

— في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟

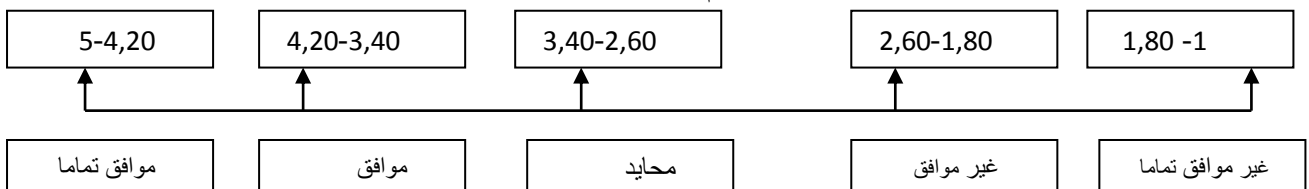
بغية معرفة درجة موافقة المستجوبين على عبارات الجزء الثاني للإستبيان تم استخدام مقياس ليكرت، من خلال وضع 5 درجات ولقد استخدمنا هذا المقياس لكونه الأكثر رواجاً والأكثر ملائمة في دراستنا، بحيث أعطيت درجة غير موافق تماماً 1، غير موافق 2 محايد 3، موافق 4 ، موافق تماماً 5.

— **حساب المدى** ويعبر عن الفرق بين أكبر وأدنى قيمة في مقياس ليكرت / 4=1-5.

— **حساب طول المدى** وهي العلاقة بين المدى وعدد الدرجات والمتمثلة في 0.8 = 5:4.

لتحديد حدود فئات الدراسة، لكل قيمة دنيا نضيف 0.8 وهو ما يعكس لنا آراء عينة الدراسة، ومستوى إستجابتهم للعبارة كالتالي:

شكل رقم (11) : مقياس ليكرت



المصدر: من إعداد الباحثة

وبغية الوصول إلى أهداف الدراسة لابد من التأكد من مصداقية ثبات المقياس الفا كرونباخ، وغيره من المقاييس التي تعد ضرورية للحكم على العلاقة بين مختلف المتغيرات وهو ما سنوضحه في المطالب القادمة.

أما بالنسبة للجزء الثالث والأخير من الاستبانة فقد اشتمل على مختلف السمات الشخصية.

المطلب الثاني : اختبار صدق المقياس

ونعني به مدى تحقيق الاستبانة ومناسبتها لأهداف الدراسة، من خلال الإجابة على مختلف الفرضيات الموضوعة، ويكون هذا من خلال تقديم جملة من الملاحظات حول كل عبارة من حيث وضوحها وفهمها من طرف المستجوب، ومدى ملاءمتها للمتغير المراد قياسه.

ولقد تم تسجيل مجموعة كبيرة من الملاحظات مما أدى إلى تعديل الاستبيان الأولي وإتباع مختلف الملاحظات حتى الوصول إلى الاستبيان النهائي وفيما يلي سنوضح اختبار صدق مختلف المحاور كالتالي:

إختبار صدق البيانات الشخصية:

تم تسجيل مجموعة من الملاحظات فيما يخص البيانات الشخصية، كما أن الجزء الأول والثالث من الاستبيان القبلي كانا ضمن نفس الجزء وسمي بالجزء الأول: "السمات العامة للمبحوثين، ومن خلال مختلف الملاحظات تم الغاء وتعديل العديد منها: بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت "متزوج"، "أعزب"، "أخرى"، حولت في الاستبيان النهائي إلى "متزوج"، "أعزب"، "أرمل" كما تم الإتفاق من طرف أغلب المحكمين فيما يخص الرتبة الوظيفية، الشعبة والراتب الشهري، بأن ليس له أي تأثير مباشر على موضوع الدراسة، فتم حذفها، كما تم تسجيل ملاحظة من أحد المحكمين فيما يخص نطاق الإشراف: 0-5 موظف، 0 يعني لا يوجد إشراف ليست لديه رتبة مسؤول، من 1-5 يوجد معناه أنها لا تنتمي إلى نفس الشريحة، يتقلد منصب مسؤول.

إختبار صدق الجزء الثاني: اعتمدنا فيه على مقياس ليكرت:

بالنسبة لتقسيم المحاور، إحتفظنا بنفس التقسيم وتم الاتفاق مع المشرف ومختلف المحكمين على ذلك، إلا أنه تم تعديل بعض العبارات كمثال: غالبا كلما احتجت ملف معين، إبحث عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات غير المنظمة المطلوب مني إنجازها، فمن بين الملاحظات تبسيط عبارات الاستبان، إختصار الجمل، بحيث يسهل على أي مستجوب الإجابة عنها، حذف العبارات التي لا تفيد كثيرا، أما بالنسبة للتقسيم الخاص بمضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، فمن مجمل الملاحظات التي تم تقديمها هو أنه لا يملك جميع الموظفين، بريد إلكتروني، كما أنه ليس مجمل الموظفين يشاركون في الاجتماعات، وهته الملاحظة كانت في صميم البحث فركزنا في اختيارنا توزيع الاستبانة على المسؤولين، ومنه تم توزيع الاستبانة على 134 مسؤول المتواجدين بالعينة، وتم إكمال العينة المطلوبة بنواب المسؤولين، وغيرهم من الموظفين الذين تتوافر فيهم شروط البحث.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

جدول(58) السمات العامة للمبحوثين

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
1. هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟	100	100	100
2. ما هي مدة التأخر المسموح بها في كليتكم(التساهل) ؟	100	100	100
3. هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟	100	100	100
4. من الذي يراقب العمال في وقت إلحاق و الإنتهاء من العمل؟	100	100	100
5. في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن هناك إتفاق على أن العبارات تنتمي إلى البعد، ويمكن من خلالها الحكم على مدى إحترام قيمة الوقت لدى العينة المستهدفة، كما أجمعوا على أن مجمل العبارات واضحة وبسيطة لأي مستجوب بغض النظر عن مختلف صفاته، وأنه بإمكانها تحقيق أهداف الدراسة وهي اثبات الفرضيات أو رفضها.

جدول(59) إختبار صدق عبارات بعد "إدارة الوقت"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
1. تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو إدارة الوقت .	100	100	100
2. تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح(تحقيق النتائج).	100	100	100
3. تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل أكثر كفاءة وفعالية.	100	100	100
4. التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل.	100	100	100
5. القدرة على التعبير عن الرفض (لا) مهارة اساسية في ادارة الوقت.	100	100	100
6. تتطلب إدارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة.	100	100	100
7. اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت.	100	100	100
8. تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف المختلفة التي تواجههم.	100	100	100
9. تتطلب إدارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة التي تمكن من توفير الثلاثية: الوقت، الجهد والتكلفة.	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

إن عبارات إدارة الوقت تم تحديدها من خلال إجراء مقابلة مع الأستاذ المشرف المساعد، ومن خلال هته المقابلة تم تحديد المتغير وتوصيفه بالإعتماد على: فوائده، أهميته، خصائصه، عناصره، أهدافه، من خلال هذا تم تكوين العبارات سابقة الذكر، كونها لم تكن موجودة من الأساس في الاستبيان الأولي، بعد إجراء التعديلات تم الإتفاق على مختلف العبارات السابقة، مع إحداث تغييرات

بسيطة في طرح العبارات "ك:تتطلب إدارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة التي تمكن من توفير الثلاثية: الوقت، الجهد والتكلفة" كانت في السابق "إدارة الوقت تتطلب استخدام التقنيات الحديثة التي تمكن من توفير الثلاثية: الوقت، الجهد والتكلفة".

جدول(60) إختبار صدق عبارات بعد "التخطيط"

العبارات	الوضوح	الإد تماء	الأهمية
التخطيط	(1) اخصص وقتا للتخطيط وذلك بوضع الخطط اليومية، الأسبوعية الشهرية والسنوية.	100	100
	(2) احدد عدد الموظفين اللازمين لتحقيق الهدف المطلوب.	100	100
	(3) آخذ بعين الاعتبار الأحداث الغير متوقعة في التخطيط.	100	100
	(4) اخطط اوقات الذروة بالنسبة لي "حالة الجسم في كامل نشاطه" لتخصيصها للمهام الرئيسية.	50	100
	(5) أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع مسبقا بما يتناسب مع ساعات العمل الرسمية التوظيف.	80	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ بأن هناك إجماع على أن العبارات التي تقيس بعد التخطيط واضحة تماما، وتقيس بشكل واضح مساهمته في إدارة الوقت والتخلص من مضيقاته المتعلقة بعمليات التخطيط، فقط العبارتين الرابعة والخامسة، ف(4) تعد غير واضحة بنسبة 50% حيث كانت سابقا "اخطط اوقات الذروة بالنسبة لي" في الإستبيان الأولي ومنه تم تعديلها بإضافة العبارة "حالة الجسم في كامل نشاطه" وهذا لتوضيح العبارة، أما فيما يخص العبارة(5) تعد غير واضحة بنسبة 20 % كونها تعد طويلة، من بين الملاحظات هي اختصار العبارات، أما من حيث إنتمائها فقد اعتبروها بأنها تأتي ضمن مرحلة تنفيذ الخطة، ولأنه لا يمكننا تفصيل كل مرحلة من مراحل التخطيط على حدا ضمن الإستبانة قررنا تركها ضمن هذا المحور.

جدول(61) إختبار صدق عبارات بعد "التنظيم"

العبارات	الوضوح	الإد تماء	الأهمية
التنظيم	(1) وقت العمل الرسمي كاف لتنظيم مختلف المهام الموكلة لي.	100	100
	(2) تنسم جميع واجباتي بالدقة والوضوح.	100	100
	(3) كلما احتجت ملف معين، ابحت عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات.	80	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

بالنسبة للجدول السابق الخاص ببعث التنظيم نلاحظ إجماع على العبارات، ما عدا ما تعلق بالعبارة السابقة ففي الاستبيان القبلي كانت كالتالي: غالبا كلما احتجت ملف معين، ابحت عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات من خلال الإتفاق مع الأستاذ المشرف والمحكمين تم حذف كلمة غالبا والإبقاء على باقي العبارة، وهي بذلك أوضح.

جدول(62) إختبار صدق عبارات بعد "التوجيه"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
التوجيه والإشراف". أ. الأولويات	(1) أقوم بتحديد مهام حسب أولويتها، من خلال تحديد المهام الأساسية والثانوية.	100	100
	(2) هناك نقص في تنسيق المهام بين الموظفين.	80	100
	(3) تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين الذين أعمل معهم.	100	100
	(4) أبدا بتنفيذ المهام الروتينية (البسيطة والسريعة) لتنفيذ مخططاتي.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

بالنسبة لعبارات الجدول السابق نلاحظ بأن مجمل العبارات واضحة وبسيطة وتنتمي إلى البعد، أما بالنسبة للعبارة الثانية فنلاحظ بأن كلمة تنسيق إعتبرها البعض غير واضحة بالنسبة للعيينة المستهدفة، لكنها الأنسب حسب رأيينا من ناحية كونها تجمع بين المواءمة، التنظيم وتكليف المهام حسب مجموعة من العوامل وبذلك تعد واضحة بنسبة 80%.

جدول(63) إختبار صدق عبارات بعد "إتخاذ القرارات"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
إتخاذ القرارات	(1) أتردد كثيرا عند اتخاذ بعض القرارات المهمة نتيجة نقص المعلومة او تأخرها.	100	100
	(2) أنخذ قرارات سريعة مهما كانت المعلومات التي تتوافر لدي، لتوفير الوقت.	100	100
	(3) أفوض بعض القرارات للمرؤوسين والزلاء من خلال طرح التساؤلات التالية: ماذا؟ لمن؟ لما؟ كيف؟ متى؟.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

أشار الخبراء من خلال الجدول السابق على الإجماع بأن مجمل العبارات واضحة بالقدر اللازم وتنتمي الى البعد، وستمكن من قياس المحور بقوة، كون عملية إتخاذ القرار هي عملية صعبة تتطلب الذكاء من حيث القدرة على التحكم في الوقت في ما يخص مختلف عمليات صنع القرار، وتنتهي باتخاذ القرار وأحيانا ليس من الضروري الحصول على كل المعلومات بل اتخاذ قرار سريع لتفادي الوقوع في مشكلة وهذا يكون بناء على مجموعة من المؤشرات التي من خلالها نتمكن من الحكم على اتجاه وطبيعة الحدث، كما يفضل في الكثير من الأحيان تفويض المهام الروتينية إلى أشخاص آخرين لكسب الوقت.

جدول(64) إختبار صدق عبارات بعد "الرقابة"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
----------	--------	----------	---------

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

100	100	50	(1) اعتمد مبدأ الرقابة الذاتية.	الرقابة
100	100	100	(2) استطيع قول لا لمواجهة الموظفين الذين يضيعون من وقتي.	
100	100	100	(3) اتقبل توجيهات زملائي ورئيسي المباشر في حالة حدوث أخطاء عند أداء مهام.	
100	100	50	(4) غياب تقرير متابعة دوري يؤدي الى ضعف الرقابة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

نلاحظ بأن هناك اتفاق بان العبارة الأولى غير واضحة بنسبة 50% ومنه تم تعديل العبارة "اعتمد مبدأ الرقابة الذاتية لمراجعة مختلف المهام والأنشطة المؤكدة لي" نفس الشيء بالنسبة للعبارة الرابعة، وبهذا تم إعادة صياغتها لتصبح "غياب تقرير متابعة دوري يؤدي الى ضعف الرقابة على الموظفين" بالنسبة للعبارتين الثانية والثالثة نلاحظ بأنهما واضحتان تماما وبالتالي تمكنا من زيادة فعالية المقياس.

جدول(65) إختبار صدق عبارات بعد "الإتصال"

الأهمية	الإنتماء	الوضوح	العبارات	الاتصال
100	100	90	(1) اشجع فكرة الاتصالات حسب الضوابط الرسمية.	
100	100	100	(2) هناك عدم وضوح في مختلف انظمة الاتصالات الداخلية والخارجية.	
100	100	100	(3) هناك قلة في الاتصالات مع الآخرين.	
100	100	100	(4) هناك تأخير في تبادل المعلومات في الادارة التي اعلم بها.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هناك عدم اتفاق بنسبة 10% بالنسبة للعبارة الأولى "اشجع فكرة الاتصالات حسب الضوابط الرسمية، ومنه تم إضافة كلمة القانونية في نهاية العبارة لزيادة وضوح العبارة"، أما بالنسبة لمجمل العبارات الأخرى الخاصة ببعد الإتصال فهي واضحة تماما وتنتمي إلى البعد.

جدول(66) إختبار صدق عبارات بعد "التوظيف"

الأهمية	الإنتماء	الوضوح	العبارات	التوظيف
100	100	100	(1) اعتبر بان المهام المؤكدة لي تتطلب اكثر من موظف للقيام بها.	
100	100	80	(2) أرى بأن هناك موظفين غير اكفاء لأداء مهامهم مما يؤثر على سيرورة العمل.	
100	100	80	(3) أرى بأن هناك زيادة في عدد الموظفين التي بدورها أدت الى انخفاض في الانتاجية.	
100	100	80	(4) توجد عدم مساواة في توزيع المهام بين الموظفين لنفس الرتبة بسبب المحابة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلب العبارات غير واضحة بنسبة 20 % ومجمل الإنتقادات تمحورت حول ضرورة اختصار العبارات وتبسيطها من ناحية الصياغة لذا رأينا تعديلها كالتالي: أرى بأن هناك موظفين غير اكفاء لأداء مهامهم، أرى بأن هناك زيادة في عدد الموظفين، توجد عدم مساواة في توزيع المهام، وهي بذلك تقيس بشكل أفضل بعد التوظيف.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

جدول(67) إختبار صدق عبارات بعد "المكالمات الهاتفية"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
المكالمات الهاتفية	(1) كلما اتلقى مكالمات هاتفية، أرد فوراً.	80	100
	(2) أجيب على المكالمات الهاتفية المهمة فقط.	100	100
	(3) تشغيل المكبر الصوتي يجعلني أكثر مرونة في العمل.	100	20
	(3) بالنسبة للأنشطة الجديدة أو الموظفين الجدد، أفضل اللقاء المباشر بدلاً من المكالمات.	100	100
	(4) بالنسبة للأنشطة الروتينية، أفضل المكالمات الهاتفية بدلاً من اللقاء المباشر.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الباحثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن العبارة الأولى كانت غير واضحة بنسبة 20 % ومنه تم تعديل العبارة كالآتي: " كلما اتلقى مكالمات هاتفية على هاتف المكتب أو هاتفي الخاص أرد فوراً"، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فهي تعد غير مهمة من ناحية كونها لا تؤثر بشكل مباشر، ومنه تم حذفها، أما بالنسبة للعبارة الأخرى فهناك حكم بالإجماع على أهميتها، وضوحها وانتمائها للبعد ومنه إمكانية قياسها.

جدول(68) إختبار صدق عبارات بعد "البريد الإلكتروني"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
البريد الإلكتروني	(1) كلما تلقيت رسالة، قرأتها بمجرد استلامها.	90	100
	(2) أقوم بالرد على رسائل البريد الإلكتروني بمجرد ظهورها لي.	100	100
	(3) أقوم بتنظيم بريدي الإلكتروني من فترة إلى أخرى.	100	100
	(4) إدارة بريدي الإلكتروني يأخذ جزءاً من وقت عملي ما لا يقل عن 15-20 %.	100	100
	(5) نسبة كبيرة من الرسائل التي ألقاها ليست لها أهمية بالنسبة لي، وتعد مضيعة للوقت.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الباحثين

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العبارة الأولى تعد غير واضحة بنسبة 10 % ومنه تم إعادة صياغتها كالآتي: " كلما تلقيت رسالة، أقرأها بمجرد استلامها"، بنسبة لباقي العبارات فهي تعد واضحة تنتمي إلى البعد ومهمة، إلا أنه ومن بين الملاحظات المقدمة أنه "ليس كل الموظفين لديهم بريد الكتروني من الأساس، وهذا ما دفعنا إلى انتقاء العينة التي يتم توزيع الإستبانة عليها، كالمسؤولين الموظفين في عمادة الجامعة ما تعلق بالتظاهرات، التبرعات، الجودة، البطاقات الممغنطة، جميع الموظفين التابعين لهذه الأقسام لديهم بريد الكتروني".

جدول(69) إختبار صدق عبارات بعد "إدارة الملفات"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
----------	--------	----------	---------

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

100	100	100	(1) هناك الكثير من أوراق العمل على المكتب.	إدارة الملفات
100	100	100	(2) أقوم بتسجيل جميع المهام، الأنشطة، المواعيد ضمن قائمة خاصة.	
100	100	100	(3) لا أثق في الأجنحة الإلكترونية أفضل الأجنحة الورقية.	
100	100	100	(4) عندما تكون هناك تغييرات على جدول أعمالي، أقوم دائما بإجراء تغييرات على قائمتي الخاصة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

أجمع كل الخبراء على أن العبارات التي تشكل بعد إدارة الملفات هي عبارات تنتمي له بشكل كامل، فهي واضحة، تنتمي إلى البعد كما أنها تعد مهمة جدا لجميع الموظفين بغض النظر عن رتبهم، ومنه يمكن الحكم على إمكانية قياس البعد بشكل تام.

جدول(70) اختبار صدق عبارات بعد "إدارة الاجتماعات"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
(1) أقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات التي ليست لها أهمية بالنسبة لي.	100	100	100
(2) أحضر المدة الكاملة للاجتماع.	100	100	100
(3) أقوم بالتحضير لكل إجتماعاتي.	100	100	100
(4) اضطر لحضور اجتماعات كثيرة غير مخطط لها مسبقا.	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

كما تم الاتفاق بالإجماع على ان عبارات البعد الخاصة بإدارة الاجتماعات واضحة بسيطة ومفهوم بالنسبة لجميع المستجوبين، إلا أن مجمل الملاحظات المقدمة سواءا من الخبراء أو من المستجوبين الذين تم توزيع الإستبانة عليهم بأنه ليس كل الموظفين يحضرون إجتماعات، هذا سبب إضافي عن إدارة البريد الإلكتروني لانتقاء العينة المستهدفة.

جدول(71) اختبار صدق عبارات بعد "التأخر"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
(1)الالتزامات العائلية تجعلني أتأخر دائما.	100	100	100
(2)التأخر هو سلوك معتاد لدي.	100	100	100
(3)أتأخر دائما بسبب مشاكل النقل (النقص في المواصلات، ضغط حركة المرور la circulation).	100	100	100
(4)ليست لدي عادة الإستقاض المبكر.	100	100	100
(5)مسؤولي المباشر ليست لديه مشكلة ان تأخرت فهو لا يطبق الاجراءات الردعية.	100	100	100
(6)اشعر بان الاجر لا يناسب الجهد المبذول.	100	100	100
(7)لا يتسم الموظفون في قسمي بالانضباط، مما يجعلني اسلك نفس السلوك.	100	100	100

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

تحليل الجدول السابق واللاحق سيتم دمجهم مع بعض، كونهما ينتميان إلى نفس المضمون الذي تحدثنا عليه في الفصل السابق كالتالي:

جدول(72) إختبار صدق عبارات بعد "الغياب"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
الغياب	1(أخذ عطل مرضية كثيرة عند تعرضي لضغط العمل.	100	100
	2(غياب الرضا الوظيفي يجعلني اتغيب عن العمل.	100	100
	3(الجوانب النفسية(المشاكل) أو الاجتماعية أو التنظيمية (بيئة العمل غير المناسبة) تجعلني اتغيب عن العمل.	100	100
	4(أعاني من أمراض من فترة لأخرى مما يجعلني أتغيب.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

تم الإتفاق بالإجماع على جميع العبارات الواردة في الجدول أعلاه، المتعلقة ببعد التأخر فهي تقيس بشكل جيد البعد كما أنها ستساهم في تأكيد ما جاء به في الفصل السابق المتعلق بتدقيق التأخر والغياب، وهو ما يمكن من الحكم على واقع إدارة الوقت بالنسبة للموظفين في الجامعة.

جدول(73) إختبار صدق عبارات بعد "الغياب الذهني"

العبارات	الوضوح	الإنتماء	الأهمية
الغياب الذهني	1(أحضر إلى مكان العمل في حالة المرض كي لا اتغيب حتى لو لم أقدم شيئاً.	100	100
	2(نقص الرضا الوظيفي يجعلني اعمل مهام قليلة لأخذ الاجر فقط.	100	100
	3(كثرة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، تجعلني اعمل بطريقة تقليدية لا تواكب مختلف التغيرات.	100	100
	4(أرتكب الكثير من الاخطاء اثناء تأدية مهامى.	100	100
	5(عند تأدية مهامى، أقوم بتصفح الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي وأرد على المكالمات الهاتفية الشخصية.	100	100
	6(نقص الدعم، الاحترام، التقدير، عدم المشاركة في القرارات تجعلني اقدم ادنى جهد في العمل.	100	100
	7(أعاني من صعوبة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	100	100
	8(أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل...أو غيرها.	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

من خلال الجدول السابق الذي يعد مكملاً للأبعاد الأخرى التأخر والغياب، فقد اتفق أغلب المحكمين على أن مجمل العبارات واضحة وبسيطة، ومنه فهي تقيس البعد بشكل جيد، وفي الأخير يمكن القول بأن هناك إجماع تام فيما يخص المحور المتعلق بالتأخر الغياب، والغياب الذهني، ويهدف التأكد من ما إذا كان المقياس يتصف بالصدق والثبات معاً، فمن خلال مختلف الجداول التي تم عرضها تأكدنا من أن المقياس يتصف بالصدق، فهل يتصف بالثبات ؟ وهذا ما سنستعرضه من خلال الجزء التالي:

وللتحقق من أداة الدراسة والذي يقصد به أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وعن ما إذا كانت الدراسة تتمتع بالاستقرار في نتائج الاستبيان، وسيتم التحقق من ثبات من خلال معامل الفاكرونباخ .

