

جامعة الجزائر2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الموضوع:

تقييم إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية في الجزائر

دراسة ميدانية على مستوى المديریات الولائية لولایتی الجزائر وبومرداس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية:

- إشراف الأستاذ:

- إعداد الطالبة:

- عبد الواحد سماح

- العربي عائشة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

نَظَلُّ نَفْرَحُ بِالْأَيَّامِ نَقْطَعُهَا
وَكُلُّ يَوْمٍ مَضَى يُدْنِي مِنَ الْأَجَلِ

دَقَاتُ قَلْبِ الْمَرْءِ قَائِلَةٌ لَهُ
إِنَّ الْحَيَاةَ دَقَائِقٌ وَتَوَانٍ

كلمة شكر

أقدم من خلال هذا العمل المتواضع بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة، وأخص بالذكر أفراد عائلي وصديقاتي المقربات وكل من الإطارات الإدارية الذين ساهموا في إنجاح هذا العمل حتى رأى النور

كما أخص بالذكر الأستاذ المشرف عبد الواحد سماح الذي كان خير مرشد ومعين في هذا العمل

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إضاءة الشموع ..

الإهداء

إلى أبي الذي أفنى عمره من أجلي ومن أجل إخوتي
إلى أمي التي حملتني شهورا، ورعتني سنينا، ووضعتني في الجفون
إلى أخواتي وإخوتي، فدائما في عيونهم أرى أملي، وفي عيوني يأملون
إلى أزواج أخواتي وأبنائهم، وزوجات إخوتي وأبنائهم
إلى صديقاتي العزيزات، إلى زملاء الدراسة وزملاء العمل
إلى أساتذتنا الذين وهبونا عظيما من وقتهم، فهم أخوة لنا وآباء ومعلمون
إلى كل هؤلاء اهدي بحثي المتواضع هذا ...

عائشة

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

- مقدمة

04..... - الإشكالية

05..... - فرضيات البحث

06..... - أهداف الدراسة

06..... أهمية الدراسة

07..... تحديد المفاهيم

09..... الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإدارة والوقت

22 تمهيد

23..... 1- مفهوم الإدارة

24..... 2- وظائف الإدارة

31.....	3- مفهوم الوقت
35.....	4- أهمية الوقت
40.....	5- أنواع الوقت
43.....	6- خصائص الوقت
45.....	7- منطلقات توزيع الوقت
47.....	8- المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت
49.....	الخلاصة

الفصل الثاني: إدارة الوقت

50.....	تمهيد
51.....	1- مفهوم إدارة الوقت
53.....	2- أهمية إدارة الوقت
55.....	3- أهداف إدارة الوقت
56.....	4- أساسيات إدارة الوقت
65.....	5- أساليب إدارة الوقت في المنظمات
72.....	الخلاصة

الفصل الثالث: مضيعات الوقت

73.....	تمهيد
74.....	1- مفهوم مضيعات الوقت
75.....	2- أسباب ضياع الوقت
77.....	3- أنواع مضيعات الوقت
85.....	4- أساليب السيطرة على مضيعات الوقت

89..... الخلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

90..... تمهيد

91..... - المبحث الأول: منهجية الدراسة

91..... 1- منهج الدراسة

91..... 2- مجتمع الدراسة

91..... 3- عينة الدراسة

91..... 4- مصادر البيانات

92..... 5- توزيع الاستبيان

93..... 6- أسلوب تحليل البيانات

94..... - المبحث الثاني: فحص صدق المحتويات وثبات بنود الاستبيان

94..... 1- ثبات بنود الاستبيان

95..... 2- فحص صدق المحتوى

106..... - المبحث الثالث: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

110..... تمهيد

110..... - الفرضية الأولى

130..... - الفرضية الثانية

133..... - الفرضية الثالثة

139..... - الاستنتاج العام

141..... - التوصيات والمقترحات

148..... - الخاتمة

- المراجع

- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	عدد فقرات الاستبيان حسب كل مجال من مجالاتها	01
69	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة الإدارة تجاه الوقت"	02
79	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"	03
89	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم"	04
100	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف"	05
101	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس الإشراف والتوجيه"	06
102	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال السادس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات"	07
103	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السابع مع الدرجة الكلية للمجال السابع "مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات"	08
104	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثامن مع الدرجة الكلية للمجال الثامن "مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"	09
105	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية	10
106	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الجنس	11
107	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير السن	12
107	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	13
108	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	14
109	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	15
111	سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى مضيعات الوقت	16
112	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول "نظرة الإدارة تجاه الوقت"	17
114	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"	18
117	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم"	19
120	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل	20

	فقرة من فقرات المجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف"	
122	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف"	21
124	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات"	22
126	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السابع "مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات"	23
127	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثامن "مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"	24
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبيان	25
130	العلاقة بين نظرة الإدارة تجاه الوقت ومستوى إدارة الوقت	26
130	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ومستوى إدارة الوقت	27
131	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ومستوى إدارة الوقت	28
131	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف ومستوى إدارة الوقت	29
131	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه ومستوى إدارة الوقت	30
132	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ومستوى إدارة الوقت	31
132	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات ومستوى إدارة الوقت	32
133	العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة ومستوى إدارة الوقت	33
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) تعزى لمتغير الجنس	34
135	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) تعزى لمتغير السن	35
136	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) تعزى لمتغير المؤهل العلمي	36
136	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) تعزى لمتغير الرتبة المهنية	37
137	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل	38

مقدمة:

يمثل الوقت عنصرا مهما في حياتنا اليومية، فيعتبر وقت الإنسان بمثابة عمره وهو مادة حياته. لذا فإن موضوع إدارة الوقت وحسن استغلاله يعتبر من الموضوعات المهمة في إدارة المؤسسات لأنها تمارس عملها في إطار محدد، حيث يعتبر من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي إداري، لهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها الإداريون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية. (فرحات، 2006)

وتعد الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية، حيث تعتبر مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت واستثماره وتوظيفه وتوزيعه بفعالية على المهام المختلفة، أو تعديله أو تطويره، بل إلى استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الضائع منه لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري بإعطاء الوقت أهمية أكبر، وتوجيه السلوك نحو إنجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه، والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم. (يوسف، 2006)

ويقل هذا الاهتمام و الحرص والعناية في المجتمعات النامية، أو الأقل تقدما بشكل عام، لذلك وجب معرفة الوقت الضائع و كيفية استغلاله و مواجهة ضغوط العمل والسعي لتقدير قيمة الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل، والاهتمام بسلوكيات الإنسان التي تؤكد العلوم الإنسانية والسلوكية عندما تهتم بدراسة شخصية الإنسان والعوامل المؤثرة فيها، مما يجعله يتطلع إلى مستوى أفضل للحياة، كما أن الاهتمام المتزايد بذات الإنسان وجعله حلقة التغيير الأساسية في حياة المنظمات الإنتاجية والخدمية، من خلال إثبات الذات وتحمل المسؤولية في المهام والواجبات التي يتكفل بها، بإبراز دوره المهم والفاعل في حركة المجتمع و تطوره حتى يتولد لديه الشعور بالاحترام والتقدير، و إثبات الذات لدى الآخرين.

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

إن مفهوم الوقت مفهوم ديناميكي متحرك متغير، ورغم هذا فإنه أكثر الموارد ضياعا وهدرا وأقلها استغلالا وأعظمها كلفة، وعليه يجب على الإدارة أن تسير مع الوقت، فإذا توقفت الإدارة سبقتها الزمن مسافات بعيدة، فالإداري الناجح هو الذي لا يسمح أصلا بإهدار وقته، من خلال الزوار، والاجتماعات، والأعمال المكتنبية، والتسويق والتأجيل والمماطلة، والتفويض غير الفعال. (يوسف، 2003)

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الإداريون التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين. وإدارة الوقت لم تعد فقط من الموضوعات المهمة التي يتناولها علماء الدين والاجتماع والإدارة في أبحاثهم وكتاباتهم المتنوعة بل أصبحت عنصرا حاسما وحاكما في حياتنا المعاصرة أكثر من أي وقت وعصر مضى.

وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن هناك قلة وضيقا في وقت هؤلاء الإداريين وأن هناك تزاخما للأعمال في جداولهم اليومية، لذا كان موضوع إدارة الوقت، وحسن استغلاله، من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاج، من أهم الموضوعات.

ومن هنا جاء التأكيد على أهمية هذه الدراسة لضمان بيان وتفعيل دور إدارة الوقت والخدمات المتميزة له وتقليل الوقت الضائع حتى تتمكن المنظمة من الحد من الانحرافات وتحسين مستوى الأداء، ليتمكن

المجتمع من تسخير إمكانياته وطاقاته لتحقيق الازدهار والتقدم. وسنحاول في هذه الدراسة الوقوف على معرفة واقع مستوى إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية. ولهذا الغرض تكون العمل من قسمين: جانب نظري وجانب تطبيقي كما يلي:

الجانب النظري ويتكون من أربعة فصول هي:

- الفصل التمهيدي: ويشتمل على الإشكالية، فرضيات البحث، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.

- الفصل الأول (الإدارة والوقت): ويشمل مفهوم الإدارة، وظائف الإدارة، مفهوم الوقت، أهمية الوقت، أنواع الوقت، خصائص الوقت، منطلقات توزيع الوقت، والمعايير المستخدمة لتوزيع الوقت.

- الفصل الثاني (إدارة الوقت): ويشمل مفهوم إدارة الوقت، أهمية إدارة الوقت، أهداف إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، وأساليب إدارة الوقت.

- الفصل الثالث (مضيعات الوقت): وفيه مفهوم مضيعات الوقت، أسباب ضياع الوقت، أنواع مضيعات الوقت، وأساليب السيطرة على الوقت.

الجانب التطبيقي ويتكون من فصلين هما:

- الفصل الرابع (الإطار المنهجي): تم فيه التطرق لمنهجية الدراسة التي تشمل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر البيانات، توزيع الاستبيان، وأسلوب تحليل البيانات، فحص صدق المحتويات وثبات بنود الاستبيان، تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة.

- الفصل الثاني (عرض وتحليل ومناقشة النتائج): التحقق من الفرضيات، الاستنتاج العام، ثم تقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبيان.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

أولاً: مدخل إلى الدراسة

- الإشكالية

- فرضيات البحث

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- تحديد المفاهيم

ثانياً: الدراسات السابقة

- الإشكالية:

تعتبر حياة المرء بحد ذاتها فترة زمنية مليئة بالأحداث، هذه الأحداث هي عبارة عن فترات زمنية متلاحقة، لو جمعناها لكان الناتج هو حياتنا.

وإذا نظرنا إلى الوقت من زاوية أخرى سنجد أعلى ما يملك الإنسان وانه كنز حقيقي إما أن نبده فيصبح وبالا علينا وإما أن نستغله بالشكل الصحيح فيصبح جنة لنا لأننا سنسال عنه يوم الحساب كيف قضيناه.

ويعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر دروكر **Druker** "إن الوقت هو أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر".
(دره، 1991)

وتمثل المهام المنوطة بالمديرين من أهم المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أوجد من أجله التنظيم. غير أنه ليس في كل الأحوال يستطيع المديرين إنجاز هذه المهام نظرا لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك، ومن أبرز هذه المعوقات نجد عنصر الوقت. حيث كثيرا ما يضيع المديرين أوقاتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلا من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في أعمالهم، فالمدير الجيد هو من يحدد ما يحتاج من معلومات ومكان تواجهها، لكن كثيرا من المدراء أو العاملين في المنظمات المختلفة لا يريدون حقا معرفة ذلك وهم بذلك يغالطون أنفسهم حول هذه الحقيقة.
(كارنيغي **Carnegie**، 2010)

والإدارة الجيدة للوقت تزيد من الإنتاج وتحسن الأداء العام وتبعث الثقة في النفس وترفع الروح المعنوية. (فرحات، 2006)