المطلب الثالث: اختبار ثبات الدراسة.

من أجل ثبات أداة الدراسة، يوفر لنا علم الإحصاء العديد من مقاييس الاختبار، ويعد ألفا كرونباخ من أكثرها استخداماً تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ثبات الدراسة بشكل أكبر، ويمكن توضيحه كالتالي:

- ❖ أقل من 0,6 يعد المقياس غير كافي.
- ❖ من 0,6 إلى أقل من 0,7 يعد المقياس مقبول.
- ❖ من 0,7 إلى أقل من 0,8 يعد المقياس جيد.
- ❖ من 0,8 إلى أقل من 0,9 يعد المقياس جيد جداً.
- ❖ من 0,9 وأكثر يعد المقياس ممتاز.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد إدارة الوقت

جدول(74) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد إدارة الوقت

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"
إدارة الوقت	9	0,762

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الثبات المقدرة لبيانات هذا البعد بإستخدام قيمة الثبات الداخلي "الفا كرونباخ" ونلاحظ أن قيمته قدرت ب 0,762 بمعنى أن المقياس جيد .

■ الإحصائيات الكلية لبعد إدارة الوقت

جدول(75) الإحصائيات الكلية لبعد إدارة الوقت

	Scale Mean if Item Deleted قيم الوسط الحسابي للبعد في حالة حذف العبارة	Scale Variance if Item Deleted قيم التباين للبعد في حالة حذف العبارة	Corrected Item-Total Correlation ارتباط العبارة بالبعد	Cronbach's Alpha if Item Deleted "الفا كرونباخ" في حالة حذف العبارة
X11	34,5784	16,781	,731	0,721
X12	34,6471	17,003	,550	0,733
X13	34,7451	16,726	,533	0,732
X14	34,7941	15,611	,517	0,728
X15	35,6667	15,155	,238	0,816
X16	34,7647	15,528	,647	0,712
X17	34,5980	16,461	,810	0,713
X18	34,7059	16,526	,574	0,727
X19	35,1471	16,127	,256	0,785

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن العمود الأول يتمثل في قيم الوسط الحسابي في حالة حذف العبارة المقابلة، أما العمود الثاني فيبين قيم التباين في حالة إلغاء العبارة، ويفيد الوسط الحسابي والتباين في تحديد الأهمية والقيمة النسبية للبعد، ومدى ملاءمتها، أما بالنسبة للعمود الثالث فهي تبين مدى ارتباط العبارة بالبعد، أما العمود الرابع والأخير فيبين قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة ومنه نلاحظ بأن قيمته ترتفع من 0,762 إلى 0,816 بالنسبة للعبارة X15 (القدرة على التعبير عن الرفض (لا) مهارة أساسية في إدارة الوقت)، نفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فنلاحظ بأن حذفها يرفع منه أو يخفضه بشكل طفيف.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

جدول رقم 76: قيمة ثبات الإتساق الداخلي لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"	نوع المقياس
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية	27	0,822	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة "الفا كرونباخ" لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية تقدر ب 0,822 وهي تعتبر جيدة جدا ما يعني ملاءمتها والحكم على ثبات المقياس.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التخطيط

جدول (77) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التخطيط

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"
-------	--------------	--------------------------------------

التخطيط	5	0,835
---------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة ثبات معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ" بالنسبة لبعد التخطيط تقدر ب 0,835 ومنه المقياس يعد جيد جدا.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التنظيم

جدول(78) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التنظيم

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"
التنظيم	3	0,612

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ" قدر ب 0,612 وهو معامل مقبول.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التوجيه والإشراف وإدارة الأوليات

جدول(79) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد التوجيه والإشراف وإدارة الأوليات

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"
التوجيه	4	0,613

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ" قدر ب 0,613 وهو معامل مقبول.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد إتخاذ القرارات

جدول(80) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد إتخاذ القرارات

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"
إتخاذ القرارات	3	0,619

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ" قدر ب 0,619 وهو معامل مقبول.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد الرقابة

جدول(81) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعد الرقابة

البعد	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفا كرونباخ"

الرقابة	4	0,622
---------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بان معامل الإتساق الداخلي "الفاكرونباخ" قدر ب0,622 وهو معامل مقبول.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء الإتصال

جدول(82) قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء الإتصال

البعء	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفاكرونباخ"
الإتصال	4	0,674

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يحتوي الجدول أعلاه على قيمة الثبات المقدرة للبيانات حيث تقدر ب 0,674 وهو معامل مقبول.

■ قيمة ثبات الإتساق الداخلي لبعء التوظيف

جدول(83) قيمة ثبات الإتساق الداخلي التوظيف

البعء	عدد العبارات	معامل الإتساق الداخلي "الفاكرونباخ"
التوظيف	4	0,614

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يحتوي الجدول أعلاه على قيمة الثبات المقدرة للبيانات حيث تقدر ب 0,614 وهو معامل مقبول.

بنفس الطريقة تم حساب قيمة ثبات الإتساق الداخلي، وذلك بالنسبة لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، وكذا أبعاده المختلفة المتعلقة ب بعد المكالمات الهاتفية، بعد البريد الإلكتروني، بعد إدارة الملفات، بعد إدارة الاجتماعات وكذا بالنسبة لمحور مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني) والأبعاد المكونة لها .

وفيما يلي سنستعرض مجمل المحاور، الأبعاد عدد العبارات المكونة لها، قيمة "ألفا كرونباخ" وكذا مستوى المقياس والحكم على ذلك من خلال سلم القياس الذي أوردناه سابقا كآلاتي:

قيم ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي:

جدول(84) قيم ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا	مستوى المقياس
---------	--------------	-----------------	---------------

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية -دراسة الحالة-

	كرونباخ		
إدارة الوقت	9	0,762	مقبول
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية	27	0,822	جيد جدا
1. التخطيط	5	0,835	جيد جدا
2. التنظيم	3	0,612	مقبول
3. التوجيه والإشراف "إدارة الأولويات"	4	0,613	مقبول
4. إتخاذ القرارات	3	0,619	مقبول
5. الرقابة	4	0,622	مقبول
6. الإتصال	4	0,674	مقبول
7. التوظيف	4	0,614	مقبول
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	16	0,703	جيد
1. المكالمات الهاتفية	3	0,625	مقبول
2. البريد الإلكتروني	5	0,610	مقبول
3. إدارة الملفات	4	0,625	مقبول
4. إدارة الاجتماعات	4	0,623	مقبول
مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)	19	0,836	جيد جدا
1. التأخرات	7	0,728	جيد
2. الغيابات	4	0,733	جيد
3. الغياب الذهني	8	0,636	مقبول
الإتساق الكلي للإستبيان	86	0,858	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة الفا كرونباخ كانت كلها مقبولة بالنسبة لمحور إدارة الوقت ، جيدة بالنسبة لمحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، جيدة جدا بالنسبة لكل من مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية، مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)، وكذا بالنسبة للإستبيان ككل حيث قدر معامل الفا كرونباخ ب 0,858 ما يعني بأن المقياس يتمتع بالصدق أولا والثبات ثانيا.

المطلب الرابع: إعتدالية وترميز بيانات الإستبيان

1. إعتدالية توزيع البيانات

تنص الفرضية الصفريّة على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم قبول الفرضية الصفريّة إذا كانت قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة مع ملاحظة أنه يستخدم اختبار كولجروف إذا كان حجم العينة أكبر من 50 ويفضل إستخدام شايبرو إذا كانت العينة صغيرة.

هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟؟

الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمقياس تخضع للتوزيع الطبيعي .

الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمقياس لا تخضع للتوزيع الطبيعي .

قيمة الاختبار: بما أن قيمة مستوى المعنوية sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية .

جدول(85) اختبار إعتدالية البيانات من خلال Kolmogorov-Smirnov^b و Shapiro-Wilk

Tests of Normality ^{a,d,e,f,g,h}							
	ادارة الوقت	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Z		N				
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	28,00	,170	5	,200*	,989	12	,999
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	28,00	,175	5	,200*	,960	9	,803
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني بالتأخر	29,00	,211	9	,200*	,962	13	,790

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا بأن مجمل قيم Shapiro-Wilk أكبر من 0,05 بمعنى أن البيانات وحسب Kolmogorov-Smirnov^b فهي تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، نفس الشيء بالنسبة لإختبار Shapiro-Wilk فقد قدرة قيمة SIG على التوالي 0,999 ، 0,803 ، 0,790 وهي أكبر من 0,05 ومنه الإحتبارين في نفس الإتجاه، مع هذا يجدر الإشارة إلى أن العلماء اتفقوا على أن نتيجة كولجروف أقوى من نتيجة شايرو وبيك ومنه نأخذ بنتيجة كولمغروف كونها الأفضل، من هنا يمكننا القول بأننا تأكدنا من إعتدالية البيانات.

2. ترميز بيانات الإستبيان

جدول(86) الترميز المعتمد لمتغيرات الدراسة

الترميز	متغيرات الدراسة	الترميز
---------	-----------------	---------

M1		مضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الإدارية		Z1	إدارة الوقت	
X11, X12,X13, X14,X15.		Z2	التخطيط	(TIME 1,2,3,4,5,6,7,8,9)	عبارات إدارة الوقت	العبارات
X21,X22, X23 .		Z3	التنظيم			
X31 ,X32, X33 ,X34 .		Z4	التوجيه			
X41, X42, X43 .		Z5	إتخاذ القرارات			
X51, X52, X53, X54 .		Z6	الرقابة			
X61, X62, X63, X64 .		Z7	الإتصال			
X71, X72, X73, X74 .		Z8	التوظيف			
M2		مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي				
Y12, Y13, Y14 .		Z9	المكالمات الهاتفية			
Y21 ,Y22, Y23, Y24, Y25.		Z10	البريد الإلكتروني			
Y31, Y32, Y33, Y34.		ZZ1 1	إدارة الملفات			
Y41, Y42, Y43, Y44.		ZZ1 2	إدارة الإجتماعات			
M3		مضيعات الوقت المتعلقة (التأخرات،الغيابات، الغياب الذهني)				
Z11,Z12,Z13,Z14,Z15,Z16 Z17.		ZZ13	التأخر			
Z21,Z22,Z23,Z24 .		ZZ14	الغياب			
Z31,Z32,Z33,Z34,Z35 Z36,Z37,Z38		ZZ15	الغياب الذهني			
Tout		الإستبيان ككل				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

إن الترميز المعتمدة أعلاه متعلق بنتائج الصدق والثبات وكذا اختبار اعتدالية البيانات ومدى صلاحية عينة الدراسة ومختلف التعديلات التي تمت على مستوى الاستبانة من خلال الأخذ بنصائح المحكمين، وبغية تسهيل عملية التحليل، ارتأينا القيام بأول خطوة وهي ترميز البيانات كما هي موضحة في الجدول أعلاه.

المطلب الخامس: تحليل عينة الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم إختيار جامعة سكيكدة على أساس عنوان الأطروحة الذي تم إقتراحه كأول مرة من طرف المشرف، مع ملاحظة أنه لم يتم تغيير العنوان أو تعديله منذ بداية الدراسة، وبالنسبة لنا فإن مجتمع البحث هو مجمل المفردات المكونة من الموظفين العاملين بالجامعة والبالغ عددهم 1016 موظف وموظفة والذي تم التفصيل فيه في المطالب السابقة من الفصل الثالث، ولقد اعتمدنا في تحديدنا لعينة الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد استغرق توزيع الاستبيانات واسترجاعها من أوائل ماي إلى نهاية شهر جوان حوالي شهرين، ويمكن توضيح مفردات عينة الدراسة كالتالي:

1. تحليل عينة الدراسة على أساس السمات الشخصية

سنقوم بتحليل مفردات عينة الدراسة إنطلاقا من الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي ونطاق الإشراف.

• تحليل مفردات العينة حسب الجنس.

جدول(87) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

SEX					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HOMME	85	29,6	29,6	29,6
	FEMME	202	70,4	70,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وفقا للنتائج الواردة بالجدول يتبين لنا بأن مجمل الموظفين المستجوبين عددهم 287، منهم 29,6 % موظف، 70,4 % موظفة.

• تحليل مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية.

جدول(88) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

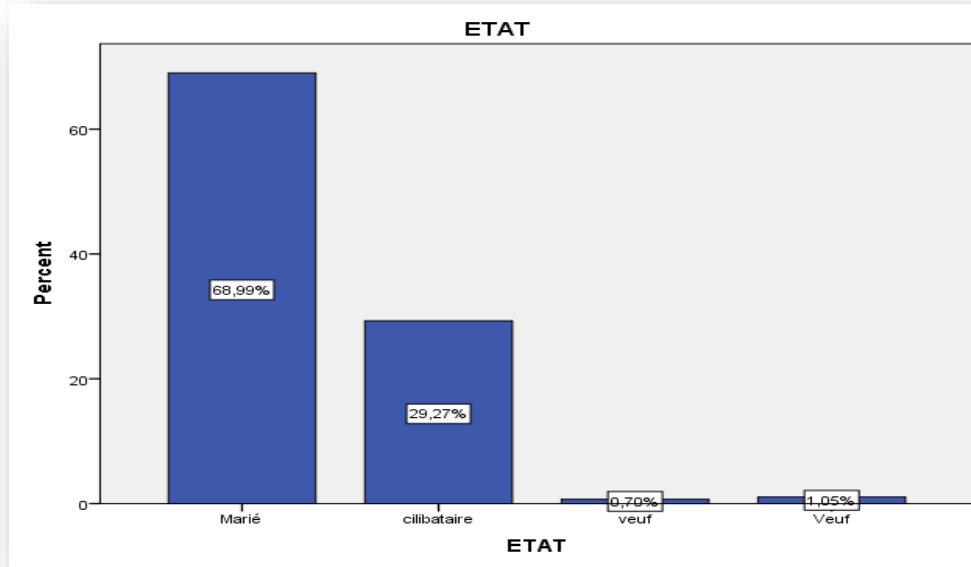
ETAT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marié	198	69,0	69,0	69,0
	cilibataire	84	29,3	29,3	98,3
	Divorcé	2	,7	,7	99,0
	Veuf	3	1,0	1,0	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

بالنسبة للحالة الإجتماعية يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة مفردات العينة المتزوجين قدرت ب 69 %، أما نسبة العزاب فكانت 29,3 %، في حين كانت نسبة الأرمال ب 1 % وجاءت في المرتبة الأخيرة نسبة المطلقين 0,7 %.

كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (12) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

• تحليل مفردات العينة حسب السن

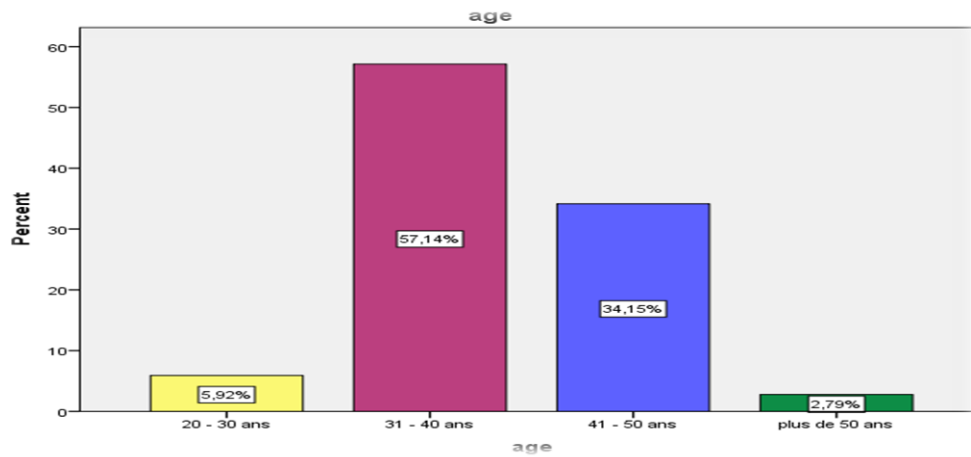
جدول (89) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 ans	17	5,9	5,9	5,9
	31 - 40 ans	164	57,1	57,1	63,1
	41 - 50 ans	98	34,1	34,1	97,2
	plus de 50 ans	8	2,8	2,8	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وفقاً لنتائج الجدول نلاحظ بأن الفئة العمرية الغالبة هي من 31-40 سنة بنسبة 57,1%، تليها الفئة العمرية من 41-50 بنسبة 34,1%، من ثم الفئة العمرية من 20-30 سنة بنسبة 5,9%، وأخيراً الفئة العمرية بالنسبة لمجموع الموظفين الأكبر من 50 سنة بنسبة 2,8% أي أن غالبية الموظفين هم من فئة الشباب إلى الكهول وهو عمر العطاء، وبهدف تقديم توضيح أكبر نبين ذلك في الشكل التالي :

شكل (13) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

• تحليل مفردات العينة حسب الخبرة في العمل.

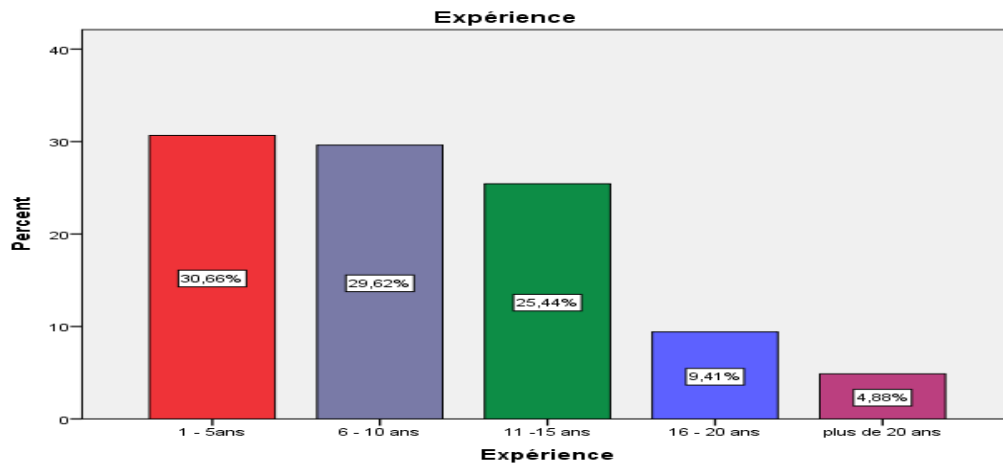
جدول (90) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة

Expérience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5ans	88	30,7	30,7	30,7
	6 - 10 ans	85	29,6	29,6	60,3
	11 -15 ans	73	25,4	25,4	85,7
	16 - 20 ans	27	9,4	9,4	95,1
	plus de 20 ans	14	4,9	4,9	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لدينا بأنه وحسب توزيع مفردات عينة الدراسة بالنسبة للخبرة في العمل فإن: الفئة العمرية الأكبر نسبة كانت بالنسبة لذوي أقدمية في العمل من 1-5 سنوات بنسبة 30,7% تليها الفئة من ذوي الأقدمية من 6-10 سنوات ف من 11-15 سنة بنسبة 25,4% تليها من 16-20 سنة بنسبة 9,4%، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية الأكبر من 20 سنة بنسبة 4,9% ، والشكل التالي يوضح بشكل أفضل ما سبق :

شكل (14) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

• تحليل مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

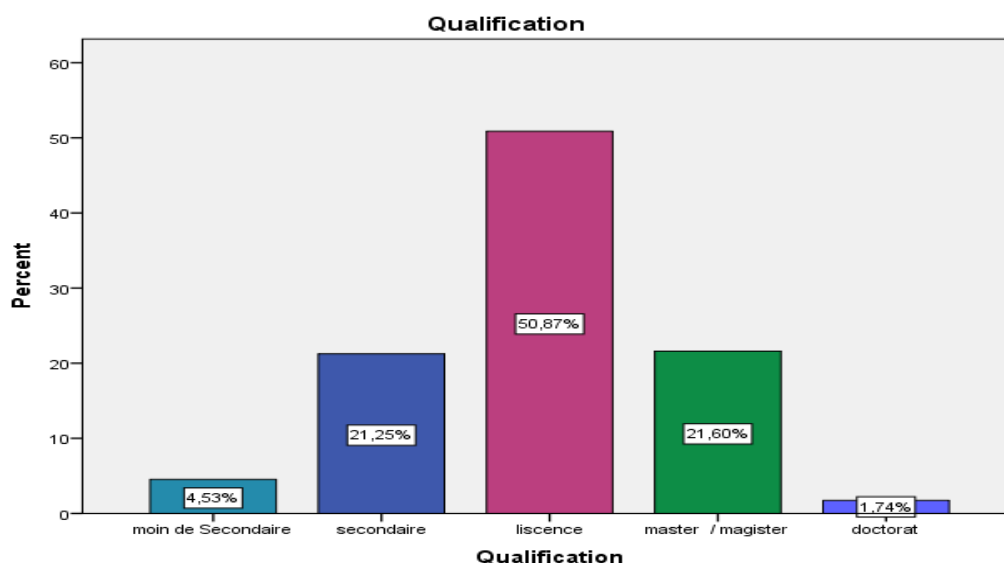
جدول (91) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

Qualification					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de Secondaire	13	4,5	4,5	4,5
	secondaire	61	21,3	21,3	25,8
	liscence	146	50,9	50,9	76,7
	master / magister	62	21,6	21,6	98,3
	doctorat	5	1,7	1,7	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن أكبر نسبة كانت بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس بنسبة 50,9% ف الماستر/ الماجستير بنسبة 21,6% تلتها بعد ذلك مستوى ثانوي 21,3% كما نلاحظ بأن هناك تقارب بين هذين الأخيرين في النسب، فمستوى أقل من الثانوي بنسبة 4,5% وأخيرا مستوى دكتوراه بنسبة 1,7% كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (15) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

• تحليل مفردات العينة حسب نطاق الإشراف.

بالنسبة لنمط الإستبيان الذي تم إعداده وبالنظر إلى مختلف المحاور، الأبعاد، العبارات فنلاحظ بأن أغلبها تخص فئة معينة من الموظفين كمثال ذلك: إدارة البريد الإلكتروني، إدارة الاجتماعات (ليس جميع الموظفين يشاركون في اجتماعات الإدارة وإنما صنف معين فقط، ومستويات معينة فقط) ولهذا تم التركيز على الفئة التي لديها مسؤولية على مجموعة من الموظفين، فمن 278 الموضحة في الجدول منهم 134 موظف مسؤول أما الباقي ليس مسؤولين ومن ثم يمكن تقسيم الفئة الأولى من 1-5 ب 134 موظف، أما 144 الباقي فهم غير مشرفين (نطاق الإشراف = 0)، أما نسبة الموظفين الذين يشرفون على مجموعة تتراوح من 6-10 موظفين فتقدر ب 0,7 %، أما الأكبر إشرافاً أي، على 16 موظف فأكثر فتقدر نسبتها ب 2,4 %.

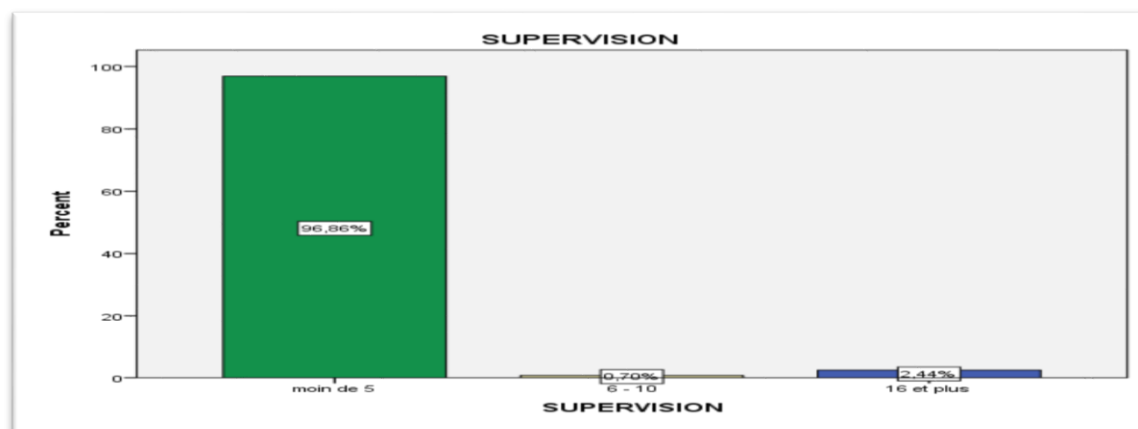
والجدول والشكل التاليان يوضحان كل ما سبق ذكره :

جدول(92) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف

SUPERVISION					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5	278	96,9	96,9	96,9
	6 - 10	2	,7	,7	97,6
	16 et plus	7	2,4	2,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل (16) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

في الجزء الأول تم التطرق إلى السمات الشخصية، أما في الجزء القادم فسنستطرق إلى مجمل السمات العامة والتي تم طرحها في الإستبانة من خلال مجموعة من التساؤلات، الهدف منها ليس الحشو إنما التعرف عما إذا كان المستجوب يعي مفهوم إدارة الوقت، لديه وعي بإحترام الوقت، لديه إخلاص وتقدير للعمل تمكنه من تحقيق الرقابة الذاتية وعدم التعرض إلى عقوبات.

2. تحليل عينة الدراسة على أساس السمات العامة

سنقوم بتحليل مفردات عينة الدراسة إنطلاقاً من التكوين، التأخر، إحترام وقت العمل، الرقابة، العقاب.

- تحليل مفردات العينة من خلال التكوين. هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟

جدول (93) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التكوين في إدارة الوقت

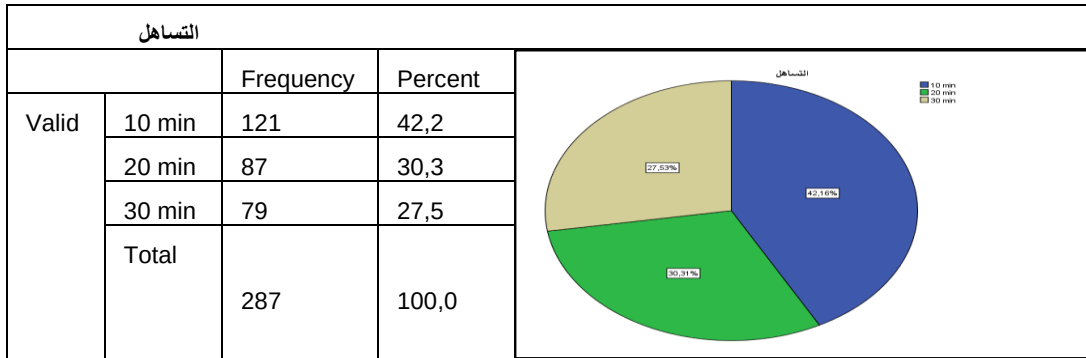
FORMATION				FORMATION
		Frequency	Percent	
Valid	ouii	45	15,7	
	non	242	84,3	
	Total	287	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال ما سبق نلاحظ بأن نسبة 84,3% لم يقوموا بتكوين في إدارة الوقت في حين نجد بأن نسبة 15,7% قاموا بذلك ليس بنفس الإسم أو محتوى إدارة الوقت وإنما برامج تدريبية تندرج ضمنه.

- تحليل مفردات العينة من خلال التأخر. ما هي مدة التأخر المسموح بها في كليتكم (التساهل) ؟

جدول(94) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التأخر

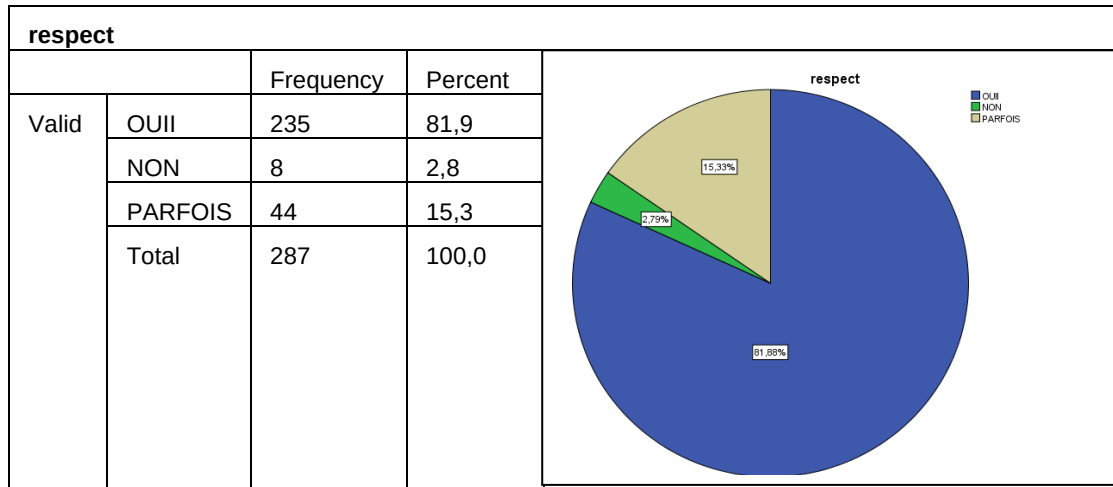


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هناك إختلاف من حيث تطبيق الإجراءات القانونية فهناك كليات أو إدارات تسمح بالتأخر ب10 دقائق بنسبة 42,2%، وأخرى تسمح بالتأخر بمقدار 20 دقيقة بنسبة 30,3%، وأخرى تسمح بتأخير قدره 30 دقيقة بنسبة 27,5%.

- تحليل مفردات العينة من خلال إحترام وقت العمل. هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟

جدول(95) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب إحترام وقت العمل

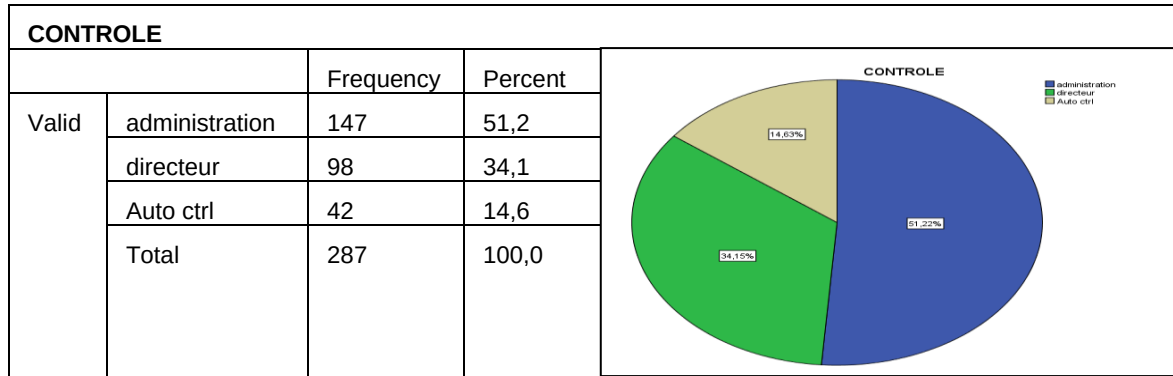


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال ما سبق نلاحظ بأن غالبية المستجوبين أجابوا بأنهم يحترمون الوقت المخصص للعمل وذلك بنسبة 81,9% في حين نجد بأن 2,8% ، أما البعض فيتكيفون حسب أوضاعهم العائلية ومسؤولياتهم بنسبة قدرت ب 15,3% .

- تحليل مفردات العينة من خلال الرقابة. من الذي يراقب العمال في وقت إلتحاق والإنتهاء من العمل؟

جدول(96) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الرقابة

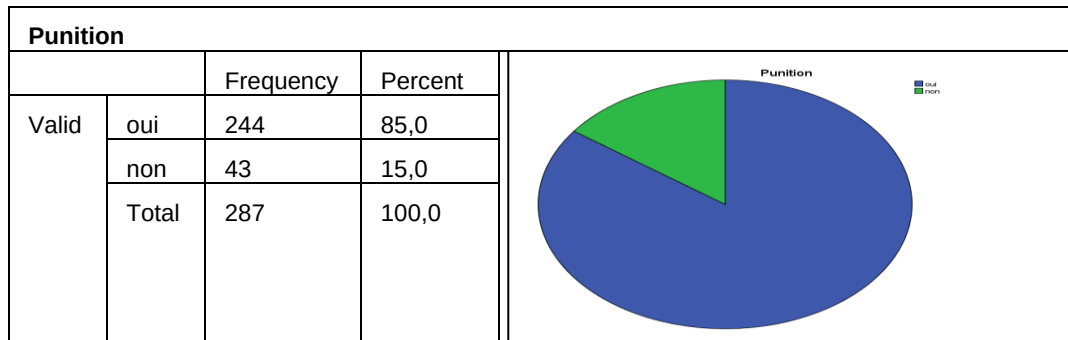


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

بلغت أكبر نسبة من حيث الرقابة على وقت العمل مسؤولية الإدارة المستخدمة بنسبة 51,2% و 34,1% تكون من طرف المسؤول المباشر، وتبقى 14,6% رقابة ذاتية.

- تحليل مفردات العينة من خلال العقاب. في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟

جدول(97) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العقاب



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن 85,0% من المستجوبين تعرضوا لإجراءات عند تأخرهم عن وقت العمل، في حين أن 15,0% لم يتعرضوا لذلك فأجابوا ب لا .

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف الأدوات الإحصائية الوصفية، من تكرارات، نسب مئوية حساب مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الذي تدخل ضمن الأساليب الوصفية وتوضيحها من خلال عرض مختلف الرسوم البيانية.

المطلب الأول : تقييم إدارة الوقت بالجامعة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تقييم الإستبيان بناء على البيانات المجمعة وذلك بالنسبة للمتغير المستقل الممثل في إدارة الوقت، والمتغيرات التابعة له.

1. تقييم إجابات المستجوبين حول محور إدارة الوقت

لقد تم قياس محور إدارة الوقت بـ 9 عبارات، وكانت نتائج التقييم انطلاقاً من مختلف الآراء والإجابات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول(98) تقييم إجابات المستجوبين حول محور إدارة الوقت

Descriptive Statistics								
مستوى المقياس	Variance	Std. Deviation	Mean	Sum	Maximum	Minimum	N	تقييم إجابات المستجوبين حول محور إدارة الوقت
مرتفع جداً	,235	,48440	4,6272	1328,00	5,00	4,00	287	تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت
مرتفع جداً	3,131	1,76955	4,6690	1340,00	33,00	3,00	287	تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح
مرتفع جداً	,384	,61945	4,5052	1293,00	5,00	3,00	287	تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية
مرتفع جداً	,621	,78820	4,4843	1287,00	5,00	1,00	287	التاخير والمماطلة يساهم في زيادة عبء العمل
مرتفع	2,048	1,43120	3,5819	1028,00	5,00	1,00	287	القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت
مرتفع جداً	,516	,71850	4,4808	1286,00	5,00	2,00	287	تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة
مرتفع جداً	,233	,48251	4,6341	1330,00	5,00	4,00	287	اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في ادارة الوقت
مرتفع جداً	,432	,65696	4,5331	1301,00	5,00	2,00	287	تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف
مرتفع	1,365	1,16844	4,0941	1175,00	5,00	1,00	287	تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة
Valid N (listwise)							287	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة نجد بأن مستوى إدارة الوقت مرتفع، وهذا يتضح من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ على الترتيب بنسبة لمختلف العبارات على التوالي: 3,5819، فيما يخص المهارة في التعبير عن الرضا، 4,0941 استخدام مختلف التقنيات الحديثة، 4,4808 فيما يخص الولاء للعمل، 4,4843 ما تعلق بالتأخير والمماطلة، 4,5052 ما يخص تحديد الأولويات، 4,5331 ما تعلق بالحالة النفسية، 4,6272 فيما يخص تخطيط المهام، 4,6341 بالنسبة لأخذ أقساط من الراحة، وأخيرا 4,669 ما تعلق بتحديد الأهداف.

- بالنسبة للانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كانت ما بين 0,48251 و 1,76955 والتي تتميز بالإنخفاض النسبي وهذا يدل على ان نتائج الإجابات لا تتميز بالتشتت عن الوسط الحسابي وبالتالي فإن النتائج تتميز بالمصادقية.

2. تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

لقد تم قياس هذا المحور ب 28 عبارة مقسمة على كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، إتخاذ القرارات، الرقابة، الإتصال التوظيف، كما ستم عملية التقييم هته بالإعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد ولقد كانت النتائج كالتالي:

جدول(99) تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

Descriptive Statistics								
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية	N	Minimum	Maximum	Mean	مستوى المقياس	Mean	مستوى المقياس	Std. Deviation
X11	287	1,00	5,00	3,3833	متوسط			1,22023
X12	287	1,00	5,00	3,3310	متوسط			1,11812
X13	287	1,00	5,00	3,4390	مرتفع			1,12611
X14	287	1,00	5,00	3,4669	مرتفع			1,14878
X15	287	1,00	5,00	3,6516	مرتفع			1,15443
التخطيط	287	5,00	25,00	17,2718		3,45	مرتفع	4,48104
X21	287	1,00	5,00	3,5923	مرتفع			1,25339
X22	287	1,00	5,00	4,0105	مرتفع			,93302
X23	287	1,00	5,00	3,0209	متوسط			1,29263
التنظيم	287	4,00	15,00	10,6237		3,54	مرتفع	2,26045
X31	287	1,00	5,00	4,0662	مرتفع			1,00999
X32	287	1,00	5,00	3,4808	مرتفع			1,37618
X33	287	1,00	5,00	3,4878	مرتفع			1,36349

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية –دراسة الحالة-

X34	287	1,00	5,00	3,8153	مرتفع			1,04315
التوجيه والإشراف	287	6,00	20,00	14,8502	مرتفع	3,71		2,60886
X41	287	1,00	5,00	3,4983	مرتفع			1,22296
X42	287	1,00	5,00	2,4495	ضعيف			1,21041
X43	287	1,00	5,00	3,5714	مرتفع			1,05824
اتخاذ القرارات	287	5,00	15,00	9,5192	متوسط	3,17		2,32021
X51	287	1,00	5,00	4,1707	مرتفع			,82495
X52	287	1,00	5,00	3,7526	مرتفع			1,09901
X53	287	1,00	5,00	4,2265	مرتفع			,84927
X54	287	1,00	5,00	3,5749	مرتفع			1,25177
الرقابة	287	6,00	20,00	15,7247	مرتفع	3,93		2,71956
X61	287	1,00	5,00	3,7840	مرتفع			1,06207
X62	287	1,00	5,00	3,5575	مرتفع			1,23016
X63	287	1,00	5,00	3,5784	مرتفع			1,13739
X64	287	1,00	5,00	3,3484	متوسط			1,28623
الاتصال	287	5,00	20,00	14,2683	مرتفع	3,56		3,36079
X71	287	1,00	5,00	3,3136	متوسط			1,26239
X72	287	1,00	5,00	3,9443	مرتفع			1,25591
X73	287	1,00	5,00	2,6934	متوسط			1,35747
X74	287	1,00	5,00	3,5261	مرتفع			1,36073
التوظيف	287	4,00	20,00	13,4774	متوسط	3,36		3,55850
Valid N (listwise)	287							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا بأن مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية كان في غالبية مرتفع إلى متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعد التخطيط بمتوسط قدره 3,45، بعد التنظيم ب3,54 ، التوجيه بمتوسط قدره 3,71، إتخاذ القرارات ب 3,17، الرقابة ب 3,93، الإتصال ب3,56، وأخيرا بعد التوظيف بمتوسط حسابي قدره 3,36.

كما نلاحظ أن العبارات التي كانت لها أكبر متوسط حسابي تمثلت في X53 " أفوض بعض القرارات للمرؤوسين والزلاء من خلال طرح التساؤلات التالية: ماذا؟ لمن؟ لما؟ كيف؟ متى؟" ضمن بعد إتخاذ القرار بمتوسط 4,2265، تليها X51 "أتردد كثيرا عند اتخاذ بعض القرارات

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية –دراسة الحالة-

المهمة نتيجة نقص المعلومة او تأخرها" من نفس البعد بمتوسط قدره 4,1707 ، ف31X " وقت العمل الرسمي كاف لتنظيم مختلف المهام الموكلة لي" التي تنتمي لبعد التنظيم بمتوسط قدره 4,0662.

- بالنسبة للانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كانت ما بين 0,82495 و 1,37618 والتي تتميز بالإنخفاض وهذا يدل على ان نتائج الإجابات لا تتميز بالتشتت عن الوسط الحسابي وبالتالي فإن النتائج تتميز بالمصادقية.

3. تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي

لقد تم قياس هذا المحور ب 19 عبارة مقسمة على كل من المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، إدارة الملفات، إدارة الاجتماعات، كما ستم عملية التقييم هته بالاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد ولقد كانت النتائج كالتالي:

جدول(100)تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي

Descriptive Statistics								
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	N	Minimu m	Maximu m	Mean	مستوى المقياس	Mean	مستوى المقياس	Std. Deviation
Y12	287	1,00	5,00	2,5505	ضعيف			1,19002
Y13	287	1,00	5,00	3,9930	مرتفع			,97519
Y14	287	1,00	5,00	3,6620	مرتفع			1,18294
المكالمات الهاتفية	287	4,00	48,00	13,8850		4,62	مرتفع جدا	3,79971
Y21	287	1,00	5,00	3,8955	مرتفع			1,01882
Y22	287	1,00	5,00	3,2160	متوسط			1,20982
Y23	287	1,00	5,00	3,4077	متوسط			1,07629
Y24	287	1,00	5,00	2,5679	ضعيف			1,15635
Y25	287	1,00	5,00	2,9477	متوسط			1,26023
البريد الالكتروني	287	5,00	23,00	16,0348		3,20	متوسط	3,52695
Y31	287	1,00	5,00	3,2683	متوسط			1,35143
Y32	287	1,00	5,00	3,5087	مرتفع			1,10265
Y33	287	1,00	5,00	3,3972	متوسط			1,26092
Y34	287	1,00	5,00	3,7247	مرتفع			,95576
ادارة الملفات	287	6,00	20,00	13,8990		3,47	مرتفع	2,90290
Y41	287	1,00	5,00	2,2474	ضعيف			1,19063
Y42	287	1,00	5,00	3,5122	مرتفع			1,14310

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية –دراسة الحالة-

متوسط	3,2125	5,00	1,00	287	Y43	1,22907
مرتفع	3,86	11,5993	20,00	4,00	ادارة الاجتماعات	3,23709
				287	Valid N (listwise)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا بأن مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، كان في غالبيته مرتفع إلى متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعده المكالمات الهاتفية بمتوسط قدره 4,62 البريد الإلكتروني بمتوسط قدره 3,20، إدارة الملفات بمتوسط قدره 3,47، إدارة الاجتماعات بمتوسط قدره 3,86. نفس الشيء بالنسبة لباقي العبارات كالتالي فقد حصلت العبارة Y41 "أقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات التي ليست لها أهمية بالنسبة لي" أدنى متوسط حسابي 2,2474، في حين أن العبارة Y13 "بالنسبة للأنشطة الجديدة أو الموظفين الجدد أفضل اللقاء المباشر بدلاً عن المكالمات" كانت لها أكبر متوسط حسابي بقيمة 3,993.

- بالنسبة للانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كانت ما بين 0,95576 و 1,35143 والتي تتميز بالإنخفاض وهذا يدل على أن نتائج الإجابات لا تتميز بالتشتت عن الوسط الحسابي وبالتالي فإن النتائج تتميز بالمصادقية.

4. تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)

لقد تم قياس هذا المحور ب 19 عبارة مقسمة على كل من التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني، كما ستم عملية التقييم هته بالاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد ولقد كانت النتائج كالتالي:

جدول (101) تقييم إجابات المستجوبين حول محور مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)

Descriptive Statistics								
Std. Deviation	Mean	مستوى المقياس	Mean	مستوى المقياس	Maximum	Minimum	N	م.و.التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني
1,10920		ضعيف	2,2648		5,00	1,00	287	Z11
,97868		ضعيف جدا	1,8223		5,00	1,00	287	Z12
1,39969		متوسط	2,9233		5,00	1,00	287	Z13
1,07082		ضعيف جدا	1,8432		5,00	1,00	287	Z14
1,19037		ضعيف	2,2753		5,00	1,00	287	Z15
1,39898		ضعيف	2,5052		5,00	1,00	287	Z16
1,13411		ضعيف	2,1463		5,00	1,00	287	Z17
5,14584	2,254	ضعيف	15,7805		31,00	7,00	287	التأخرات
1,01153		ضعيف جدا	1,8293		5,00	1,00	287	Z21
1,14182		ضعيف	2,0627		5,00	1,00	287	Z22
1,18863		ضعيف	2,1010		5,00	1,00	287	Z23

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية –دراسة الحالة-

Z24	287	1,00	5,00	2,2857	ضعيف			1,21841
الغيابات	287	4,00	20,00	8,2787		2,069	ضعيف	3,40593
Z31	287	1,00	5,00	2,7456	متوسط			1,29608
Z32	287	1,00	5,00	2,0801	ضعيف			1,19316
Z33	287	1,00	5,00	2,4181	ضعيف			1,17941
Z34	287	1,00	5,00	1,8188	ضعيف جدا			,86618
Z35	287	1,00	5,00	2,6864	متوسط			1,26792
Z36	287	1,00	5,00	2,6934	متوسط			1,37792
Z37	287	1,00	5,00	2,1394	ضعيف			1,05517
Z38	287	1,00	5,00	2,9373	متوسط			1,40039
الغياب الذهني	287	8,00	34,00	19,5192		2,439	ضعيف	5,16160
Valid N (listwise)	287							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا بأن مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة ب (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني) متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين 1,8188، 2,9373 بالنسبة للعبارة "Z38" أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل...أو غيرها " بمعنى أنه ليس مجمل الأفراد يعانون من أمراض موسمية (غير موافقين على العبارة) وبانحراف معياري تراوح ما بين 0,86618، 1,40039 بمعنى أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات ما يدل على صدقها.

جدول (102) تقييم إجابات المستجوبين لمجمل المحاور

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean		مستوى المقياس	Std. Deviation
ادارة الوقت	287	27,00	61,00	35,5157	3,946	مرتفع	4,16600
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	287	42,00	129,00	95,7352	3,419	مرتفع	13,39135
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	287	23,00	84,00	55,4181	2,916	متوسط	8,70693
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتأخر	287	19,00	83,00	43,5784	2,293	ضعيف	11,39163
tout	287	136,00	292,00	230,247	3,069	متوسط	22,20592
				4			
Valid N (listwise)	287						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا بأن مستوى عبارات محور الاستبيان كان في غالبيته مرتفع إلى متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعد إدارة الوقت 3,946، مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية 3,419، مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي 2,916، مضيعات الوقت المتعلقة بالتأخر، الغياب، الغياب الذهني، 2,293، 3,069 بالنسبة للاستبيان ككل .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بإختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمحددات والحلول التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة سكيكدة، وقد تم تقسيم الفرضية إلى أربع فرضيات جزئية.