من هنا تأتي دراسة إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال من أجل التغيير أو التعديل أو التطوير، بجانب محاولة رفع مستوى الإنتاجية لديهم خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل، حيث تتركز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر والتي يمكن بلورتها في التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى واقع إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية في الجزائر.
- ما هي المعوقات (مضيعات الوقت) التي تحد من قدرة الإطارات الإدارية على تسيير وقتهم بفعالية؟
- هل هناك فروق تعزى إلى المتغيرات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في تسييرهم لوقت العمل؟

- فرضيات البحث:

- هناك مستوى عالي لإدارة وقت العمل لدى الإطارات الإدارية في الجزائر.
- توجد مضيعات للوقت تقف دون إدارة الإطارات الإدارية لوقتهم بفعالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في إدارتهم لوقت العمل. - الجنس
- السن
- المؤهل العلمي
- الرتبة المهنية
- سنوات الخبرة في العمل

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إثراء الجانب النظري لعلم إدارة الوقت بالنسبة للقيادات الإدارية وتنمية إدراك إطارات الإدارة بأهمية الوقت باعتباره أحد الموارد النادرة لتحقيق أهداف الإدارة
- معرفة واقع إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين بالإدارة في البيئة الجزائرية.
- معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة العاملين بالإدارات لوقتهم.
- معرفة الأعمال والمهام التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث أهميتها واستهلاكها لوقت العاملين بالإدارات.
- التعرف على أهم مضيعات الوقت التي تعيق العاملين بالإدارات من إدارة وقتهم بشكل جيد.
- معرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية لدى العاملين بالإدارات ومضيعات الوقت.
- التعرف على الاستراتيجيات التي تساعد على التخلص من مضيعات الوقت وإدارة الوقت بالشكل الصحيح لدى العاملين بالإدارات.

- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تزويد العاملين بالإدارات بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت.

- قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال إدارة الوقت في البيئة الإدارية الجزائرية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة للمعرفة العلمية بهذا الخصوص.

- تفيد هذه الدراسة في التعرف على مضيعات الوقت التي تعيق الاستفادة منه بفاعلية واستراتيجيات التخلص منها، مما يمكن من استغلاله وإدارته بشكل أمثل.

- تتيح هذه الدراسة للقيادات الإدارية فرصة الوقوف عند التوصيات التي سوف تتوصل إليها ومن ثم الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت.

- تحديد المفاهيم:

1- الإدارة: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- تعريف **فردريك تايلر Taylor 1911**: "هي المعرفة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة". (عبد الله، 2006)

- تعريف **(عادل محمد زايد)** "هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة". (زايد، 2003)

- تعريف **(شوقي عبد الله، 2006)** "هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإدارة بأنها: " هي التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات والموارد التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت وأقل تكلفة ".

2- الإداري: هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات وإمكانات. (عبد الله، 2006)

ويقصد بالإداري في هذه الدراسة الإطار العام في الإدارة الجزائرية من مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، ومتصرفين إداريين في المؤسسة الحكومية.

3- إدارة الوقت: هناك أكثر من تعريف لإدارة الوقت منها:

- " هي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام ب:- التحليل - التخطيط - المتابعة وإعادة التحليل". (أبو شيخة، 1991)

- " هي علم وفن استخدام الوقت بشكل فعال، وهي من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة". (عبد الله، 2006)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف إدارة الوقت كالتالي:

" هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة، من أجل إنجاز قدر معين من الأعمال في أوقات محددة".

4- مضيعات الوقت: "هي نشاط يأخذ وقتا غير ضروري أو أنه عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المبذول ويسبب ضياع الوقت". (عبيدات، 2007)

ونقصد بها في بحثنا هذا " أنها الأعمال أو النشاطات التي يقوم بها المدير أو رئيس القسم دون أن يكون لها مردود على المؤسسة وتتسبب له في ضياع الوقت".

5- المتغيرات الشخصية: من بين تعاريف المتغيرات الشخصية نجد:

- "هي مجموعة من السمات والخصائص التي تميز الفرد، من خبرات وقيم وميول ورغبات إلى جانب قدراته وذكائه ومستواه التحصيلي". (القاسم، 2001)

- "هي الخصائص التي تميز فردا عن غيره، هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد ذاته مثل العمر والمستوى التعليمي أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل الرتبة ومسمى الوظيفة". (هيجان، 1998)

ومن خلال هذين التعريفين يمكن أن نعرف المتغيرات الشخصية في بحثنا هذا على أنها: "الصفات والخصائص التي تميز بين الأفراد وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، بالإضافة إلى الرتبة في السلم الوظيفي وسنوات الخبرة في العمل".