1. الفرضية الجزئية الأولى:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H01: يوجد تطبيق بشكل كامل لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H02: يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط

الضعف.

جدول (103) إختبار T ومستوى المعنوية لتطبيق لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
إدارة الوقت	3,94	4,166	2,097	1,984	0,037

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الوقت بشكل كلي أم جزئي من عدمه، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,94 وانحراف معياري قدره 4,166 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,097 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,037 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

2. الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (104) إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
العمليات	3,41	13,39135	2,930	1,984	0,0353

الإدارية				
----------	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بمضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,41 وبانحراف معياري 13,39 قدره كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,930 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,0353 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (105) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التخطيط	3,45	4,481	1,027	1,984	0,305

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتخطيط التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,45 وبانحراف معياري قدره 4,481 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 1,027 وهي أقل من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,305 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد محددات متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (106) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التنظيم	3,54	2,26045	4,674	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتنظيم التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,54 وبانحراف معياري قدره 2,26045 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 4,674 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (107) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التوجيه	3,71	2,60886	5,521	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتوجيه التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,71 وانحراف معياري قدره 2,60 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 5,521 وهي أكبر من T الجدولية 1,98 عند مستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (108) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
إتخاذ القرار	3,17	2,32021	3,791	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بإتخاذ القرار التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,17 وانحراف معياري قدره 2,32 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 3,791 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (109) إختبار T ومستوى المعنوية المتعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
الرقابة	3,93	2,71956	4,515	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالرقابة التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,93 وانحراف معياري قدره 2,71 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 4,515 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (110) إختبار T ومستوى المعنوية المتعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
الإتصال	3,56	3,36079	1,352	1,984	0,177

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالإتصال التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,56 وانحراف معياري قدره 3,36 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 1,352 وهي أقل من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,177 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد محددات متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ إختبار الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (111) إختبار T ومستوى المعنوية المتعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التوظيف	3,36	3,55850	2,273	1,984	0,024

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتوظيف التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,36 وانحراف معياري قدره 3,55 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,273 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,024 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

3. الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (112) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
العمل الجماعي	2,91	8,70693	2,814	1,984	0,0417

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالعمل الجماعي التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,91 وانحراف معياري قدره 8,70 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,814 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,041 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (113) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
المكالمات الهاتفية	4,62	3,79971	3,946	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالملكات الهاتفية التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 4,62 وبانحراف معياري قدره 3,79 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 3,946 وهي أكبر من T الجدولية عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالملكات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (114) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
البريد الإلكتروني	3,20	3,52695	0,167	1,984	0,867

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالبريد الإلكتروني التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,20 وبانحراف معياري قدره 3,52 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 0,167 وهي أقل من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,867 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد محددات متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (115) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
إدارة الملفات	3,47	2,90290	5,246	1,984	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بإدارة الملفات التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,47 وبانحراف معياري قدره 2,90 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 5,246 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (116) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
إدارة الاجتماعات	3,86	3,23709	3,136	1,984	0,002

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بإدارة الاجتماعات التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,86 وانحراف معياري قدره 3,23 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 3,136 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,002 وهي أقل من 0,05 وعليه ن الفرضية الصفرية ون الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

4. الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

جدول (117) اختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التغيب	2,29	11,39163	2,860	1,984	0,0390

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتغيب التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,29 وانحراف معياري قدره 11,39 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,860 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,03 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (118) إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التأخرات	2,25	5,14584	2,570	1,984	0,011

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالتأخرات التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,25 وانحراف معياري قدره 5,14 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 2,570 وهي أكبر من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,011 وهي أقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد محددات متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (119) إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
الغيابات	2,06	3,40593	1,386	1,984	0,167

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالغيابات التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي 2,06 يساوي وانحراف معياري قدره 3,40 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 1,386 وهي أقل من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,167 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد محددات متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد محددات متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

H1: توجد محددات متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

جدول (120) إختبار T ومستوى المعنوية متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة T	قيمة T	مستوى
--------	---------	----------	--------	--------	-------

المعنوية	الجدولية	المحسوبة	المعياري	الحسابي	
0,089	1,984	1,704	5,16160	2,43	الغياب الذهني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه المحددات المتعلقة بالغياب الذهني التي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,43 وبانحراف معياري قدره 5,16 كما يبين الجدول قيمة T المحسوبة 1,704 وهي أقل من T الجدولية 1,984 عند مستوى معنوية 0,089 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد محددات متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وإقتراح نموذج إستشرافي

قد أفرزت الدراسة الميدانية على مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

المطلب الأول: مدى تطبيق إدارة الوقت

من خلال هذا المطلب سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية: هل إدارة الوقت غير مطبقة تماما "إدارة سيئة؟"، هل إدارة الوقت متوسطة التطبيق "إدارة بها مجموعة من الاختلالات؟"، هل إدارة الوقت مطبقة بشكل كامل "إدارة جيدة" وهذا من خلال تحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار أبعاد إدارة الوقت وتوصيفه بالإعتماد على: فوائده، أهميته، خصائصه، عناصره، أهدافه.

■ يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

ويتضح ذلك من خلال مختلف إجابات المستجوبين إذ نجد بأن عبارة "القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت" جاءت بأدنى متوسط بالمقارنة بمجمل العبارات، وهو أمر مهم جدا كون عدم قول لا سواءا لزوار الجدد أم الزملاء في العمل أم حتى إلى المهام الموكلة للموظف الخارجة عن إطار عمله المحدد يؤدي إلى زيادة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي نقص الفعالية والكفاءة في إدارة الوقت.

نفس الشيء بالنسبة "تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة" فليس مجمل الموظفين يتقنون ذلك، كما أن السعي وراء التطوير المستمر لاستخدام أحدث التقنيات والبرامج قد يكون مضيعة للوقت إن لم تكن تؤدي الغاية من المهام الموكلة للموظف بمعنى لا فائدة منها، هذا بالإضافة إلى مجموعة من العوامل والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر الموضحة في المطالب التالية:

المطلب الثاني: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية وأثرها على إدارة الوقت

في هذا المطلب سيتم تبيان مناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات، المتعلقة بالعمليات الإدارية وأثرها على إدارة الوقت.

■ توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

بالنسبة للمحددات المتعلقة بالعمليات الإدارية والتي تواجه تطبيق إدارة الوقت فهي تتمثل في مختلف العوائق التي تحول دون تطبيق مختلف العمليات من: تخطيط، تنظيم، توجيه، إتخاذ القرار، الإتصال، الرقابة، التوظيف.

■ لا توجد محددات متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ توجد محددات متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

خاصة تلك المتعلقة بعبارة " كلما احتجت ملف معين، ابحث عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات " هذا ما لاحظته بالفعل عند بعض الموظفين يقومون بتكديس مجمل الملفات فوق مكاتب العمل، مما يؤدي إلى ضعف مرونة الحركة، نقص مساحة العمل وهي عوامل تؤثر على الأداء بشكل سلبي.

■ توجد محددات متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

نفس الشيء بالنسبة للتوجيه "هناك نقص في تنسيق المهام ما بين الموظفين" كما أنه لا توجد إدارة للأولويات حسب الأهمية ويتضح ذلك من خلال عبارة "ابدا بتنفيذ المهام الروتينية (البسيطة والسريعة) لتنفيذ مخططاتي".

■ توجد محددات متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

إن إتخاذ القرار مهم جدا يشمل كل العمليات الإدارية كما أن إدارة الوقت خلال هته العملية تعد أهم من مراحل صنع القرار ما يتطلب توافر مواصفات معينة تؤهله للقيام بها، بالنسبة للموظفين بجامعة سكيكدة بالنسبة للعبارات التالية: "أتردد كثيرا عند إتخاذ بعض القرارات المهمة نتيجة نقص المعلومة او تأخرها"، "أأخذ قرارات سريعة مهما كانت المعلومات التي تتوافر لدي، لتوفير الوقت"، "أفوض بعض القرارات للمرؤوسين والزلاء من خلال طرح التساؤلات التالية: ماذا؟ لمن؟ لما؟ كيف؟ متى؟" من خلال تحليلها نرى بأنه من الجيد القيام بإعداد دورات تكوينية فيما يخص إتخاذ القرار.

■ توجد محددات متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

وجدنا بأن هناك ضعف في المتوسطات الخاصة بعبارتي "استطيع قول لا لمواجهة الموظفين الذين يضيعون من وقتي" وهو ما يؤكد ما قلناه سابقا فيما تعلق بمدى تطبيق إدارة الوقت، نفس الشيء بالنسبة "غياب تقرير متابعة دوري يؤدي الى ضعف الرقابة على الموظفين" وهو ما يؤثر على تطبيق إدارة الوقت.

■ لا توجد محددات متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ توجد محددات متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

بالنسبة للمحددات المتعلقة بالتوظيف فقد كانت "أرى بأن هناك موظفين غير أكفاء لأداء مهامهم مما يؤثر على سيرورة العمل"، "أرى بأن هناك زيادة في عدد الموظفين التي بدورها أدت الى انخفاض في الإنتاجية مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في سياسة التوظيف وكذا في اعتماد مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع توفير مختلف الإمكانيات التي تتطلبها مواصفات الوظيفة.

المطلب الثالث: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي وأثرها على إدارة الوقت

في هذا المطلب سيتم تبيان مناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات، المتعلقة بالعمل الجماعي وأثرها على إدارة الوقت.

■ توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

بالنسبة للمحددات المتعلقة بالعمل الجماعي والتي تواجه تطبيق إدارة الوقت فهي تتمثل في مختلف العوائق التي تحول دون تطبيق مختلف المهام المتعلقة ب: بالمكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، إدارة الملفات، إدارة الاجتماعات.

■ توجد محددات متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

تتمثل في "كلما اتلقى مكالمة هاتفية على هاتف المكتب أو هاتفني الخاص أرد فوراً" وهو ما لاحظته كون بعض الموظفين يصرفون وقت مطول في الحديث على الهاتف لأغراض لا تخص العمل، مما يؤدي إلى هدر الوقت.

■ لا توجد محددات متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ توجد محددات متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

تتمثل في العبارتين: "هناك الكثير من أوراق العمل على المكتب" وهو ما تم توضيحه سابقاً، و "لا أثق في الأجندة الإلكترونية أفضل الأجندة الورقية" مع أن الأجندة الإلكترونية توفر الكثير من المرونة بالإضافة إلى سهولة الرجوع إليها في أي وقت في أي مكان.

■ توجد محددات متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

من بينها ما تعلق "أقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات التي ليست لها أهمية بالنسبة لي" وهو وقت ضائع كان من المفروض استثماره في أمور أخرى أكثر أهمية.

المطلب الرابع: تقييم مضيعات الوقت المتعلقة بالتغيب وأثرها على إدارة الوقت

في هذا المطلب سيتم تبيان مناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات، الوقت المتعلقة بالتغيب وأثرها على إدارة الوقت.

■ توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

بالنسبة للمحددات المتعلقة بالتغيب والتي تواجه تطبيق إدارة الوقت فهي تتمثل في مختلف العوائق التي تحول دون تطبيق مختلف المهام المتعلقة ب: بالتأخرات، بالغيابات، الغياب الذهني.

■ توجد محددات متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

تتمثل في مجمل العبارات عبارة عن مشكلات دورية مشتركة ما بين أغلب الموظفين تتمثل في: "الإلتزامات العائلية تجعلني أتاخر دائماً"، "أتاخر دائماً بسبب مشاكل النقل"، "اشعر بان الاجر لا يناسب الجهد المبذول"، "لا يتسم الموظفون في كليتي بالانضباط، مما يجعلني اسلك نفس السلوك" كل هته الأسباب تؤدي إلى نقص وقت العمل الفعال.

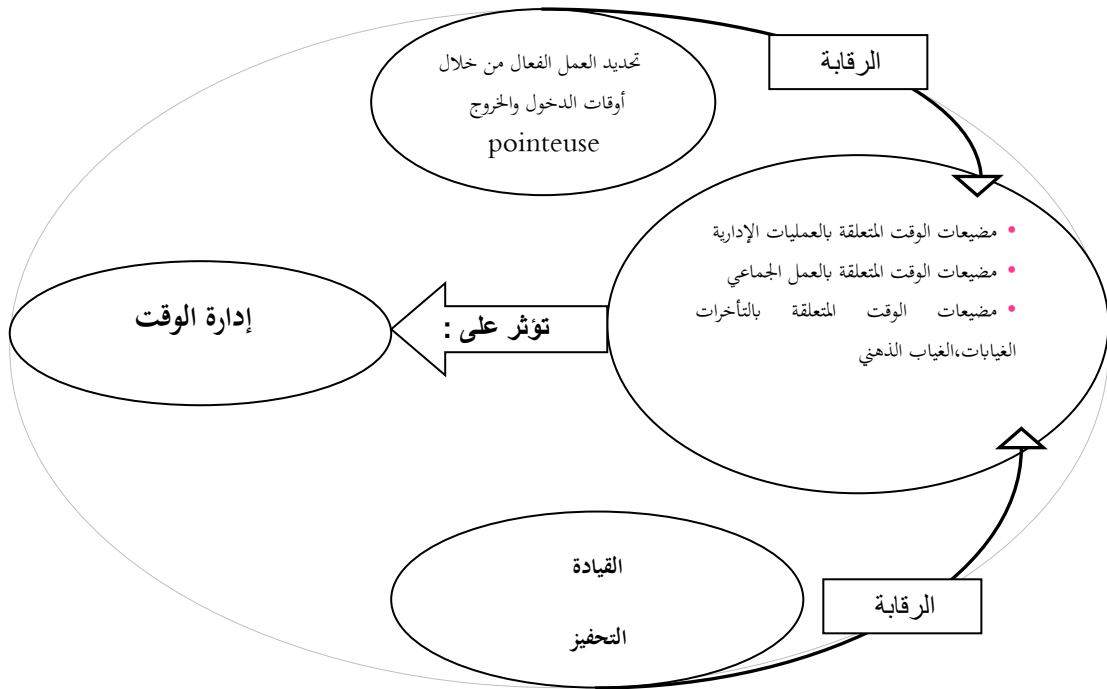
■ لا توجد محددات متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

■ لا توجد محددات متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

المطلب الخامس: إقتراح نموذج إستشرافي

من خلال مختلف النتائج التي تم التوصل لها وبالإضافة إلى النموذج المعتمد في الرقابة على العمل من خلال *pointeuse*، ومراقبة أوقات الدخول والخروج، يجب التأثير على هؤلاء الموظفين لجعلهم محبين للعمل، ويرغبون في إنجاز مختلف أهداف المؤسسة من خلال القيادة الذكية بدل أسلوب الرقابة العقابية التي تؤدي إلى الإكراه، من خلال تأثيره الإيجابي لها، كما أنها تساعد على ربط الموظفين بالمؤسسة وزيادة انتمائهم لها، وهو ما يؤدي إلى تنمية روح الفريق الواحد والرغبة في التطور والتحفيز الدائم والمستمر، كما على المسؤولين القيام بتحفيزهم، تحفيز مادي كمختلف مكافآت العمل، أو غير مادي كالثناء والشكر والتقدير، بالإضافة إلى تقديم حوافز فردية، حوافز جماعية كالتأمين الصحي، مما يؤدي إلى زيادة التعاون، وزيادة الرغبة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، كل هذا يؤدي إلى التقليل من مضيعات الوقت وبالتالي: الرفع من مستوى تطبيق إدارة الوقت في الجامعة أو في مختلف المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها.

شكل رقم (17) نموذج إستشرافي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

بعد استعمال استبيان الدراسة في جمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام ال SPSS، وتحويلها إلى معطيات من خلال عرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص اقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة سكيكدة، ومحالة الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة.

فقد ركزنا في بداية هته الدراسة على تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على مختلف الأساليب الوصفية من متوسط حسابي، إنحراف معياري، التكرارات، اختبار صدق مختلف البيانات الشخصية من خلال معرفة مدى ملائمة ووضوح، أهمية وانتماء العبارة الى المحور الكلي، كما تم اختبار ثبات الدراسة.

بعد التأكد مما سبق تطرقنا الى دراسة اعتدالية توزيع مختلف البيانات، أي فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وقد كانت مجمل البيانات تتفق مع الفرض الصفري بمعنى ان مجمل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بعدها تم تحليل عينة الدراسة على أساس السمات الشخصية، وكذا على اساس السمات العامة المشتركة لدى المبحوثين.

بعدها تم تركيز اهتمامنا على تقييم الإستبيان بناء على البيانات المجمعة وذلك بالنسبة لمدى تطبيق إدارة الوقت (جزئي أم كلي) من عدمه، والمتغيرات الأخرى المتعلقة بمضيعات الوقت التي تؤثر على هذا الأخير، وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة نجد بأن مستوى عبارات إدارة الوقت جاء مرتفع، وهذا يتضح من خلال قيمة المتوسطات الحسابية المتحصل عليها، نفس الشيء فيما يخص مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية، ومحور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي فقد كان في غالبيته مرتفع إلى متوسط، أما بالنسبة لمحور مضيعات الوقت المتعلقة ب (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني) فقد كان متوسط، ونفسه بالنسبة لمجمل المحاور.

وفي الجزء الأخير من الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة من خلال، إختبار T test الخاصة بكل محور من المحاور، ولقد جاءت النتائج كالتالي:

- يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
- توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.
- ضرورة تطبيق أسلوب القيادة والتحفيز بدل أسلوب الرقابة العقابية .

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقييم واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- من حيث مدى إحترامهم لأوقات العمل الرسمية، وبذلك قمنا بالإعتماد على دراسة تحليلية من خلال مختلف البيانات التي تم التوصل إليها وتدعيمها بدراسة حالة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

ولقد تمت معالجة هذه الإشكالية عبر أربع فصول، الفصل الأول والثاني كانا بمثابة الدعامة النظرية للفصلين الثالث والرابع واللذان تم من خلالهما القيام بالدراسة التطبيقية وإختبار مختلف الفرضيات التي تم تقديمها في مستهل الدراسة، ومنه وللإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة الأطروحة، يمكننا التطرق إلى مجمل النتائج التي تم التوصل إليها، والخروج بمجموعة من التوصيات، وتقديم آفاق للدراسة.

اسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج خاصة بالجانب النظري، وأخرى خاصة بالجانب التطبيقي للدراسة وهو ما سنستعرضه كآآتي:

✓ يعد الوقت من أهم الموارد التي يجب استغلالها وإستثمارها، كونه وعاء لكل عمل أو إنتاج وهو ما أوضح الإهتمام الكبير للباحثين والدارسين للوقت، حول تحديد ماهيته كل حسب منظوره، لكن المتأمل في ديننا الحنيف يدرك بأن المنبع الأساسي لثمين قيمة إحترام الزمن هو الإسلام، من خلال مختلف الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي جاءت لتبين ضرورة إستثماره بالشكل اللازم.

✓ ولقد جاءت المساهمات الفكرية في الإدارة من مختلف الحضارات المتعاقبة بدءا من الحضارة السومرية قبل 5000 سنة قبل الميلاد، إلى ما جاءت به الأمم الغربية في القرن التاسع عشر، والتي دلت على استخدام اساليب علمية متطورة جدا بعضها تم اكتشافه وبعضها لا يزال مجهول.

✓ كما برزت بشكل أوضح أهمية الوقت من خلال مختلف نظريات الإدارة، التي قدمت الكثير (النظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية، النظرية الحديثة) أي بدءا من دراسة الحركة والزمن إلى الإدارة الإلكترونية التي توفر الثلاثية: الجهد، الوقت، التكلفة، كما أن هته الثلاثية ترتبط بمثلتها من المصطلحات ذات الصلة تتمثل في الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

✓ يتضح دور الوقت وأهميته في العملية الإدارية من خلال وظائفها المختلفة: فالتخطيط يجد الزمن مرافقا له في كل العمليات فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، وفي مجال التنظيم فانه يقلص الزمن المطلوب للإنتاج أو الخدمات والذي يعكس السمات التي تظهر كل منها أهميته كالتفاهم، التعاون، التوافق، والاتساق، والتنسيق، وتظهر أهمية الوقت كذلك في التوجيه بوصفه ملازما للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، كما يجب أن يكون الموجه على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، كما تظهر في الرقابة، إذ يتم الكشف عن الأخطاء أو يمنع وقوعها في الوقت المناسب مع الحرص على تحقيق الأهداف.

✓ وترتبط هذه العمليات بمجموعة من المضيعات تم تقسيمها خلال هته الدراسة الى مضيعات داخلية "نقص التفويض عدم وضوح الأولويات.."، مضيعات خارجية " نقص المعلومات، تعطل الإتصالات، الروتين الحكومي.."، مضيعات تنظيمية "وجود وقت زائد عن الحاجة، السرية في التعامل مع المعلومات الزائدة كما هو مطبق في القطاع العمومي، الخوف من ضياع السلطة والمركز".

✓ لقد برز من خلال مختلف التطورات والتغيرات مجموعتان من الثقافات سميا ب (Polychronic et Monochronic) ثقافة الزمن أحادي المهام، ثقافة الزمن متعدد المهام، فالأولى تنظر إلى الوقت نظرة خطية كالاجتماع الأمريكي حيث يتم تخطيط مختلف المهام ضمن جداول زمنية ولا يتم الانتقال إلى نشاط آخر إلا بعد الإنتهاء من المهمة الحالية وهذه النظرة تعد جافة تنظر فقط للمهام الروتينية التي تفتقر للإبداع، أما الثانية فتتنظر إلى الوقت على أنه متجدد وهو ما يلاحظ تفاعل من يتمتعون بهته الثقافة مع العديد ممن حولهم، كما أنها تشجع على الإبداع والإبتكار الذي يفتح المجال لآفاق جديدة قد تقلص من وقت العمل لدى الموظف بالمقابل فهو يقضي على روتين العمل، والفرق بينهما كذلك أن الأول يفكر في وقت انتهاء المهمة، أما الثاني فيفكر في ماهية الأهداف والنتائج التي من الممكن تحقيقها مستقبلا.

✓ كما يتضح من خلال هته الدراسة أن المزاج الشخصي يزيد من صعوبة مسألة إدارة الوقت كما أن كل فرد عبارة عن خليط من أربع أنواع أساسية من المزاج والتي أشار إليها بافلوف في دراسته، كما أن للأمزجة دور كبير في التأثير على السلوك الانساني فمثلا الموظف الذي يمتلك المزاج السوداوي يكون دوما عارضا لأي تغيير تنظيمي كونه لا يحب الأفكار الجديدة وله نظرة تشاؤمية نحوها، وفي حالة حدوث الأزمات فانه يفضل عدم المشاركة، أما الموظف الذي يمتلك المزاج الدموي فهو عادتا، محب للإبداع والابتكار يسعى إلى اتمام مختلف المهام المنوطة به، كما أنه في حالة تعرض المؤسسة للأزمات أو الطوارئ فانه يبادر لحلها وعلاقة كليهما بوقت العمل أن الأول يعطل من وتيرة العمل، اما ثاني فيسهل ويساعد على اتمام الأعمال في الآجال المحددة ان لم تكن قبلها.

✓ كما تم تبين بعض المفاهيم خلال هته الدراسة، كإشارة لتوضيح الفارق ما بين (Absentéisme، Surprésentéisme، Présentéisme) وتعد هته الأخيرة من المصطلحات الجديدة التي تم التطرق إليها في مختلف الدراسات الأجنبية، والتي لاحظنا من خلال التمعن فيها أنه من المهم جدا التحدث عنها فالغياب قد ينتج عنه ظاهرة مرضية أو عارضة ناتجة عن عدم الإرتياح لظروف العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى ضرورة الإهتمام بدراساتها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها وذلك من خلال القيام بتدقيق الغياب داخل المؤسسة.