ثانيا- الدراسات السابقة:

1 - الدراسات الأجنبية:

لقد برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية عنصر الوقت، وسنتعرض في هذا القسم لعدد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الوقت، فقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بالموضوع، فدراسة الوقت التي وضع أساسها فريدريك تايلور **F.Taylor (1911)** ودراسة الحركة التي وضع مبادئها فرانك جلبرت **1915** قد استخدمت في الصناعة على أوسع نطاق

لتحسين طرق استخدام العنصر البشري في الإنتاج. وبالرغم من أن الغرض الرئيسي لكل من تايلور وجلبرت من هذه الدراسات كان تحسين طرق الدفع، فإن استخدامها لدراسة الوظائف والأعمال بغرض اكتشاف أسهل وأحسن طرق الإنتاج بالنسبة لهندسة الجسم البشري لم تبدأ إلا في الثلاثينيات. ومنذ ذلك الحين أصبح الاصطلاحان متلاصقان والدراستان متكاملتان، وأطلق عليهما اصطلاحا واحدا يجمعهما هو "دراسة الحركة والوقت". (دويلر، 2000).

كما اهتم (هنري فايول H.Fayol، 1916) برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن، وكل ذلك يتطلب رقدا وتسجيلا للإمكانيات المتاحة ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (الهوري، 1977)

وما نلاحظه في محاولات تايلور وأتباعه أنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح من خلال الفعالية الإنتاجية للعمل وبذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية .

أما فيما بعد فبدأت تظهر الدراسات المهمة بإدارة الوقت وكيفية استغلاله في العمل، ونذكر منها:

- دراسة روز ماري ستيوارت Rosemary stewart عام(1977): لمعرفة كيفية توزيع المدير البريطاني لوقته، توصلت إلى أنه يوزع 35% من وقته على أعمال ورقية و42% من وقت العمل في مناقشات غير رسمية و7% في أعمال اللجان والاجتماعات المخططة مسبقا و6% في زيارات مفاجئة لمواقع العمل و4% في مقابلات خاصة. (عبيدات، 2007)

- دراسة راما وآخرون (Rama and all, 1991):

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان "إدارة الوقت والأداء" لمعرفة واقع ممارسات إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الوقت من قبل مديري مجلس المقاطعات الموسع والأداء الوظيفي، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يدير مديرو مجلس المقاطعات الموسع مورد الوقت الأكثر ندرة وحرجا؟ ما مهارات إدارة الوقت التي يمتلكونها؟ كيف يخصصون وقتهم في أداء مسؤولياتهم؟ هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟

وهدف الباحثون من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة، كان اعتقادهم أنها ستساعد في وضع برامج تعليمية لتعزيز الفعالية الإدارية لمديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 52 من مديري مجلس المقاطعات الموسع لبنسلفانيا، وكان معدل الاستجابات النهائية 94 % من ضمن الاستبيانات التي وزعت بالبريد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إدراك مديري مجلس المقاطعات الموسع أهمية الوقت في أداء المهام الإدارية المتعلقة بأعمالهم اليومية، ولكنهم لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأن ممارسة عادات وسلوكيات توفير الوقت سيساعد في تعزيز أدائهم الإداري.