ليس هاذ فحسب فان لم نقوم بتشخيص ظاهرة الغياب فإننا نتجه نحو Présentéisme بمعنى التواجد في مكان العمل رغم الأمراض الجسدية أو النفسية، ويلاحظ هذا من خلال ضعف التركيز، كثرة أخطاء العمل، حوادث العمل، زيادة تكاليف العمل المتعلقة بالتأمين الصحي، والحل بالنسبة لهته الظاهرة هو تشجيع العمل عن بعد، أو العمل باستخدام الوقت المرن.

أما بالنسبة لـ: Surprésentéisme فهو يختلف عن سابقه من ناحية أن الموظف يأتي إلى مكان العمل رغم الإضطرابات النفسية التي قد تكون قوية جدا، ما يعني إنعدام الإنتاجية أحيانا، والحل بالنسبة لهذا الوضع هو تغيير نمط النشاط بمعنى نوعيته، من فكري إلى روتيني، من يدوي إلى فكري.

✓ في ظل هته الحلول برزت مجموعة من الأساليب الإدارية والتي أثبتت فعاليتها من خلال التطبيق العملي لها كأسلوب العمل عن بعد، والذي أثبت جدارته بالفعل، من خلال جائحة الكورونا، و آثارها على مستوى القطاعات، خاصة ما تعلق بمؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة سكيكدة بشكل خاص.

✓ كما يجدر الإشارة إلى أهم نتيجة وهي أن إدارة الوقت هي إدارة الذات، لأن من لا يدير وقته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وبالتالي: استثمار الوقت بشكل أفضل، تحقيق مختلف الأهداف والنتائج، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه وأخيرا الوصول إلى الريادة.

✓ لقد تعددت الدراسات التي عاجلت موضوع إدارة الوقت، ولقد جاءت هته الدراسات خاصة بالقطاع الفندقي، بمؤسسات التعليم العالي، القطاع الصناعي، ومختلف القطاعات الخدمية كالبنوك... الخ وهو ما ساعد في إعطاء هذا التصور كون كل من الدراسات السابقة عاجلت الموضوع بشكل معين وبأساليب مختلفة، وتنفرد دراستنا من ناحية الدراسة العربية الوحيدة التي عاجلت وتطرت إلى جوانب معينة تفتقر إليها مختلف الدراسات الأخرى، فالملاحظ بأن أغلبها ركز على العلاقة ما بين إدارة الوقت وعلاقتها بالعمليات الإدارية وفقط، كما أننا حاولنا إعطاء جانب مخفي تم تسليط الأضواء عليه، خاصة ما تعلق بمضيعات الوقت المختلفة وربطه بإدارة الوقت، لكن يبقى هذا سبيل إلى إجراء العديد من الدراسات كون هذا الموضوع بالذات له دورة متجددة "دائمة ومستمرة" ويختلف النظر إليه باختلاف المكان والظروف المحيطة بالباحثين.

✓ إن العمل الفعال يقوم على الإدارة الفعالة للوقت، التي تقوم على قدرة المدير على تخطيط الوقت واتخاذ الإجراءات الإيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، إذ لا فائدة من التخطيط إذا لم تتبعه إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياع الوقت، حيث تعتمد السيطرة على وقت الشخص نفسه، بيئة عمله، والهدف الذي يريد تحقيقه، مع تحديد الزمن لكل هدف ووضع الأولويات ومن خلال دراستنا فإن العمل الفعال يتمثل في : العمل اليومي المحدد قانونا بـ 40 سا*12 شهر - (الراحة القانوني + الأعياد القانونية + العطل (قصيرة الأجل وطويلة الأجل) + الغيابات القانونية + المناسبات العائلية + التأخرات (قبل وبعد فترة الدوام وقبل وبعد فترة الراحة) + بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى والمتعلقة بمضيعات الوقت).

✓ كما انه من النتائج التي تم التوصل إليها هو أن الأنظمة السياسية تتدخل في إدارة الوقت سواء في مؤسسات التعليم العالي، أو حتى في باقي المؤسسات باختلاف أنواعها وهو ما لاحظناه من خلال رزمة العطل لسنة 2019 أنه تم إحداث تغييرات عليها بسبب ظروف سياسية "الحراك" منذ بداية 22 فيفري 2019 ما يعني نقص وقت العمل الفعال لدى الموظفين بغض النظر عن الاسباب الخارجية.

✓ نفس الشيء بالنسبة للشعائر الدينية هناك لوائح تنظيمية لساعات العمل الرسمية كرمضان بحيث أن وقت العمل يتراوح من الساعة التاسعة صباحا إلى الثالثة مساءا بمعنى ستة ساعات عمل فقط، هذا بالإضافة إلى مزاجية الموظفين خلال الشهر المعظم وبالتالي انخفاض الإنتاجية ومنه انخفاض في مقدار العمل الفعال.

✓ لا حظنا كذلك من خلال دراستنا بأنه وبالنسبة للموظفين الجامعيين فإنهم لا يخضعون الى القرار الوزاري لبرنامج العطلة الجامعية "لا تطبق هذه الإجراءات على الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح" والتي تكون محددة لكل سنة جامعية، لكن من خلال الواقع المعاش فإن الممارسات الملاحظة في الجامعات الجزائرية فانه يتم تقسيم فترة العطلة الجامعية شتاء وربيعا المحددة ب 15 يوم إلى أسبوعين مجموعة من الموظفين تأخذ فترة راحة خلال الأسبوع الاول والباقي خلال الأسبوع الثاني كي لا يكون هناك فراغ وظيفي.

✓ ولقد تمت الإجابة عن إشكالية الدراسة التي تمثلت في: كم يكون متوسط ساعات العمل، اذا حسبناها على اساس ما هو موجود 256 يوم (365-96) weekend خلال سنة الدراسة كانت 97+الأعياد القانونية 12)) "لإعطاء نظرة فقط عن أهمية الوقت، كما أن 256 يوم تعني 6144 ساعة عمل خلصنا إلى نتيجة أنه بالنسبة للتكلفة الضائعة على مستوى جامعة سكيكدة فهي تقدر ب 4608000 دج وهذا بالنسبة ل 256 موظف فقط وخلال غيابهم ليوم واحد فقط افتراضا وعلى أساس المعدل الأدنى للأجور في الجزائر حاليا، ما بالك بتعميم هذا على عينة ومجتمع أكبر برواتب تفوق الاجر القاعدي بكثير تصل إلى 66600.00 دج وهذا حسب سلم الرواتب الخاصة بالموظفين في قطاع الوظيفة العمومي، وبعدد أيام غياب أكثر.

✓ وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة وجدنا بأن مستوى إدارة الوقت مرتفع، وهذا يتضح من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ على الترتيب بنسبة لمختلف العبارات على التوالي: 3,5819 فيما يخص المهارة في التعبير عن الرفض 4,0941 استخدام مختلف التقنيات الحديثة، 4,4808 فيما يخص الولاء للعمل، 4,4843 ما تعلق بالتأخير والمماطلة 4,5052 ما يخص تحديد الأولويات، 4,5331 ما تعلق بالحالة النفسية، 4,6272 فيما يخص تخطيط المهام 4,6341 بالنسبة لأخذ أقساط من الراحة، وأخيرا 4,669 ما تعلق بتحديد الأهداف.

✓ توصلنا إلى أن مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية كان في غالبته مرتفع إلى متوسط ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعد التخطيط بمتوسط قدره 3,45، بعد التنظيم ب3,54، التوجيه بمتوسط قدره 3,71، إتخاذ القرارات ب 3,17، الرقابة ب 3,93، الإتصال ب3,56، وأخيرا بعد التوظيف بمتوسط حسابي قدره 3,36.

✓ مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، كان في غالبية مرتفع إلى متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعده المكالمات الهاتفية 4,62 بمتوسط قدره، البريد الإلكتروني بمتوسط قدره 3,20، إدارة الملفات بمتوسط قدره 3,47، إدارة الاجتماعات بمتوسط قدره 3,86.

✓ مستوى عبارات محور مضيعات الوقت المتعلقة ب (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين 1,8188 و 2,9373 بالنسبة للعبارة "Z38" أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل... أو غيرها " بمعنى أنه ليس مجمل الأفراد يعانون من أمراض موسمية.

✓ مستوى عبارات محور الإستبيان كان في غالبية مرتفع إلى متوسط، ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسطات الحسابية الذي بلغ بالنسبة لبعده إدارة الوقت 3,946، مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية 3,419، مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي 2,916، مضيعات الوقت المتعلقة "بالتأخر، الغياب، الغياب الذهني" 2,293 و 3,069 بالنسبة للإستبيان ككل .

✓ كما خلصنا إلى أنه يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

✓ توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ لا توجد محددات متعلقة بالتخطيط تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالتنظيم تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالتوجيه تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بإتخاذ القرار تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالرقابة تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ لا توجد محددات متعلقة بالإتصال تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالتوظيف تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالمكالمات الهاتفية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ لا توجد محددات متعلقة بالبريد الإلكتروني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بإدارة الملفات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بإدارة الاجتماعات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ توجد محددات متعلقة بالتأخرات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ لا توجد محددات متعلقة بالغيابات تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-.

✓ لا توجد محددات متعلقة بالغياب الذهني تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة.

إعتمادا على التحليل الوارد في الجانبين، النظري والتطبيقي، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم جملة من التوصيات التي تعزز من إظهار قيمة إدارة الوقت لدى الموظفين بالجامعة محل الدراسة، نوردتها فيما يلي:

✓ تكثيف الجهود البحثية لزيادة الالتفاتة نحو موضوع إدارة الوقت كونه يشمل كل المجالات، وذلك من خلال صياغة منظور جديد له يتمشى والتطورات الحالية في مختلف الميادين، لتقديم نظرية أكثر واقعية تأخذ بعين الاعتبار كل عوامل السلوك الإنساني الذي يؤثر على الغياب، ومنه زيادة تكاليف الغياب المباشرة وغير المباشرة وبالتالي ضياع الوقت، زيادة الجهد وارتفاع مجمل التكاليف.

✓ ضرورة التطبيق الصارم لاحترام موافيت العمل يشمل جميع الموظفين دون استثناء، من خلال القيام بالتدقيق الاجتماعي الأولي، في حالة وجود حالات خاصة، يجب ضرورة الإعلان عنها مع تحديد أوقات العمل التي تتناسب وإياها كاستخدام نظام الوقت المرن إلى جانب سابقه.

✓ ضرورة توفير هياكل خدمتية بالقرب من الجامعة بنك، عيادة طبية خاصة بالموظفين مجهزة بأحدث الوسائل خاصة "طب عام، طب أسنان"، حضانة، تجهيز الجامعة بمكائن البيع الذاتي الذاتي smart vending machine بجميع الكليات والعمادة للاستفادة من اوقات الضائقة للتنقل الى foyer أو إلى المطعم، إعادة هيكلة المطعم بشكل راقى يليق بالموظفين فبالرغم من ان الإمكانيات موجودة إلا أن الخدمة متدنية جدا بالمقارنة مع قطاعات أخرى، إنشاء نقل خاص بالموظفين مريح ومميز، إعادة هيكلة المكاتب بشكل جذاب من خلال تغيير ألوان الحيطان، أنواع الكراسي، توفير كرسي massage لكل كلية على الأقل، إشراك الموظفين في النوادي العلمية، الأدبية والرياضية للقضاء على روتين العمل لو لأسبوع واحد بالنسبة للموظف كل ثلاثة أشهر، توفير قاعة صلاة.

✓ ضرورة التقليل من المماطلة والتأخير والقيام بمختلف المهام المؤجلة الى الموظف فور وصولها لأن تراكمها يؤدي إلى زيادة عبئ العمل، وتعدد المهام، من خلال تراكم الملفات على مكاتب العمل، كما أن تخطيط أوقات الذروة بالنسبة لكل موظف مهم جدا لتخصيصها للمهام الرئيسية اليومية.

✓ ضرورة التعامل مع المهام حسب درجة أهميتها وأولويتها لا حسب استعجالها، لكون المهام المستعجلة غالبا ما تكون عارضة وغير أساسية كالمقاطعات للتحديث على الهاتف الشخصي، تصفح الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو الزيارات الشخصية من طرف الزملاء، أو رسائل البريد الإلكتروني، أو مختلف الاجتماعات التي لا تكون ضمن اختصاص، مع وجوب تخصيص وقت شاغر يستخدم في حالة وجود تغييرات على مخطط العمل.

✓ تطبيق الإجراءات الردعية بالنسبة للجميع دون إستثناء مع انتقاص الأجر حتى لو كان مقدار التأخر 20 دقيقة كوننا لاحظنا بان المدد القليلة قد تصل الى 2 ساعة لا تنتقص من الأجر، إلا إذا تمادى ليشمل الفترة الصباحية أو المسائية كلها.

✓ يفضل التوجه الى البنك أو إلى مكتب البريد خلال اوقات الراحة من سا 12H00 - 13H00 أو ما بين 07H00-08H00، 16H00-17H00.

✓ التدقيق في ما إذا كان وقت العمل الخاص بتأدية المهام غير متناسب مع الوقت القانوني فمن الأفضل تقليص ساعات العمل عن 40 سا "8 ساعات يوميا" او استخدام نظام المرونة في العمل كاختيار فترة العمل صباحية او مسائية.

✓ تطبيق أسلوب القيادة والتحفيز بدل أسلوب الرقابة العقابية .

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال إعدادنا لهذه الدراسة لفت انتباهنا أهمية دراسات أخرى تتعلق بالوقت وإدارته نذكر منها كما يلي:

- واقع إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه في الجزائر.
- أثر فايروس كورونا على إدارة الوقت بالقطاع العمومي.
- دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الوقت لدى الموظفين.
- إدارة الوقت من منظور أخضر في المؤسسات الصناعية.
- دور إدارة الوقت في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للنشر والتوزيع، مصر، السنة 2009.
2. أبي إبراهيم الرويلي، إدارة الوقت في الفكر الإداري الإسلامي، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2011.
3. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمين، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2009.
4. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمين، عمان-الأردن، السنة 2009.
5. أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة والفراغ فعاليات التخطيط والرقابة، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2000.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، السنة 2013.
7. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الانسانية، الطبعة الاولى دار البازوري للنشر، عمان-الأردن، السنة 2011.
8. بابكر نور الدائم، مترجم عن مطبوعات كلية هارفارد، إتخاذ القرارات حلول ناجعة لكل التحديات اليومية كيف تؤثر في فريق عملك، كيف تقييم المخاطر لكي تتفادها، كيف تقييم الخيارات المتاحة، الطبعة العربية الأولى، الرياض-السعودية، السنة 2012.
9. باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2010.
10. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009.
11. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان-الأردن، السنة 2009.
12. توماس ل براون، ترجمة: محمد يوسف، تفويض العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، بناء الثقة، توفير التوجه المتابعة، الإعتراف بالإنجازات، مطبوعات هارفارد لإدارة الأعمال العبيكان للنشر، الظهران- المملكة العربية السعودية، السنة 2011.
13. جولي صليبا، إدارة الوقت خطوة خطوة، الأكاديمية إنترناشيونال، بيروت-لبنان، السنة 2002.
14. حسين حريم، إدارة المنظمات، الإصدار الثالث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2017.
15. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان-الأردن، السنة 2010.
16. خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2010.
17. خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، المجلد الأول، السنة 2012.

18. د. عبد الرحمن توفيق، د. سيد توفيق، طارق سيد توفيق، الإدارة الأصول والجدور، مركز الخبرات المهنية والإدارية جامعة القاهرة، مصر، السنة 1999 .
19. داييل تيمب ترجمة، وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، الادارة العامة للبحوث وم ا - إنجلترا، السنة 1987 .
20. داييل تيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت، الإدارة العامة للبحوث، وم ا - إنجلترا، السنة 1991 .
21. داييل كارنيغي، فن إدارة الوقت، كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2010 .
22. ديفيدسن فريم، ترجمة عبد الله كامل عبد الله، إدارة المشروعات في المؤسسات لكي نحقق أعظم فائدة من الوقت التكنولوجيا والناس، مؤسسة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الاولى، المملكة العربية السعودية، السنة 2003 .
23. رانيا عبد المعز جمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية-مصر، السنة 2011 .
24. ربحي مصطفى العليان، إدارة الوقت -النظرية والتطبيق-، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن السنة 2007.
25. ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، السنة 2017 .
26. رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، القاهرة-مصر، السنة 2007 .
27. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن السنة 2012 .
28. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن السنة 2006 .
29. رعد حسن الصرن، إدارة الوقت، منشورات جامعة دمشق، سوريا ، السنة 2014 .
30. زيد منير العبوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2006 .
31. سامي محمد هاشم، سليم جلدة، فن إدارة الوقت والإجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة للتوزيع والنشر، عمان-الأردن، السنة 2007 .
32. ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دروس فعالة حول تغيير الشخصية، مكتبة جرير، الرياض-المملكة العربية السعودية، السنة 2009 .
33. ستيفن كوفي، ترجمة السيد المتولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولاً، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، السنة 2007 .
34. سعاد نايف برنوطي، الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية، دكتوراه ادارة الاعمال جامعة كاليفورنيا لوس انجلوس دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، السنة 2004 .
35. سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والإجتماعات، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2007 .

36. سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتب الحديث، إربد- الأردن، السنة 2004 .
37. سهيل إدريس وجبور عبد النور، المنهل، قاموس فرنسي، عربي، دار الأدب ودار العلم للملايين، الطبعة السابعة بيروت-لبنان، السنة 1983 .
38. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا، إربد- الأردن، السنة 2008 .
39. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان-الأردن السنة 1988 .
40. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الطبعة الأولى عمان-الأردن، السنة 2006 .
41. شوقي عبد الله، إدارة الوقت، مدارس الفكر الإداري، دار اسامة ودار المشرق الثقافي، الطبعة الأولى عمان-الأردن السنة 2006 .
42. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال من منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، السنة 2010 .
43. صباح أنور يعقوب، خالدة عثمان محمود، إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية، سوريا، السنة 2013 .
44. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، السنة 2013 .
45. صلاح محمد عبد الحميد، الإعلام الجديد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة -مصر، السنة 2012 .
46. عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2008.
47. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة-مصر، 2003 .
48. عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، السنة 2015 .
49. عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر الطبعة الاولى، عمان-الأردن، السنة 2008 .
50. عبد الرحمان بن ناصر السعدي وآخرون، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، السنة 2003 .
51. عبد الفتاح أبو غدة، قيمة الزمن عند العلماء، الطبعة الخامسة عشر، دار البشائر الإسلامية، لبنان-بيروت، السنة 2016 .
52. عبد الله ابن المبارك، الزهد، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، السنة 1998 .
53. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والتوزيع، حلب-سوريا السنة 2010 .
54. عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي، مصر - القاهرة، السنة 2014 .

55. عصام الخالدي، هندسة الوقت الإنجاز والإخفاق في الحياة، الطبعة الأولى، أجمد للنشر والتوزيع، السعودية، السنة 2016.
56. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
57. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، المجلد الأول، دار المعارف، السنة 1998.
58. فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2014.
59. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان-الأردن، السنة 2011.
60. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان-الأردن، السنة 2009.
61. كيتك كينان، ترجمة نعمت سليمان، فن تنظيم وبرمجة الوقت، سلسلة الدليل الإداري، الأردن، السنة 1995.
62. ليستر ار بيتل، ترجمة محمد النجار، إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 1999.
63. ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار اليافا ودار الجنادرية للنشر، عمان-الأردن، السنة 2013.
64. مالك بن نبي، شروط النهضة، دار الفكر، دمشق-سوريا، السنة 1979.
65. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر السنة 2007.
66. محمد حسين قطناني، مهارات وفن إدارة الوقت، الطبعة الأولى دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن السنة 2014.
67. محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017.
68. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات: الجزء الأول القاهرة-مصر، السنة 2013.
69. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، السنة 2009.
70. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، السنة 2012.
71. محمود خضر، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2015.
72. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم القواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، السنة 2009.
73. مصطفى الزقا، الطريقة المثلى للتحكم في الوقت كل دقيقة لها حساب، المركز الثقافي العربي، الكويت، 2002.
74. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر السنة 2006.

75. ميريل دوجلاس، الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر، الجيزة-مصر، السنة 2008.
76. نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، السنة 2009.
77. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، اربد-عمان، السنة 2009.
78. ياسر احمد فرج، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المجلد الأول الأردن، السنة 2008.
79. ياسر الخزعة وآخرون، الادارة الشرطية المعاصرة النظرية والمفاهيم، دار الخليج، عمان-الاردن، السنة 2017.

الدوريات / المجلات

1. بثينة حسين عمي الطائي، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة لإبداعية لمدرسي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز مجلة (الثقافة الرياضية) مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة المجلد الثالث، العدد الأول، العراق، السنة 2011.
2. بثينة لقمان أحمد، دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع العراق، نوفمبر 2012
3. ثقيفة محمد المهدي حسان، دعائم الانضباط الذاتي، مخبر المجتمع ومشاكل التنمية المحلية في الجزائر . جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية العدد 12- جوان 2014.
4. حيدر خضر سليمان، فاعلية إدارة الوقت، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر العلمي الثاني، المجلد 6، العدد 12، العراق، السنة 2014.
5. سمر غانم صالح، إسراء طارق حسين ، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17، المجلد 6، العراق، السنة 2010.
6. صفاء تايه محمد، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية تصدر عن كلية التربية للبنات- جامعة الكوفة، العدد 4، العراق، السنة 2009
7. عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر إطار نظري، العدد الثاني، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، السنة 2008
8. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02، الجزائر، السنة 2017.
9. عدي غانم الكواز، إدارة الوقت وعلاقتها بمركز التحكم لدى مدرسي الألعاب ومدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية ، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 14 العدد 47، السنة 2008.

10. عدي غانم محمود، يحيى محمد علي وآخرون، دراسة مقارنة في إدارة الوقت بين لاعبي الساحة والميدان ولاعبي كرة القدم، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 1 ، العدد 4 ، السنة 2004.
11. علي غباش محمد، استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية، دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، العدد 17، السنة 2009 .
12. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 06، الجزائر، جوان 2017 .
13. محمد أحمد عبد الفتاح، الاساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، سلسلة المهارات القيادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1 ، القاهرة مصر، السنة 2012-2013 .
14. محمد عبد الله أبو رحمة، خالد يوسف حماد، أثر تطبيق نظام التكاليف الموجه بالوقت TDABC على جودة القرارات الإدارية، دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2 جوان دمشق- سوريا، السنة 2019 .
15. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد الواحد والستون، السنة 2007 .
16. موفق عبد الحسين محمد، شيماء عباس، تخطيط عملية التدقيق وتنفيذها باستخدام أساليب إدارة الوقت وأثره في جودة العمليات، بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر، العدد 33، العراق السنة 2015 .
17. هدى محسن حسن، مقال بعنوان: بناء دليل تخطيطي في إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في العراق، مجلة آداب المستنصرية، الاصدار 44 للمجلة، العراق، السنة 2005 .
18. وفيق حلمي الأغا، واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة، مجلة تنمية الراقدن، جامعة الموصل، المجلد 31، الاصدار 95، العراق، السنة 2009 .

الرسائل الجامعية

1. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، السنة 2009.
2. بلخير دهيمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية اجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية الجزائر، السنة 2016.
3. رأفت حسين شاكر، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، بالجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة-فلسطين، السنة 2006.

4. صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، السنة الجامعية 2007.
5. علي موسى حنان، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة هنكل - الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2007.
6. قاسم شاوش سعيدة، الإتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، السنة الجامعية 2013.
7. كامل بربر، أثر المكونات الثقافية للمجتمع على أداء الموارد البشرية في الجامعات اللبنانية، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية في لبنان، كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال قسم الدراسات العليا، لبنان، السنة 2014.
8. كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الأزهر - غزة-فلسطين، السنة 2008.
9. محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"دراسة تطبيقية"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، الجامعة العربية السورية، دمشق-سوريا، السنة 2014.
10. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث السياسية في الضفة الغربية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة بيرزيت فلسطين، السنة 2006.
11. وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر دراسة حال المؤسسة الإستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير الجزائر، السنة 2014.

ويوغرافيا/ مواقع الأنترنت

1. محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر و التوزيع، الرياض، السنة 2017 مقتبس من الموقع التالي:
https://books.google.dz/books?id=z9xDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbgbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false .
2. عبد الله سعد بن جليغم، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، المنهل السنة 2016، مقتبس من الموقع:
https://books.google.dz/books?id=TRp9DwAAQBAJ&dq=%D9%86%D9%82%D8%B5+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87+%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%AA&hl=fr&source=gbgbs_navlinks_s .
3. عبير حمدي، الإتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، السنة 2017، ص 11 مقتبس من الموقع:

<https://books.google.dz/books?id=NaDSDQAAQBAJ&pg=PA34&dq=%D8%AA%D8%B9%D8%B7%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjYzSl8JriAhUL3xoKHQ38DSgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%D8%AA%D8%B9%D8%B7%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA&f=false> .

4. أحمد محمد الشباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، السنة 2014، مقتبس

من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=Nw2tDQAAQBAJ&hl=fr&source=gbs_navlin_s

5. ابراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، ص44. مقتبس من الموقع:

<https://books.google.dz/books?id=u1MrDAAAQBAJ&pg=PT43&dq=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjml Xb3JriAhUQhxoKHYXZCycQ6AEIODAC#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&f=false> .

6. تيد غايلر، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، إعادة إختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة الى القطاع العام، من مبنى

المدرسة الى مقر الولاية ومن قاعة البلدية الى البنتاغون، العبيكان للنشر، السنة 2011، مقتبس من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=u0uwDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false .

7. أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد 16، العدد 35، السنة 2011، مأخوذ من

الموقع التالي:

<https://books.google.dz/books?id=xm8mDwAAQBAJ&pg=PT95&dq=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjml Xb3JriAhUQhxoKHYXZCycQ6AEIMTAB#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A&f=false> .

8. ميلان كوبر، ترجمة: مقبولة حمودة، الإستشارات الإدارية دليل المهنة، منظمة العمل الدولية، الطبعة الرابعة، جنيف،

عمان-الأردن، السنة 2015، مأخوذ من الموقع التالي:

<https://platform.almanhal.com/Reader/Book/63093> .

9. محمد ابراهيم بدر، عيسى ميغاري، إدارة الاجتماعات للقادة ، ايلاف ترين للنشر، السنة 2008، كتاب الكتروني

ص15 مأخوذ من الموقع الالكتروني التالي:

<http://pub.illaf.net/downloads/meetings4managers.pdf>.

10. تفسير ابن كثير، مأخوذ من الموقع الإلكتروني : (<http://www.e-quran.com/katheer-s36.html>)

11. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مأخوذ من الموقع:

12. https://www.books4arab.com/2016/04/pdf_5.html

13. <https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time>

14. <https://fr.scribd.com/doc/215304889/9> تطور-الفكر-الإداري ص9

15. أحمد رسلان، قياس الوقت – رحلة في تاريخ الحضارة 09/02/2016

<https://www.arageek.com/ibda3world/journey-into-time> samedi 2 juin 2018

16. شادية التل، الشخصية من منظور نفسي اسلامي، السنة 2006، مأخوذ من الموقع التالي:

<https://books.google.dz/books?id=T1QrDAAAQBAJ&pg=PA98&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC+%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjomseRoZ3iAhVNYUKHcpKC2IQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&f=false>

17. مأمون ضو، برنامج تطوير الذكاء اكتشاف علمي حديث، السنة 2015، مأخوذ من الموقع التالي:

https://books.google.dz/books?id=26M8DwAAQBAJ&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AC+%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8A&hl=fr&source=gbs_navlinks_s

18. زيد منير العبوي، يوسف عطاري، الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي - فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، السنة 2017، مأخوذ من الموقع:

https://books.google.dz/books?id=ats6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

19. عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية : منظور إستراتيجي، المنهل، السنة 2014.

https://books.google.dz/books?id=aBGtDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false .

20. عمر عبده الزغبى، مبادئ ادارة الموارد البشرية.

<https://drive.google.com/file/d/0B9x5L29xpeaaa203NUZTSIVQS1U/view>

21. النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الموقع:

<https://www.mesrs.dz/ar/-/le-ministere-de-l-enseignement-superieur-et-de-la-recherche-scientifique-%C5%93uvre-a-la-rationalisation-des-affectations-des-etudiants> .

القوانين

1. الأمر 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997 وحسب المادة الأولى: يحدد هذا الأمر المدة القانونية للعمل المطبقة ضمن الهيئات المستخدمة التي يحكمها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وكذا ضمن المؤسسات والإدارات العمومية.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 23، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق ل 11 شعبان عام 1425، ص 24 .

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 29، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق ل 11 شعبان عام 1425، ص 25.

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 38، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق ل 11 شعبان عام 1425، ص 25.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، المادة 22، المادة 30، المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 2004، الموافق ل 11 شعبان عام 1425، ص 25.
6. القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل وحسب المادة 22 من الجريدة الرسمية.

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

1. Alec Mackenzi, **the time trap**, the classic book on time management, fourth edition, new york; 2009.
2. Brian Lomas, **stress and time management the easy step by step guide**, published by rowmark limited, island, 2000.
3. Comtois, Ren é-Louis, **g érer efficacement son temps**, «collection affaires », no 1990. montr éal: les éditions qu ébec, canada, 2006.
4. Dave kahle , **10 seket of time management for salespeople gain the competitive edge and make every second count** , career press franklin lakes nj, canada, 2003.
5. Donald Roos, **time management for creative people**, amsterdam,amazon, 2016.
6. Gleeson, Kerry, **mieux s'organiser pour gagner du temps: un programme d'efficacit é personnalisé pour ne plus vous sentir d ébord é et reprendre le contr ôle de votre emploi du temps**, 5e éd maxima, paris, 2009.
7. H éloïse Neefs, g érar ds kahn et d'autres, **oxford** university press, dictionnaire mini top avec guide de conversation, fran çais anglais-anglais fran çais, collection 56, edition1, italie, ann ée 2009.
8. Henry Mintzberg, traduit par jean-michel behar **le management voyage au centre des organisations**, *deuxieme edition*, éditions d'organisation, universit é de lorraine,france, 2004.
9. Jacques Renard ; **l'audit interne ce qui fait d ébat, avec le nouveau code de d éontologie et les nouvelles normes professionnelles**, maxima laurent du mesnil édit eur, paris-france,2003.
10. Jean pierre taieb, **paie et administration du personnel, des technique de calcule aux strategies d'extranalisation**, dunod2 édition , paris,2005.
11. Klaus Moseleit, **gestion du temps**, universite virtuelle de tunis l übeck universite des sciences appliquees, m änkhofer weg 239, 23562 l übeck tous droits reserves oncampus fachhochschule l übeck, allemagne, 2008.
12. Laurent Hermel ; **100 question pour comprendre et agir la gestion du temps**; saint denis afnor ; 2005.
13. Laurent Hermel, **100 question pour comprendre et agir la gestion du temps**, saint denis afnor,france, 2005.
14. Mich èle Ernst. **la flexibilit é du temps de travail : entre autonomie et contraintes. une é tude de cas en suisse**. sociologie. universit é de marne la vall ée,france, 2003.
15. ouvrage de r éf érence : t. rousseau, **absent éisme et conditions de travail : l'énigme de la pr é sence**, éditions de l'anact, coll. r éf érence, france 2012.

16. Peter F. Drucker, and others, **hbr's 10 must reads on managing yourself**, harvard business, usa, 2011.

17. Philippe Lorino, **le contrôle de gestion stratégique**, la gestion par les activités, paris, dunod, 1991.

18. Sally Wehmeier and others, **OXFORD**, advanced learner's university press dictionary english language, 7th edition, new york, year 2006.

19. T. Rousseau, **absentéisme et conditions de travail: l'énigme de la présence**, éditions de l'anact, coll. référence, paris-france, 2012.

الدوريات / المجلات

1. Allain Elodie, Gervais Michel, «**la fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances**», *comptabilité - contrôle - audit*, 2008/1 (tome 14), p. 119-143. doi : 10.3917/cca.141.0119.

2. Al-Suwaidi, Kadhim Khudhair, **legal regulation of delegation of administrative jurisdiction**, journal of babylon center for humanities studies, volume:8, issue 2, 2018.

3. Aslin Marc, Oyce Julie, «**flexibilité du temps de travail. évolution conventionnelle et légale du système de normes et de dérogations en matière de durée du travail**», *courrier hebdomadaire du crisp*, 1987/3 (n° 1148-1149), p. 1-67. doi : 10.3917/cris.1148.0001 .

4. Bunel, M. **les entreprises à 35 heures ont-elles toutes intérêt à utiliser le dispositif de modulation/annualisation ?**. *revue économique*, vol. 55(3), 579-590. doi:10.3917/reco.553.0579 (2004) .

5. Diane-Gabrielle Tremblay, **vers un nouveau management des âges et des temps sociaux ? , retraite et société** 1 (n°50), 2007 .

6. Emmanuelle Frank, Patrick Gilbert «**manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle**», *marché et organisations*(n° 4), 2007.

7. Frank Emmanuelle, gilbert patrick, «**manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle**», *marché et organisations*(n° 4/2, 2007 .

8. Michel Miné «**la loi sur les 35 heures à l'épreuve des droits des femmes**», *travail, genre et société* 2 (n° 2), doi 10.3917/tgs.002.0091, 1999.

9. Sana Guerfel-Henda, **l'aménagement du temps de travail : le cas de cinq entreprises « françaises »** , *humanisme et entreprise* 2011/2 (n° 302), page 32-33p. doi 10.3917/hume.302.0029 .

10. Valenduc Gérard, Vendramin Patricia, «**la réduction du temps de travail**», *courrier hebdomadaire du crisp*, 2013/26 (n° 2191-2192), p. 5-84. doi : 10.3917/cris.2191.0005. 2013.

11. Valérie Devos, laurent taskin, «**gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**», doi 10.3166/rfg.156.93-104 *revue française de gestion* (no 1562005/3) doi 10.3166/rfg.156.93-104, france, 2005 .

12. Virginie Delsart, «**l'efficacité d'une politique régionale de réduction du temps de travail. l'exemple du nord-pas-de-calais**», *revue d'économie régionale & urbaine* 2004.

الملتقيات

1. Amidou Adamou, **gestion du temps et efficacité personnelle**, communication faite par/ la réforme administrative et institutionnelle, république du Bénin, 2008 .

2. Larry A Samovar, Richard Porter, **intercultural communication**, a reader 10th edition thoivison wadsworth australia · canada · mexico · singapore · spain united kingdom · united states, 2003.

1. Florence Noguera ; **management stratégique du temps de travail – instrumentation et impact de l'aménagement – réduction du temps de travail** , thèse de doctorat en science de gestion mention gestion socio-économique des entreprises et des organisations, Lyon-france, 2002.

2. Michele Ernst, **la flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes**, une étude de cas en suisse thèse pour obtenir le grade de docteur de l'université de marne-la-vallée discipline sociologie université de marne-la-vallée, submitted on 7 feb, suisse, 2007.

3. Véronique Lacombe, **analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier**, université du Québec à Montréal, novembre 2011 .

ويوغرافيا/ مواقع الإنترنت

1. Darian Vallet, **gérer son temps grâce à 3 méthodes, 7 techniques, 27 règles et une histoire frappante**, cité sur le site web le lundi 13 nov 2017.

2. Fabrice Mazoir , **loi de parkinson** : quand le travail s'étire à l'infini ; publier le 9 juillet 2014.

3. Fabrice Mazoir ; **loi de carlson** : l'interruption, pire ennemi de la productivité ; 25 juillet 2014.

4. Fabrice Mazoir ; **loi de laborit** : faire le travail le plus difficile en premier ; 14 août 2014.

5. Fabrice Mazoir ; **loi d'illich** : quand la pause est nécessaire au travail ; 30 juillet 2014.

6. Fabrice Mazoir, **loi de douglas au travail** : plus on a de place, plus on s'étale ; publier 16 juillet 2014 .

7. Fabrice Mazoir, **loi de murphy** : quand ça tourne mal au travail, publier le 1 juillet 2014.
<https://nada89.wordpress.com/category/%d8%ba%d9%8a%d8%b1%d9%85%d8%b5%d9%86%d9%81/>

<https://www.amazon.com/managing-yourself-measure-clayton-christensen/dp/1422157997>
https://www.amazon.fr/m%C3%A9thodes-techniques-r%C3%A8gles-histoire-frappante-ebook/dp/b00hfwq3pc/ref=sr_1_2?s=books&ie=utf8&qid=1510561180&sr=1-2&keywords=management+du+temps&dpid=51nltipoml&prest=sy445_q170_&dpsrc=srch .

8. <https://www.blog-emploi.com/loi-carlson/>

9. <https://www.blog-emploi.com/loi-douglas/>

10. <https://www.blog-emploi.com/loi-illich/>

11. <https://www.blog-emploi.com/loi-laborit/>

12. <https://www.blog-emploi.com/loi-murphy/>

13. <https://www.blog-emploi.com/loi-parkinson/>

14. Miné Michel, « **la loi sur les 35 heures à l'épreuve des droits des femmes** », *travail, genre et sociétés*, 1999/2 (n°2), p. 91-110. doi : 10.3917/tgs.002.0091.

15. Peter F. Drucker, William Oncken Jr., Stephen R. Covey et d'autre, **10 must reads on managing yourself** january 2005, page 107.

url : <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-1999-2-page-91.htm>.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الزيتونة الأردنية	عميد الدراسات العليا	د. عبدالرزاق الشحادة
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	أستاذة محاضرة أ	بوغليطة الهام
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة "2"	أستاذ محاضر أ	محمد الصالح فريشي
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة "2"	أستاذة محاضرة أ	بن سيروود فاطمة الزهراء
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	أستاذة محاضرة أ	يوب أمال
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	أستاذ محاضر أ	مقيمح صبري
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	أستاذ محاضر ب	مرفع أمال

الملحق رقم 02: الإستبيان بعد التحكيم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث لنيل شهادة دكتوراه ل م د

تخصص : إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث: واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه ل م د بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة- وآفاق تحسينها" فإنه يشرفنا وضع هذا الإستبيان وكلنا أمل أن تتكرموا بتعبئته بموضوعية تامة من خلال التأكد من ملئ جميع عبارات الاستبيان كونها تؤثر على مصداقيته، كما نطلب منكم سيدي (سيدتي) إفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية تامة ولا نستعملها إلا في أغراض البحث العلمي، أمامك بنود المطلوب منك أن تضع (x) في الخانة المناسبة، شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا.

الجزء الأول: السمات العامة للمبحوثين

هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟: ☐ نعم ☐ لا

ما هي مدة التأخر المسموح بها في كليتكم(التساهل) ؟ 10 دقائق ☐ 20 دقيقة ☐ 30 دقيقة ☐

هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

من الذي يراقب العمال في وقت إلتحاق و الإنتهاء من العمل؟ الإدارة المستخدمة ☐ المسؤول المباشر ☐ الرقابة الذاتية ☐

في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟ نعم ☐ لا ☐

الجزء الثاني: تهدف العبارات التالية إلى التعرف على واقع ومدى تطبيق إدارة الوقت بالنسبة إليك، لذا يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفا/موظفة في هذه الجامعة.

ا. إدارة الوقت (توصيف لإدارة الوقت / المتغير المستقل) .

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت .					
2. تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح(تحقيق النتائج)					
3. تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية					
4. التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل					
5. القدرة على التعبير عن الرفض (لا) مهارة اساسية في ادارة الوقت.					
6. تتطلب إدارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة					
7. اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت					
8. تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف المختلفة التي تواجههم.					

					9. تتطلب إدارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة التي تمكن من توفير الثلاثية الوقت الجهد والتكلفة.
--	--	--	--	--	---

II. مضيعات الوقت (المتغيرات التابعة) .

1. مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

العبارات					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1. التخطيط
					2. التنظيم
					3. التوجيه والإشراف " الأولويات "
					4. اتخاذ القرارات
					5. الرقابة
					5. الاتصال

					(4) هناك تأخير في تبادل المعلومات في الإدارة التي تعمل بها.
					(1) اعتبر بأن المهام الموكلة لي تتطلب أكثر من موظف للقيام بها.
					(2) أرى بأن هناك موظفين غير أكفاء لأداء مهامهم مما يؤثر على سيرورة العمل.
					(3) أرى بأن هناك زيادة في عدد الموظفين التي بدورها أدت إلى انخفاض في الانتاجية.
					(4) توجد عدم مساواة في توزيع المهام بين الموظفين لنفس الرتبة بسبب المحاباة.

6. التوظيف

2. مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي

	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
1. المكالمات الهاتفية						(1) كلما اتلقى مكالمة هاتفية على هاتف المكتب أو هاتفي الخاص أرد فوراً.
						(2) أجيب على المكالمات الهاتفية المهمة فقط.
						(3) بالنسبة للأنشطة الجديدة أو الموظفين الجدد، أفضل اللقاء المباشر بدلا عن المكالمات.
						(4) بالنسبة للأنشطة الروتينية، أفضل المكالمات الهاتفية بدلا من اللقاء المباشر.
2. البريد الإلكتروني						(1) كلما تلقيت رسالة، أقرأها بمجرد استلامها.
						(2) أقوم بالرد على رسائل البريد الإلكتروني بمجرد ظهورها لي.
						(3) أقوم بتنظيم بريدي الإلكتروني من فترة إلى أخرى.
						(4) إدارة بريدي الإلكتروني يأخذ جزءا من وقت عملي ما لا يقل عن 15-20 %.
						(5) نسبة كبيرة من الرسائل التي ألقاها ليست لها أهمية بالنسبة لي، وتعد مضیعة للوقت.
3. إدارة الملفات						(1) هناك الكثير من أوراق العمل على المكتب.
						(2) أقوم بتسجيل جميع المهام، الأنشطة، المواعيد ضمن قائمة خاصة.
						(3) لا أثق في الأجنده الإلكترونية أفضل الأجنده الورقية.
						(4) عندما تكون هناك تغييرات على جدول أعمالي، أقوم دائما بإجراء تغييرات على قائمتي الخاصة.
4. إدارة الاجتماعات						(1) أقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات التي ليست لها أهمية بالنسبة لي.
						(2) أحضر المدة الكاملة للإجتماع.
						(3) أقوم بالتحضير لكل إجتماعاتي.
						(4) اضطر لحضور اجتماعات كثيرة غير مخطط لها مسبقا.

3. مضيعات الوقت المتعلقة ب(التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني)

	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
1						(1) الإلتزامات العائلية تجعلني أتاخر دائما.

					(2) التأخر هو سلوك معتاد لدي.	
					(3) أتأخر دائما بسبب مشاكل النقل (النقص في المواصلات، ضغط حركة المرور la (circulation).	
					(4) ليست لدي عادة الإستقاض المبكر.	
					(5) مسؤولي المباشر ليست لديه مشكلة ان تأخرت فهو لا يطبق الاجراءات الردعية.	
					(6) اشعر بان الاجر لا يناسب الجهد المبذول.	
					(7) لا يتسم الموظفون في كليتي بالانضباط، مما يجعلني اسلك نفس السلوك.	
					(1) أخذ عطل مرضية كثيرة عند تعرضي لضغط العمل.	
					(2) غياب الرضا الوظيفي يجعلني اتغيب عن العمل.	
					(3) الجوانب النفسية(المشاكل) أو الاجتماعية أو التنظيمية (بيئة العمل غير المناسبة) تجعلني اتغيب عن العمل.	
					(4) أعاني من أمراض من فترة لأخرى مما يجعلني أتغيب.	
					(1) أحضر إلى مكان العمل في حالة المرض كي لا اتغيب حتى لو لم اقدم شيئا.	
					(2) نقص الرضا الوظيفي يجعلني اعمل مهام قليلة لأخذ الاجر فقط.	
					(3) كثرة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، تجعلني اعمل بطريقة تقليدية لا تواكب مختلف التغييرات.	
					(4) أرتكب الكثير من الاخطاء اثناء تأدية مهامي.	
					(5) عند تأدية مهامي، أقوم بتصفح الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وأرد على المكالمات الهاتفية الشخصية.	
					(6) نقص الدعم، الاحترام، التقدير، عدم المشاركة في القرارات تجعلني اقدم ادنى جهد في العمل.	
					(7) أعاني من صعوبة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	
					(8) أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل...أو غيرها.	

2.

الغياب

3.

الغياب الذاتي

الجزء الثالث: السمات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

السن : 20-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

الخبرة: 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنوات ☐ 16-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

نطاق الإشراف(عدد الموظفين الذين تشرف عليهم): أقل من 5-5 موظفين ☐ 6-10 موظفين ☐ 11-15 موظف ☐ 16 موظف فأكثر ☐

الملحق رقم 03: قائمة الموظفين ذوي رتبة مسؤول بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة خلال السنة 2020/2019

1	مسؤول مركز الانظمة و شبكات الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
2	مسؤول البهو التكنولوجي
3	رئيس مصلحة المستخدمين بكلية الآداب و اللغات
4	رئيس مصلحة متابعة التكوين بما بعد التدرج بكلية العلوم
5	امين عام كلية الحقوق و العلوم السياسية
6	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية بكلية الحقوق و العلوم السياسية
7	مدير فرعي للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية بمديرية الجامعة
8	مدير فرعي للمالية و المحاسبة
9	رئيس مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات
10	رئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
11	امين عام كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
12	رئيسة مصلحة متابعة أنشطة البحث بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم السياسية
13	رئيس مصلحة متابعة التعليم و التقييم بقسم الحقوق بكلية الحقوق و العلوم السياسية
14	رئيس مصلحة الوسائل و الصيانة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
15	رئيس مصلحة التعليم و التقييم بكلية الآداب و اللغات
16	أمين عام كلية الآداب و اللغات
17	امين عام كلية العلوم
18	رئيس مصلحة التدريس بكلية العلوم
19	رئيس مصلحة التدريس بقسم التكنولوجيا بكلية التكنولوجيا
20	رئيس مصلحة الإحصاء و الاعلام و التوجيه بكلية التكنولوجيا
21	رئيس مصلحة متابعة التكوين بما بعد التدرج بكلية التكنولوجيا
22	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية التكنولوجيا
23	رئيس مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية بكلية التكنولوجيا
24	امين عام كلية التكنولوجيا
25	أمين عام كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
26	رئيس مصلحة مستخدمى الاساتذة
27	رئيس مصلحة التوجيه و الاعلام بمديرية الجامعة
28	رئيس مصلحة التعليم و التدريب و التقييم بمديرية الجامعة
29	رئيسة مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية بالمديرية الفرعية للأنشطة العلمية الثقافية و الرياضية
30	مدير فرعي للوسائل و الصيانة
31	مدير إقامة جامعية
32	رئيس فرع الانظمة بمركز الأنظمة و شبكات الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد بمديرية الجامعة
33	رئيس فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد بمديرية الجامعة
34	رئيس مخبر بكلية التكنولوجيا
35	رئيس مخبر بكلية التكنولوجيا
36	رئيس مخبر بكلية العلوم
37	رئيس مخبر بكلية التكنولوجيا
38	مسؤول مركز الطبع و السمعي البصري
39	رئيس مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
40	رئيس مصلحة الأرشفة بمديرية الجامعة
41	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية الآداب و اللغات
42	رئيس فرع المحاسبة بمصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية التكنولوجيا
43	مسؤول المكتبة بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
44	رئيس مصلحة التوجيه و البحث الببليوغرافي بمكتبة كلية الآداب و اللغات

45	مسؤول المكتبة بكلية الآداب و اللغات
46	مسؤول المكتبة بكلية التكنولوجيا
47	مسؤول مكتبة بكلية الحقوق و العلوم السياسية
48	مسؤول مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
49	رئيس مصلحة الاقتناء بالمكتبة المركزية
50	رئيس مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية
51	رئيس مصلحة الإحصاء و الاستشراف بمديرية الجامعة
52	رئيس فرع البرمجة بمديرية الجامعة
53	رئيس مخبر بكلية التكنولوجيا
54	رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام بكلية الآداب و اللغات
55	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية بكلية الآداب و اللغات
56	رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص بمديرية الجامعة
57	رئيسة مصلحة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
58	رئيس مصلحة الإحصائيات و الاعلام و التوجيه بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
59	رئيس مصلحة متابعة التكوين في ما بعد التدرج بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
60	رئيس مصلحة التدريس بقسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
61	رئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
62	رئيس مصلحة التدريس لدى نائب العميد لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
63	رئيس مصلحة متابعة التعليم و التقييم بقسم العلوم المالية و المحاسبة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
64	رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
65	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
66	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث بكلية الآداب و اللغات
67	رئيس مصلحة التدريس بكلية الآداب و اللغات
68	رئيس مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية بكلية الآداب و اللغات
69	رئيس مصلحة الوسائل و الصيانة بكلية الآداب و اللغات
70	رئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم
71	رئيس مصلحة التمدريس بقسم الرياضيات بكلية العلوم
72	رئيس فرع الأساتذة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم
73	رئيس مصلحة التدريس بقسم الميكانيك بكلية العلوم
74	رئيس مصلحة النظافة و الصيانة بمديرية الجامعة
75	رئيسة مصلحة التكوين العالي في ما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص على مستوى قسم الحقوق بكلية الحقوق و العلوم السياسية
76	رئيس مصلحة التدريس بكلية الحقوق و العلوم السياسية
77	رئيس مصلحة التعليم و التقييم بكلية الحقوق و العلوم السياسية
78	رئيس متابعة التكوين فيما بعد التدرج بكلية الحقوق و العلوم السياسية
79	رئيس مصلحة التدريس بقسم الحقوق بكلية الحقوق و العلوم السياسية
80	رئيس مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و الشراكة بمديرية الجامعة
81	رئيس مصلحة الشهادات و المعادلات بمديرية الجامعة
82	رئيس مصلحة تمويل أنشطة البحث بمديرية الجامعة
83	مسؤول مكتب التنظيم بمديرية الجامعة
84	رئيس مصلحة التأهيل الجامعي بمديرية الجامعة
85	رئيس مصلحة التكوين و تحسين المستوى بمديرية الجامعة
86	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة بمديرية الجامعة
87	رئيس مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية بالمديرية
88	رئيسة مصلحة التكوين المتواصل بنبابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات
89	رئيس مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح بمديرية الجامعة

90	رئيسة مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي بمكتبة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
91	رئيس مصلحة الرصد الوثائقي بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
92	رئيسة مصلحة التوجيه والبحث الببليو غرافي بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
93	مسؤول مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
94	رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي بمكتبة كلية الآداب و اللغات
95	رئيس مصلحة البحث الببليو غرافي بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
96	كمسؤولة مكتبة كلية العلوم
97	رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي بمكتبة كلية العلوم
98	رئيس مصلحة التوجيه و البحث الببليو غرافي بمكتبة كلية العلوم
99	رئيس مصلحة التوجيه والبحث الببليو غرافي بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
100	رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي بمكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية
101	رئيس مصلحة المعالجة بالمكتبة المركزية
102	رئيس فرع المحاسبة بمصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
103	رئيس فرع الميزانية بمصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية العلوم
104	رئيس فرع الميزانية بمصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية التكنولوجيا
105	رئيس فرع الميزانية بمصلحة الميزانية لكلية الحقوق
106	رئيس مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية بمديرية الجامعة
107	رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية الحقوق و العلوم السياسية
108	رئيس فرع الميزانية بمصلحة الميزانية و المحاسبة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
109	رئيس فرع المحاسبة بمصلحة الميزانية بكلية الحقوق و العلوم السياسية
110	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
111	رئيس فرع الموظفين الإداريين و التقنيين وأعوان المصالح بمصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
112	رئيس فرع الأساتذة بمصلحة المستخدمين لكلية الآداب و اللغات
113	رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص بقسم الآداب و اللغات الأجنبية بكلية الآداب و اللغات
114	رئيس فرع الصيانة بمصلحة الوسائل والصيانة بكلية الآداب و اللغات
115	رئيس مصلحة التدريس لدى نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة بكلية التكنولوجيا
116	رئيسة مصلحة متابعة أنشطة البحث بكلية التكنولوجيا
117	رئيس مصلحة المستخدمين بكلية الحقوق و العلوم السياسية
118	رئيس فرع الوسائل بمصلحة الوسائل والصيانة بكلية الحقوق و العلوم السياسية
119	مسؤول المصالح الداخلية بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
120	رئيس ورشة بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
121	رئيس ورشة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
122	رئيس مخزن بكلية العلوم
123	رئيس مخزن بكلية التكنولوجيا
124	مسؤول المصالح الداخلية بكلية التكنولوجيا
125	رئيس ورشة بكلية الحقوق و العلوم السياسية
126	كمسؤول المصالح الداخلية بكلية الحقوق والعلوم السياسية
127	رئيس مخزن بمديرية الجامعة
128	مسؤول المصلحة الداخلية بمديرية الجامعة
129	رئيس حضيرة بمديرية الجامعة
130	رئيس ورشة بمديرية الجامعة
131	رئيس ورشة بكلية الآداب و اللغات
132	رئيس حظيرة بكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
133	رئيس حضيرة بكلية التكنولوجيا
134	رئيس حظيرة بكلية العلوم

الملحق رقم 04 : طلب الحصول على المعلومات

التاريخ: 09-جويلية 2019

إلى السيد الأمين العام للجامعة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Aucun
Sobri BOUWAB

عائلة دكتوراه كنوش عدل
سنة تالفة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الموضوع : طلب السماح بالحصول على معلومات

سيدي

في عظيم الشرف، أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا ولتمثل في الحصول على معلومات لإتمام أطروحة دكتوراه ل م د
والموسومة ب: واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- وآفاق تحسينها، وبغية الوصول إلى
تشخيص هذا الواقع، نريد منكم سيدي السماح لنا بالتزود بالبيانات الخاصة بالموظفين (حضور وغياب ..) بالجامعة وذلك لمدة
محددة بسنة كاملة حتى نتمكن من تعميم النتائج وتكون كافية للتشخيص "Etat traité de la pointeuse" خاصة ما
تعلق بأوقات الدخول والخروج، وقت العمل الفعلي "Présence réelle" ونوع التأخر أو الغياب "Motif d'absence"،
دون ذكر الأسماء أو أرقام الترميز الخاصة بالموظفين "Anonyme"، كون الهدف هو دراسة الوقت فقط، والاستفادة من نتائج
التحليل في اقتراح أساليب للتحسين.

"حيثكم علما سيدي أنني سألتزم بالتعامل مع المعلومات بسرية تامة ولا أستخدمها إلا في أغراض البحث العلمي، وفي الأخير
تقبلوا مني سيدي اسمي عبارات الشكر والتقدير، تحياتي.

إمضاء رئيس القسم

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
قسم
علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

إمضاء الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور فريد كورتال

الملحق رقم 05: نموذج قائمة الموظفين المرخصين بالغياب وأسبابه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مكناس



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القائمة الاسمية للعامل الدائمين المرخصين في شهر جانفي 2018

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	ملاحظات
01		منصرف	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 عطلة تعويضية من 2018/01/04 إلى غاية 2018/01/04 عطلة تعويضية من 2018/01/18 إلى غاية 2018/01/18 عطلة تعويضية من 2018/01/25 إلى غاية 2018/01/25
02		معلق رئيسي	عطلة الشتاء من 2018/01/02 إلى غاية 2018/01/03 رخصة خروج ليوم: 2018/01/04 رخصة خروج ليوم: 2018/01/11
03		تقني مسلم في الإعلام الآلي	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 عطلة تعويضية من 2018/01/04 إلى غاية 2018/01/04
04		كاتبة رئيسية	عطلة الشتاء من 2018/01/02 إلى غاية 2018/01/03 رخصة خروج ليوم: 2018/01/04 رخصة خروج ليوم: 2018/01/25 مرخصة ليوم: 2018/01/30
05		عامل مهني من المستوى الأول	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 رخصة خروج ليوم: 2018/01/04 مرخص يوم: 2018/01/09 عطلة تعويضية من 2018/01/29 إلى غاية 2018/01/29

13	ع.م.ا	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 رخصة خروج ليوم : 2018/01/11 رخصة خروج ليوم : 2018/01/15 رخصة خروج ليوم : 2018/01/29 رخصة خروج ليوم : 2018/01/30	
14	ملحق إدارة	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 رخصة خروج ليوم : 2018/01/10 رخصة خروج ليوم : 2018/01/16 رخصة خروج ليوم : 2018/01/18 عطلة تعويضية من 2018/01/25 إلى غاية 2018/01/25	
15	نقني سلمي في الإعلام الآلي	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 رخصة خروج ليوم : 2018/01/04 رخصة خروج ليوم : 2018/01/11	
16	مساعد متصرف	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 رخصة خروج ليوم : 2018/01/04 مرخصة يوم : 2018/01/09 تأخر ليوم : 2018/01/30	
17	محاسب رئيسي	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 مرخصة يوم : 2018/01/09	
18	متصرف	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02	
19	معاون نقني في الإعلام الآلي	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02	
20	ملحق إدارة	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02	
21	متصرف	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 مرخصة يوم : 2018/01/09	
22	مهندس دولة في الإعلام الآلي	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 عطلة تعويضية من 2018/01/03 إلى غاية 2018/01/04 عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02	
23	متصرف محال	رخصة خروج ليوم : 2018/01/04	
24	عون حفظ البيانات	عطلة الشتاء من 2017/12/31 إلى غاية 2018/01/02 مرخصة يوم : 2018/01/09	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القائمة الاسمية للعمال الدائمين المرخصين في شهر فيفري 2018

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	ملاحظة
01		محقق ادارة	عطلة تعويضية من 2018/02/01 الى غاية 2018/02/01
02		عامل مهني خارج الصنف	عطلة تعويضية من 2018/02/01 الى غاية 2018/02/01
03		تقني ساهم في الإعلام الآلي	عطلة تعويضية من 2018/02/01 الى غاية 2018/02/11 حالة وفاة من 2018/02/11 الى غاية 2018/03/01
04		عون ادارة	عطلة تعويضية من 2018/02/28 الى غاية 2018/02/01
05		عامل مهني من المستوى الاول	عطلة تعويضية من 2018/02/04 الى غاية 2018/02/04
06		تقني ساهم في الإعلام الآلي	ترخيص ليوم: 2018/02/05
07		متصرف	ترخيص ليوم: 2018/02/01
08		متصرف	ترخيص ليوم: 2018/02/01 ترخيص ليوم: 2018/02/20 ترخيص ليوم: 2018/02/28
09		ع.م.1	ترخيص ليوم: 2018/02/06 ترخيص ليوم: 2018/02/22



10	ملحق رئيسي	عطلة تعويضية من 2018/02/05 إلى غيبة 2018/02/05 إلى غيبة 2018/02/12 حالة وفاة: 2018/02/18 ترخيص ليوم: 2018/02/18	
11	كاتبة مديرية رئيسية	ترخيص ليوم: 2018/02/08 عدم قبول البصة في الفترة المسائية ليوم 2018/02/15 جالة وفاة من 2018/02/25 إلى غيبة 2018/02/27 عطلة تعويضية من 2018/02/11 إلى غيبة 2018/02/20 عطلة تعويضية من 2018/02/26 إلى غيبة 2018/02/26	
12	2.م.ع	ترخيص ليوم: 2018/02/14	
13	منصرف	ترخيص ليوم: 2018/02/06 ترخيص ليوم: 2018/02/14 عطلة تعويضية من 2018/02/15 إلى غيبة 2018/02/15	
14	ملحق بالمكتبات الجامعية	ترخيص ليوم: 2018/02/12 ترخيص ليوم: 2018/02/12	
15	DAIP	ترخيص ليوم: 2018/02/14 ترخيص ليوم: 2018/02/28	
16	محاسب اداري رئيسي	عطلة مرضية من 2018/02/06 إلى غيبة 2018/02/07 عطلة مرضية من 2018/02/12 إلى غيبة 2018/02/15 حالة وفاة من 2018/02/25 إلى غيبة 2018/02/27 عطلة مرضية من 2018/02/22 إلى غيبة 2018/02/22	
17	ملحق إدارة	ترخيص ليوم: 2018/02/15	
18	مساعد منصرف	ترخيص ليوم: 2018/02/14 عطلة مرضية من 2018/02/04 إلى غيبة 2018/02/05	
19	مهندس نولة في الإعلام الآلي	ترخيص ليوم: 2018/02/15	
20	محاسب اداري	ترخيص ليوم: 2018/02/13 ترخيص ليوم: 2018/02/18 عطلة تعويضية من 2018/02/27 إلى غيبة 2018/03/01	
21	ملحق بالمكتبات الجامعية	ترخيص ليوم: 2018/02/04 عطلة تعويضية من 2018/02/07 إلى غيبة 2018/02/07	
22	مقتصد جامعي	ترخيص ليوم: 2018/02/19 عطلة مرضية من 2018/02/21 إلى غيبة 2018/02/22	
23	نقني مساس في الإعلام الآلي	ترخيص ليوم: 2018/02/20 ترخيص ليوم: 2018/02/14	
24	ملحق رئيسي	ترخيص ليوم: 2018/02/19	



الملحق رقم 6

Frequencies:

Statistics											
	SEX	ETAT	age	Expérience	Qualification	SUPERVISION	FORMATION	التساهل	respect	CONTROLE	Punition
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SEX				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HOMME	85	29,6	29,6
	FEMME	202	70,4	100,0
	Total	287	100,0	

ETAT				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marié	198	69,0	69,0
	cilibataire	84	29,3	98,3
	veuf	2	,7	99,0
	Veuf	3	1,0	100,0
	Total	287	100,0	

age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 ans	17	5,9	5,9
	31 - 40 ans	164	57,1	63,1
	41 - 50 ans	98	34,1	97,2
	plus de 50 ans	8	2,8	100,0
	Total	287	100,0	

Expérience				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5ans	88	30,7	30,7
	6 - 10 ans	85	29,6	60,3
	11 -15 ans	73	25,4	85,7
	16 - 20 ans	27	9,4	95,1
	plus de 20 ans	14	4,9	100,0
	Total	287	100,0	

Qualification				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de Secondaire	13	4,5	4,5
	secondaire	61	21,3	25,8
	liscence	146	50,9	76,7
	master / magister	62	21,6	98,3
	doctorat	5	1,7	100,0
	Total	287	100,0	

SUPERVISION					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5	278	96,9	96,9	96,9
	6 - 10	2	,7	,7	97,6
	16 et plus	7	2,4	2,4	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

FORMATION				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	45	15,7	15,7
	non	242	84,3	100,0
	Total	287	100,0	

التساهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 min	121	42,2	42,2	42,2
	20 min	87	30,3	30,3	72,5
	30 min	79	27,5	27,5	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

respect					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	235	81,9	81,9	81,9
	NON	8	2,8	2,8	84,7
	PARFOIS	44	15,3	15,3	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

CONTROLE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	administration	147	51,2	51,2	51,2
	directeur	98	34,1	34,1	85,4
	Auto ctrl	42	14,6	14,6	100,0
	Total	287	100,0	100,0	

Punition				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	244	85,0	85,0	85,0
non	43	15,0	15,0	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Statistics											
	SEX	ETAT	age	Expérience	Qualification	SUPERVISION	FORMATION	التساهل	respect	CONTROLE	Punition
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,70	1,34	2,34	2,28	2,95	1,08	1,84	1,85	1,33	1,63	1,15
Variance	,209	,301	,399	1,301	,679	,221	,133	,678	,531	,527	,128
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	4	4	5	5	4	2	3	3	3	2

Sum	489	384	671	655	846	310	529	532	383	469	330
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

SEX				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid HOMME	85	29,6	29,6	29,6
FEMME	202	70,4	70,4	100,0
Total	287	100,0	100,0	

ETAT				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Marié	198	69,0	69,0	69,0
cilibataire	84	29,3	29,3	98,3
Divorcé	2	,7	,7	99,0
Veuf	3	1,0	1,0	100,0
Total	287	100,0	100,0	

age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 ans	17	5,9	5,9	5,9
31 - 40 ans	164	57,1	57,1	63,1
41 - 50 ans	98	34,1	34,1	97,2
plus de 50 ans	8	2,8	2,8	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Expérience				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5ans	88	30,7	30,7	30,7
6 - 10 ans	85	29,6	29,6	60,3
11 -15 ans	73	25,4	25,4	85,7
16 - 20 ans	27	9,4	9,4	95,1
plus de 20 ans	14	4,9	4,9	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Qualification				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moin de Secondaire	13	4,5	4,5	4,5
secondaire	61	21,3	21,3	25,8
liscence	146	50,9	50,9	76,7
master / magister	62	21,6	21,6	98,3
doctorat	5	1,7	1,7	100,0
Total	287	100,0	100,0	

SUPERVISION				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moin de 5	278	96,9	96,9	96,9
6 - 10	2	,7	,7	97,6
16 et plus	7	2,4	2,4	100,0
Total	287	100,0	100,0	

FORMATION				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	45	15,7	15,7	15,7
non	242	84,3	84,3	100,0
Total	287	100,0	100,0	

التساهل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 min	121	42,2	42,2	42,2
20 min	87	30,3	30,3	72,5
30 min	79	27,5	27,5	100,0
Total	287	100,0	100,0	

respect				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	235	81,9	81,9	81,9
NON	8	2,8	2,8	84,7
PARFOIS	44	15,3	15,3	100,0
Total	287	100,0	100,0	

CONTROLE				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid administration	147	51,2	51,2	51,2
directeur	98	34,1	34,1	85,4
Auto ctrl	42	14,6	14,6	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Punition				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	244	85,0	85,0	85,0
non	43	15,0	15,0	100,0
Total	287	100,0	100,0	

Reliability:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	287	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	287	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,858	86

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,637	,798	9

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت	4,6272	,48440	287
تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح	4,6690	1,76955	287
تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية	4,5052	,61945	287
التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل	4,4843	,78820	287
القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت	3,5819	1,43120	287
تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة	4,4808	,71850	287
اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت	4,6341	,48251	287
تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف	4,5331	,65696	287
تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة	4,0941	1,16844	287

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,6098	20,679	4,54745	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,712	8

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,822	,833	27

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
95,7352	179,328	13,39135	27

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,836	5

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,2718	20,080	4,48104	5

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,8502	6,806	2,60886	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,5192	5,383	2,32021	3

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,580	,627	4

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.674	.670	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,2683	11,295	3,36079	4

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.610	.609	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,4774	12,663	3,55850	4

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.610	.609	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,4774	12,663	3,55850	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.728	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.733	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.636	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	27

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.720	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.703	16

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,836	19

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,783
		N of Items	32 ^a
	Part 2	Value	,763
		N of Items	31 ^b
	Total N of Items		63
Correlation Between Forms			,240
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,387
	Unequal Length		,387
Guttman Split-Half Coefficient			,383

- a. The items are: X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34, X41, X42, X43, X51, X52, X53, X54, X61, X62, X63, X64, X71, X72, X73, X74, Y11, Y12, Y13, Y14, Y21.
- b. The items are: Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y31, Y32, Y33, Y34, Y41, Y42, Y43, Y44, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15, Z16, Z17, Z21, Z22, Z23, Z24, Z31, Z32, Z33, Z34, Z35, Z36, Z37, Z38.

Reliability Statistics		
Lambda	1	,798
	2	,828
	3	,811
	4	,383
	5	,811
	6	,939
N of Items		63

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,783
		N of Items	32 ^a
	Part 2	Value	,763
		N of Items	31 ^b
	Total N of Items		63
Correlation Between Forms			,240
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,387
	Unequal Length		,387
Guttman Split-Half Coefficient			,383

- a. The items are: X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34, X41, X42, X43, X51, X52, X53, X54, X61, X62, X63, X64, X71, X72, X73, X74, Y11, Y12, Y13, Y14, Y21.
- b. The items are: Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y31, Y32, Y33, Y34, Y41, Y42, Y43, Y44, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15, Z16, Z17, Z21, Z22, Z23, Z24, Z31, Z32, Z33, Z34, Z35, Z36, Z37, Z38.

Reliability Statistics		
Lambda	1	,798
	2	,828
	3	,811
	4	,383
	5	,811
	6	,939
N of Items		63

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	113,2743	237,808	15,42102	32 ^a
Part 2	81,5044	171,324	13,08907	31 ^b
Both Parts	194,7788	506,120	22,49712	63

- a. The items are: X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34, X41, X42, X43, X51, X52, X53, X54, X61, X62, X63, X64, X71, X72, X73, X74, Y11, Y12, Y13, Y14, Y21.
- b. The items are: Y22, Y23, Y24, Y25, Y31, Y32, Y33, Y34, Y41, Y42, Y43, Y44, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15, Z16, Z17, Z21, Z22, Z23, Z24, Z31, Z32, Z33, Z34, Z35, Z36, Z37, Z38.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,778
		N of Items	36 ^a
	Part 2	Value	,767
		N of Items	35 ^b
	Total N of Items		71
Correlation Between Forms			,247
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,396
	Unequal Length		,396
Guttman Split-Half Coefficient			,396

- The items are: التخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت , تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح , تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية , التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل , القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت , تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة , اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت , تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف , تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة ,
- X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34, X41, X42, X43, X51, X52, X53, X54, X61, X62, X63, X64, X71, X72, X73, X74.
- b. The items are: X74, Y12, Y13, Y14, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y31, Y32, Y33, Y34, Y41, Y42, Y43, Y44, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15, Z16, Z17, Z21, Z22, Z23, Z24, Z31, Z32, Z33, Z34, Z35, Z36, Z37, Z38.

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	135,3449	190,185	13,79075	36 ^a
Part 2	95,3171	191,189	13,82712	35 ^b
Both Parts	230,6620	475,420	21,80414	71

- The items are: التخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت , تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح , تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية , التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل , القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت , تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة , اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت , تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف , تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة ,
- X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34, X41, X42, X43, X51, X52, X53, X54, X61, X62, X63, X64, X71, X72, X73, X74.
- b. The items are: Y12, Y13, Y14, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y31, Y32, Y33, Y34, Y41, Y42, Y43, Y44, Z11, Z12, Z13, Z14, Z15, Z16, Z17, Z21, Z22, Z23, Z24, Z31, Z32, Z33, Z34, Z35, Z36, Z37, Z38.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة أولى نحو ادارة الوقت	,406	287	,000	,613	287	,000
تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح	,422	287	,000	,186	287	,000
تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية	,359	287	,000	,710	287	,000
التأخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل	,343	287	,000	,640	287	,000
القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت	,250	287	,000	,808	287	,000
تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة	,350	287	,000	,694	287	,000
اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت	,410	287	,000	,610	287	,000
تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف	,361	287	,000	,661	287	,000
تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة	,290	287	,000	,748	287	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality							
	SEX	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تخطيط المهام بشكل دقيق يمثل خطوة اولى نحو ادارة الوقت	HOMME	,398	85	,000	,618	85	,000
	FEMME	,410	202	,000	,610	202	,000
تحديد الاهداف يمكن من التقدم في المسار الصحيح	HOMME	,364	85	,000	,700	85	,000
	FEMME	,443	202	,000	,173	202	,000
تحديد الاولويات يمكن من ادارة الوقت بشكل اكثر كفاءة وفعالية	HOMME	,334	85	,000	,734	85	,000
	FEMME	,369	202	,000	,699	202	,000
التاخير والمماطلة يساهم في زيادة عبئ العمل	HOMME	,308	85	,000	,668	85	,000
	FEMME	,358	202	,000	,630	202	,000
القدرة عن التعبير عن الرفض مهارة اساسية في ادارة الوقت	HOMME	,235	85	,000	,812	85	,000
	FEMME	,256	202	,000	,805	202	,000
تتطلب ادارة الوقت الولاء للعمل لضمان الكفاءة	HOMME	,333	85	,000	,712	85	,000
	FEMME	,357	202	,000	,687	202	,000
اخذ فترات من الراحة يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت	HOMME	,392	85	,000	,622	85	,000
	FEMME	,417	202	,000	,604	202	,000
تؤثر الحالة النفسية للأفراد في كيفية تفسيرهم للمواقف	HOMME	,361	85	,000	,650	85	,000
	FEMME	,363	202	,000	,662	202	,000
تتطلب ادارة الوقت استخدام التقنيات الحديثة	HOMME	,272	85	,000	,769	85	,000
	FEMME	,297	202	,000	,739	202	,000

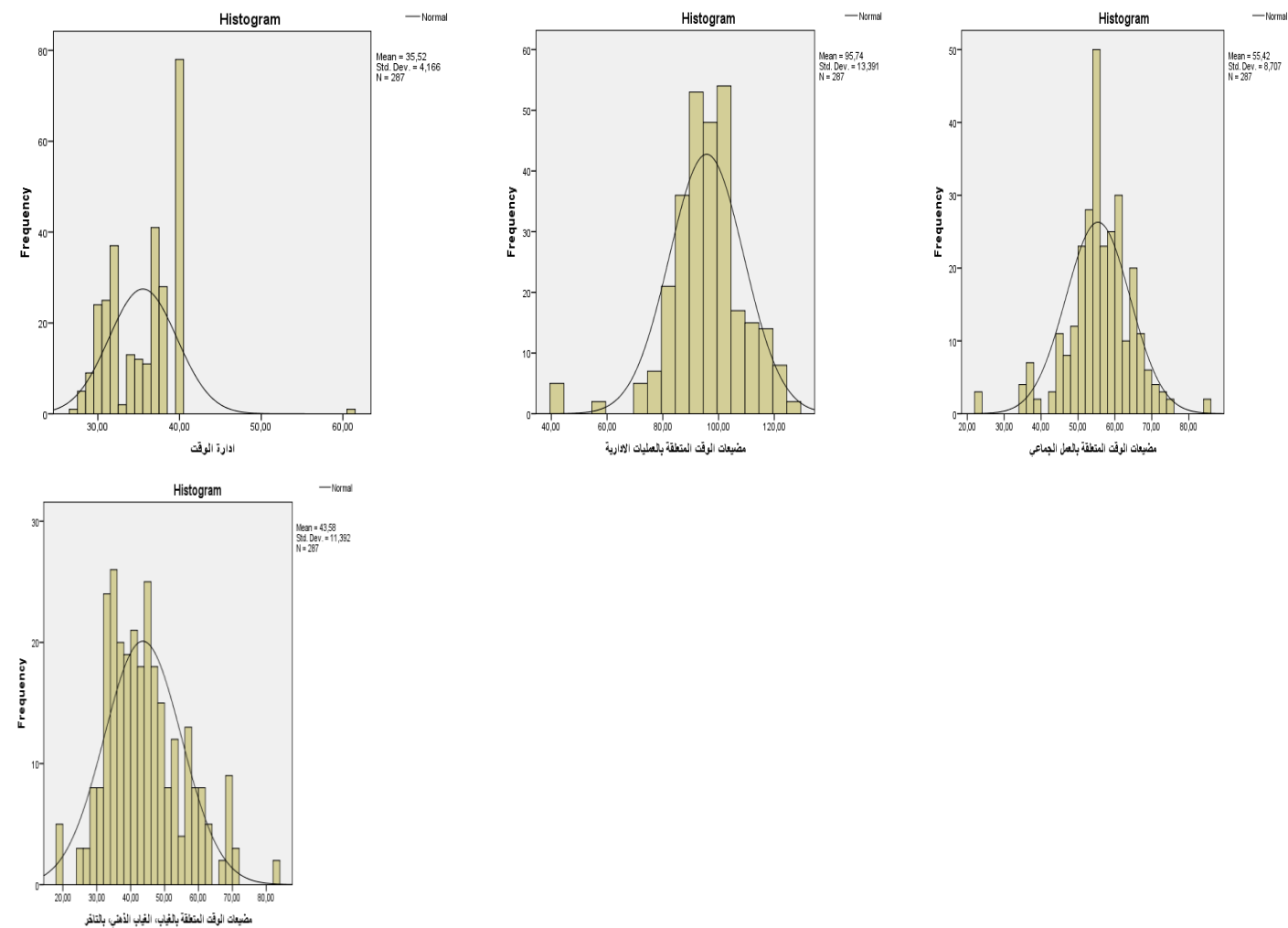
a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SEX	,445	287	,000	,573	287	,000
Qualification	,267	287	,000	,870	287	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة الوقت	,155	287	,000	,871	287	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	,098	287	,000	,935	287	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	,093	287	,000	,964	287	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتاخر	,094	287	,000	,967	287	,000

a. Lilliefors Significance Correction

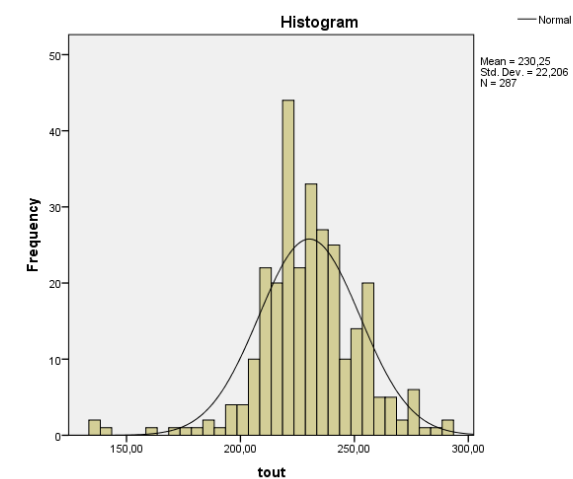


Tests of Normality							
	SEX	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ادارة الوقت	HOMME	,198	85	,000	,877	85	,000
	FEMME	,180	202	,000	,858	202	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	HOMME	,136	85	,001	,886	85	,000
	FEMME	,116	202	,000	,938	202	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	HOMME	,184	85	,000	,926	85	,000
	FEMME	,099	202	,000	,957	202	,000
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتأخر	HOMME	,102	85	,029	,961	85	,011
	FEMME	,120	202	,000	,930	202	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
tout	,072	287	,001	,954	287	,000

a. Lilliefors Significance Correction



T-Test

One-Sample Statistics					
	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
ادارة الوقت N	287				
Mean	35,5157	,0034	,2481	35,0178	35,9964
Std. Deviation	4,16600	-,00931	,26814	3,73031	4,73315
Std. Error Mean	,24591				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 35					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ادارة الوقت	2,097	286	,037	,51568	,0317	,9997

Bootstrap for One-Sample Test					
	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
ادارة الوقت	,51568	,00337	,24806	,01778	,99643

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics					
	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التخطيط N	287				
Mean	17,2718	-,0186	,2592	16,7529	17,7770
Std. Deviation	4,48104	,00164	,20123	4,08038	4,87012
Std. Error Mean	,26451				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test	
	Test Value = 17

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط	1,027	286	,305	,27178	-,2489	,7924

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التخطيط	,27178	-,01862	,25920	-,24712	,77700

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
التنظيم	N	287				
	Mean	10,6237	,0051	,1333	10,3694	10,8955
	Std. Deviation	2,26045	-,00870	,08925	2,08135	2,43292
	Std. Error Mean	,13343				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 10					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيم	4,674	286	,000	,62369	,3611	,8863

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
التنظيم	,62369	,00514	,13329	,001	,36943	,89547

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
التوجيه والإشراف	N	287				
	Mean	14,8502	-,0017	,1528	14,5470	15,1498
	Std. Deviation	2,60886	-,00628	,13272	2,35257	2,87244

	Std. Error Mean	,15400				
--	-----------------	--------	--	--	--	--

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 14					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوجيه والإشراف	5,521	286	,000	,85017	,5471	1,1533

Bootstrap for One-Sample Test						
	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
التوجيه والإشراف	,85017	-,00172	,15275	,001	,54704	1,14983

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics						
	Statistic	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
				Lower	Upper	
اتخاذ القرارات	N	287				
Mean		9,5192	,0031	,1374	9,2439	9,7909
Std. Deviation		2,32021	-,01028	,08833	2,13448	2,47762
Std. Error Mean		,13696				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 9					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اتخاذ القرارات	3,791	286	,000	,51916	,2496	,7887

Bootstrap for One-Sample Test						
	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
اتخاذ القرارات	,51916	,00311	,13739	,001	,24390	,79094

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics						
	Statistic	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
				Lower	Upper	
الرقابة	N	287				

Mean	15,7247	,0062	,1587	15,3972	16,0314
Std. Deviation	2,71956	-,01555	,14874	2,42640	2,99950
Std. Error Mean	,16053				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 15					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرقابة	4,515	286	,000	,72474	,4088	1,0407

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
الرقابة	,72474	,00621	,15871	,001	,39721	1,03136

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
الاتصال N	287					
Mean	14,2683	-,0085	,1978		13,8851	14,6515
Std. Deviation	3,36079	-,00302	,13133		3,10670	3,61700
Std. Error Mean	,19838					

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 14					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاتصال	1,352	286	,177	,26829	-,1222	,6588

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
الاتصال	,26829	-,00854	,19784	-,11489	,65148

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التوظيف N	287				

Mean	13,4774	,0014	,2063	13,0700	13,9128
Std. Deviation	3,55850	-,01133	,14183	3,26216	3,82511
Std. Error Mean	,21005				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 13					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوظيف	2,273	286	,024	,47735	,0639	,8908

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التوظيف	,47735	,00143	,20635	,07004	,91280

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	N	287				
	Mean	95,7352	-,0157	,7802	94,1570	97,2294
	Std. Deviation	13,39135	-,02949	,88504	11,59134	15,08906
	Std. Error Mean	,79047				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 95					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	,930	286	,353	,73519	-,8207	2,2911

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الادارية	,73519	-,01568	,78019	-,84303	2,22943

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics						
		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
المكالمات الهاتفية	N	287				
Mean		13,8850	-,0009	,2245	13,4599	14,3449
Std. Deviation		3,79971	-,08148	,75683	2,32245	5,17113
Std. Error Mean		,22429				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 13					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المكالمات الهاتفية	3,946	286	,000	,88502	,4435	1,3265

Bootstrap for One-Sample Test						
	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
المكالمات الهاتفية	,88502	-,00087	,22445	,001	,45993	1,34486

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics						
		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
البريد الالكتروني	N	287				
Mean		16,0348	,0040	,2033	15,6482	16,4355
Std. Deviation		3,52695	-,00862	,14707	3,22190	3,80631
Std. Error Mean		,20819				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 16					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البريد الالكتروني	,167	286	,867	,03484	-,3749	,4446

Bootstrap for One-Sample Test					
	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper

البريد الالكتروني	,03484	,00404	,20329	-,35183	,43545
-------------------	--------	--------	--------	---------	--------

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
ادارة الملفات N	287				
Mean	13,8990	,0049	,1726	13,5680	14,2369
Std. Deviation	2,90290	-,00224	,13222	2,64685	3,14666
Std. Error Mean	,17135				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 13					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ادارة الملفات	5,246	286	,000	,89895	,5617	1,2362

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
ادارة الملفات	,89895	,00491	,17256	,001	,56803	1,23693

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
ادارة الاجتماعات N	287				
Mean	11,5993	-,0017	,1895	11,2161	11,9720
Std. Deviation	3,23709	-,01282	,13435	2,96016	3,48978
Std. Error Mean	,19108				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 11					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ادارة الاجتماعات	3,136	286	,002	,59930	,2232	,9754

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
ادارة الاجتماعات	,59930	-,00168	,18952	,002	,21612	,97204

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics							
			Statistic	Bootstrap ^a			
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي			N	287			
Mean			55,4181	-,0181	,5099	54,3417	56,4213
Std. Deviation			8,70693	,00807	,49130	7,75750	9,69424
Std. Error Mean			,51395				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 55					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	,814	286	,417	,41812	-,5935	1,4297

Bootstrap for One-Sample Test					
	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي	,41812	-,01808	,50988	-,65827	1,42134

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics					
		Statistic	Bootstrap ^a		
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval
					Lower Upper
التاخرات		N	287		
Mean		15,7805	-,0038	,3161	15,1534 16,4110
Std. Deviation		5,14584	-,01498	,24786	4,65184 5,61392
Std. Error Mean		,30375			

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 15					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التاخرات	2,570	286	,011	,78049	,1826	1,3784

Bootstrap for One-Sample Test		
	Mean Difference	Bootstrap ^a

		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
التأخرات	,78049	-,00383	,31614	,019	,15340	1,41097

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
الغيابات	N	287				
	Mean	8,2787	-,0148	,2075	7,8607	8,6933
	Std. Deviation	3,40593	-,01317	,15769	3,08545	3,72919
	Std. Error Mean	,20105				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 8					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الغيابات	1,386	286	,167	,27875	-,1170	,6745

Bootstrap for One-Sample Test

	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
الغيابات	,27875	-,01480	,20754	-,13928	,69329

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
الغياب الذهني	N	287				
	Mean	19,5192	,0063	,3082	18,9059	20,1428
	Std. Deviation	5,16160	-,01490	,21129	4,73157	5,58755
	Std. Error Mean	,30468				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test

	Test Value = 19					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الغياب الذهني	1,704	286	,089	,51916	-,0805	1,1189

Bootstrap for One-Sample Test						
	Mean Difference	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
الغياب الذهني	,51916	,00630	,30820	,097	-,09408	1,14277

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Statistics						
		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتأخر	N	287				
	Mean	43,5784	-,0434	,6745	42,1571	44,8179
	Std. Deviation	11,39163	-,03340	,51148	10,38891	12,36446
	Std. Error Mean	,67243				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample Test						
	Test Value = 43					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتأخر	,860	286	,390	,57840	-,7451	1,9019

Bootstrap for One-Sample Test					
	Mean Difference	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
مضيعات الوقت المتعلقة بالغياب، الغياب الذهني، بالتأخر	,57840	-,04335	,67454	-,84285	1,81793

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

هدفت دراستنا هذه إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت بالجامعة، مع بيان أثر متغيرات الدراسة على هذا الواقع وهذا من خلال التعرف على مختلف المضيعات التي تقف دون تحقيق الفعالية منها.

لقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين الأولين، الأول خصص لدراسة الوقت، تبيان ماهيته، تصنيفاته ومؤشراته، أما الثاني فلقد تضمن مفهوم إدارة الوقت، مقوماته وأهم المبادئ التي يتركز عليها، من ثم إبراز العلاقة ما بين إدارة الوقت ومختلف العمليات الإدارية.

بالنسبة للفصل الثالث تم استخدام منهج الدراسة التحليلية حيث تم التوصل من خلالها إلى أن تكلفة الغياب تقدر ب: 460800.00 دج وهذا بالنسبة ل 256 موظف فقط وخلال غيابهم ليوم واحد فقط افتراضا وعلى أساس المعدل الأدنى للأجور في الجزائر حاليا "18000.00 دج"، ما بالك بتعميم هذا على عينة ومجتمع أكبر برواتب تفوق الاجر القاعدي بكثير وبعدد أيام غياب أكثر.

أما بالنسبة للفصل الرابع فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، تم فيها الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

قدر مجتمع البحث بمجموع الفئات الإدارية والبالغ عددهم 1016 موظف وموظفة حسب إحصائيات 2019، ولقد اعتمدنا في تحديدنا لعينة الدراسة على طريقة العينة العشوائية الطبقية، بحيث قدر عددهم 287، توصلنا إلى جملة من النتائج من أهمها:

- يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
- توجد محددات متعلقة بالعمليات الإدارية تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-.
- توجد محددات متعلقة بالعمل الجماعي تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-.
- توجد محددات متعلقة بالتغيب تواجه تطبيق إدارة الوقت بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-.
- ضرورة تطبيق أسلوب القيادة والتحفيز بدل أسلوب الرقابة العقابية .

من ثمة توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات أبرزها :

تكثيف الجهود البحثية لزيادة الالتفاتة نحو موضوع إدارة الوقت كونه يشمل كل المجالات، وذلك من خلال صياغة منظور جديد له يتماشى والتطورات الحالية في مختلف الميادين، ضرورة التطبيق الصارم لاحترام مواقيت العمل، ضرورة توفير هياكل خدمتية بالقرب من الجامعة، ضرورة التقليل من المماطلة والتأخير، ضرورة التعامل مع المهام حسب درجة أهميتها وأولويتها لا حسب استعجالها.

الكلمات المفتاحية:

الوقت- إدارة الوقت- الموظفين- جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - العمل الفعال- مضيعات الوقت- آفاق التحسين.

Résumé

Cette étude, visait à identifier le degré de disponibilité des exigences de l'application de la gestion du temps à l'université avec une démonstration de l'impact des variables de l'étude sur cette réalité et ce à travers l'identification des différents problèmes qui se dressent et empêchent son efficacité.

En terme méthodologique, nous avons utilisé pour les deux premiers chapitres la méthode analytique descriptive ou le premier était consacré à l'étude du temps avec son identification, ses classifications et ses indicateurs, tandis que le second avait trait au concept de gestion du temps, ses assises et les principes les plus importants qui le sous-tendent, puis en mettant en évidence la relation entre cette gestion et les divers processus administratifs.

Pour le troisième chapitre, notre choix a été porté sur l'étude analytique à travers laquelle il a été conclu que le coût de l'absence est estimé à 460 800,00 DZD, pour un nombre de 256 employés seulement et pendant leur absence durant une seule journée en se basant sur le taux de salaire minimum en vigueur actuellement en Algérie et estimé à "18000,00 DZD". Qu'en est-il alors si nous généralisons cet échantillon sur une communauté plus large avec des salaires qui dépassent de loin le salaire de base et avec plus d'absences.

Dans le quatrième chapitre, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'étude de cas ou l'outil questionnaire a été incontournable et nous a permis de collecter les données nécessaires analysées par la suite à l'aide du logiciel statistique pour les sciences sociales SPSS afin d'atteindre les objectifs assignés par cette étude.

Notons que l'échantillon d'étude a totalisé un ensemble de 1016 groupes administratifs et employés, quant à son identification, nous avons procédé avec la méthode de l'échantillon aléatoire stratifié de sorte que le nombre a été estimé à 287 et la validité de l'outil a été confirmée en calculant le coefficient Alpha Kronbach.

Après l'application du questionnaire à l'échantillon d'étude, nous sommes parvenus à un ensemble de résultats qui parmi les plus importants figurent:

- Il y a une mise en œuvre partielle de la gestion du temps à l'Université du 20 août 1955 - Skikda - qui nécessite de renforcer les forces et d'améliorer les faiblesses.
- Il existe des limitations liées aux processus administratifs face à l'application de la gestion du temps à l'Université du 20 août 1955 - Skikda -.
- Il existe des limitations liées au travail d'équipe face à l'application de la gestion du temps à l'Université du 20 août 1955 - Skikda -.
- Il existe des limitations liées à l'absentéisme face à l'application de la gestion du temps à l'Université du 20 août 1955 - Skikda -.
- La nécessité d'appliquer la méthode du leadership et de la motivation au lieu de la méthode de contrôle punitif.

De là à un ensemble de suggestions s'impose dont les plus pertinentes sont:

Intensifier les efforts de recherche pour accroître l'attention sur le thème de la gestion du temps qui englobe tous les domaines, en formulant une nouvelle perspective qui s'adapte avec les développements actuels dans divers domaines avec la nécessité d'une application stricte «du respect des horaires de travail, de fournir des structures de service près de l'université de réduire les retards, de traiter les tâches en fonction de leur importance et de leur priorité et non en fonction de l'urgence ».

Les Mots Clés: Temps - Gestion du temps - Personnel - Université du 20 août 1955 Skikda - Travail efficace - Perte de temps - Perspectives d'amélioration.

Summary

Our study, sought to identify the degree of availability of application requirements, time management at the university, with a demonstration of the impact of the study's variables on this reality and this through the identification of the various problems that arise and prevent its effectiveness.

In methodological terms, we used for the first two chapters the descriptive analytical method where the first was devoted to the study of time with its identification, its classifications and its indicators, while the second related to the concept of time management, its foundations and the most important principles that underlie it, then by highlighting the relationship between this management and the various administrative processes.

For the third chapter, our choice was made on the study analytick through which it was concluded that the cost of the absence is estimated at: 460,800.00 DZD, for just, 256 employees, and during their absence for a single day based on the minimum wage rate in currently in force in Algeria and estimated at " 18,000.00 DZD", what if we generalize this sample to a larger community with salaries that far exceed the base salary and with more absences.

Regarding the fourth chapter, we relied on the method of he case study where the questionnaire tool was essential and allowed us to collect the necessary data analyzed subsequently using the statistical software for the social sciences SPSS, in order to achieve the objectives assigned by this study.

Note that the study sample totaled a set of 1016 administrative staff and employee groups, as to its identification, we proceeded with the stratified random sample method, so that the number was estimated at 287 and the validity of the tool was confirmed by calculating the Alpha Kronbach coefficient.

After applying the questionnaire to the study sample, we came to a set of results which among the most important are:

- There is a partial implementation of time management at the University of - Skikda - which requires strengthening the strengths and improving the weaknesses.
- There are limitations related to the administrative processes facing the application of time management at the University of - Skikda -.
- There are limitations related to teamwork in the application of time management at the University of - Skikda -.
- There are limitations linked to absenteeism in view of the application of time management at the University of - Skikda -.
- The need to apply the method of leadership and motivation instead of the method of punitive control.

From this, a set of suggestions is needed, the most relevant of which are:

Intensify research efforts to increase attention to the theme of time management which encompasses all areas, by formulating a new perspective that adapts with current developments in various areas with the need for strict enforcement "of respecting working hours, providing service structures near the university, reducing delays, dealing with tasks according to their importance and priority, and not depending on the urgency ”.

The Keywords: Time - Time management – employees - University of 20 August 1955 Skikda - Efficient work - Waste of time - Prospects for improvement.