- دراسة "غوتبرغ Gothberg" في عام 1991: بإعداد ثلاث دراسات عن إدارة الوقت، الأولى في المكتبات المتخصصة والثانية في مكتبات الولايات والثالثة في المكتبات العامة، كما قام بإعداد دراسة بالاشتراك مع ريغس "Riggs" في عام 1988 عن إدارة الوقت في المكتبات الأكاديمية لتحديد كيف يقضي أمناء المكتبات وقتهم وما هي الأنشطة التي يعتبرونها مضيعة للوقت، وقد اتفقت الأربعة أنواع من المكتبات على أن مضيعات الوقت لديها هي الاجتماعات، محاولة القيان بأشياء كثيرة جدا في الحال وتقدير الوقت بطريقة غير واقعية، المقاطعات التي تحدث نتيجة للمكالمات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين وبدا أن عدم القدرة على قول كلمة "لا" هو السبب الفريد من نوعه بدرجة كبيرة في المكتبات العامة. في حين أن قلة الانضباط الذاتي كانت تمثل مشكلة في مكتبات الولايات، وكانت المعلومات غير الكافية وغير الدقيقة تمثل مشكلة في المكتبات المتخصصة. (فرحات، 2006)

- دراسة دانيال وآخرون (Daniel and all, 1996):

قام الباحثون بإجراء دراسة بعنوان "تقييم وقت الأداء في صناعة البناء" وكان هدف هذه الدراسة توضيح العناصر الرئيسية المسؤولة عن التأخير في صناعة البناء في هونغ كونغ، كما هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لهذه العناصر من خلال المجموعات المشاركة في الدراسة، وُزِعَ إستبيان مكون من 83 بند من عناصر التأخير المحددة مسبقاً، وهذه العناصر صُنِّفَت في 8 مجموعات، وأوضحت أن هناك علاقة قوية بين إدراك الزبائن والاستشاريين لأهمية عنصر التأخير، فعلى سبيل المثال، ضعف إدارة الموقع والإشراف، وهذا الرأي يختلف من وجهة نظر المقاول عن الزبائن والاستشاريين. وكذلك كان هناك اختلاف واضح بين الاستشاريين والمقاولين وكذلك بين الزبائن والمقاولين بالنسبة إلى تدرّج كل من العناصر الشخصية للتأخير وتصنيف هذه العناصر، ونتيجة هذه الدراسة أنها وضعت أساساً لأبحاث أخرى مستقبلية نحو تطوير مقترحات لوقت البناء، ووضع نموذج للتنبؤ لمشاريع البناء المحلية في هونغ كونغ.

- دراسة بويلوك (Poilloc, 2001):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "خمس عشرة طريقة لإدارة وقتك بشكل أفضل"، وهي بمثابة دليل للعاملين لإدارة وقتهم، وكيف يكونون منتجين، ومن أهم الطرق التي أشارت إليها هذه الدراسة (وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وكتابتها، ووضع هدف واحد يوميا، والعمل على تحقيقه، ووضع خطة عمل يومية).

- دراسة ياغر (Yager, 2002):

وهي بعنوان "عن الوقت" "About the Time" تهدف إلى تشجيع المديرين لإدارة أوقاتهم بحكمة، لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن، وأوضحت الدراسة إلى أن الطريقة المثلى التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح أن يصنع قرارا فعالا هي القيام بترتيب الأعمال حسب أولويتها، وضرورة وضع مواعيد محددة لإنجاز أية مهمة، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت مساو للمال.

- دراسة فيتسيمون (Fitsimmons,2008):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "إدارة الوقت – وضع الأهداف كأداة تخطيطية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت الجيدة كمساند لمعايير أداء القيادة، وفي بداية هذه الدراسة أشار الباحث إلى وضع الأهداف الملائمة كأداة قوية لإدارة الوقت وتخطيطه، وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر أساسي لإدارة الوقت الجيدة، ومن ثم تحديد كيفية وضع الأهداف في عملية التخطيط، وهذا بدوره يغطي وضع أهداف العمل وأهداف المرؤوسين (العاملين).

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وضع الأهداف الوظيفية (المهنية) يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وأهداف المنظمة وتخطيطهما، والهدف من استخدام هذا الأسلوب (تخطيط إدارة الوقت) هو أن الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر.

2 - الدراسات العربية :

- دراسة (الغيث، 1990):

والتي أجريت على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية، تحت عنوان "الإنتاجية في القطاع الحكومي"، توصل الباحث فيها إلى أن (57%) من عينة البحث أعربت عن أن الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل، كما توصل الباحث إلى قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (دره، 1991):

في ورقة مرجعية بعنوان إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال، ألفت الضوء على أهمية الوقت وضرورة فهم خصائصه في الحياة وفي الإدارة وعالجت أبعاد شخصية المدير العربي وأنماط الإدارة ومضيعات الوقت وعوامل تجعل إدارة الوقت فعالة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الوقت من أثنى موارد المدير وأن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية .

- دراسة (عصفور، 1991):

أجريت هذه الدراسة على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن أهم مضيعات الوقت كانت على النحو التالي:

أهم مضيعات الوقت	متوسط الوقت الضائع أسبوعياً
- تأخر في الصباح عن العمل الرسمي	(61,8) دقيقة
- مكالمات هاتفية لأغراض خاصة	(35,4) دقيقة
- قراءة المجلات المتعلقة بالعمل	(49,4) دقيقة
- تناول الشاي والقهوة	(46,6) دقيقة
- مراجعة المستشفى	(75,5) دقيقة
- مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام	(42,5) دقيقة
- مضيعات أخرى	(132,5) دقيقة.

- دراسة (القيوتي، 1995):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "إدارة الوقت"، أراد من خلالها مدّ يد العون إلى المديرين في تنمية إدراكهم عن أهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره، فأوصى بضرورة قيام الإدارة باختصار بعض إجراءات الاتصال من أجل الحفاظ على الوقت بوصفه مورداً هاماً، واستثماره على أكمل وجه.

- دراسة (أبو شيخة والقريوتي، 1999):

أجرى الباحثان دراسة بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" جاءت هذه الدراسة - كما أشار الباحثان - استكمالاً للمجهودات المبذولة على طريق التطوير الإداري، واستجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظراته تجاه الوقت، وبالتالي التعرف على كيفية قضائه لوقت العمل الرسمي ومدى فعاليته في إدارته، كشفت الدراسة عن وجود أنماط سلوكية غير مرغوب فيها تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي، من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفعاليته، وأن وقتاً رسمياً غير قليل يهدر في غير ما خصص له أصلاً، وكشفت الدراسة كذلك عن وجود خلل ظاهر في توزيع العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسيرة التطوير الإداري المنشود.

- دراسة (السحيمات، 2005):

وهي بعنوان "إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك"، هدفت إلى معرفة استخدامات الوقت من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، وكيفية قضاء وقتهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (119) مشاركاً تم اختيارهم عشوائياً من مستويات إدارية مسئولة من تسع مديريات، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفعالية إدارة الوقت بلغ (4.54) وهي نسبة مرتفعة، وأهم معوقات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة والتي جاءت أقل من قيم (ف) الجدولة.

- دراسة (الهور، 2006):

الدراسة بعنوان "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية" ولهذا الغرض صمم الباحث استبياناً لقياس إدارة الوقت وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة.

تكونت عينة الدراسة من 126 فرداً من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدى النواب بالإضافة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمدراء في الجامعات الفلسطينية في غزة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان بين متوسط وعالي في كل مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت والمضيقات المختلفة، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد تم رصد علاقات طردية متفاوتة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيقات الوقت.

- دراسة (المومني، 2007):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين من عمّداء، ونوابهم، ومساعدتهم، ورؤساء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم (488) قائداً أكاديمياً حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي الجامعي 2007/2006م، منهم (436) قائداً أكاديمياً، و (52) قائدة أكاديمية. ولتحقيق الهدف قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن أسئلة مكونة من (28) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم توزيعها على عينة مكونة من (167) قائداً أكاديمياً (عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام) في الجامعات الأردنية والهاشمية واليرموك، حيث أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية على

مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، ضمن درجة فاعلية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.49)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مجالي (الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت، والاستخدام الفعال لأساليب إدارة الوقت) تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الجامعة.

- دراسة (عنتر، 2009):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "فعالية إدارة الوقت لدى كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى طلاب كليات المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية ومدى علاقتها بالتحصيل الدراسي، وتكوّنت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من طلاب كليات المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية من (82) طالبا، وشملت جميع المستويات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أن طلاب عينة الدراسة يديرون بعض وقتهم بكفاءة في بعض الأحيان، ويحتاجون مع ذلك إلى أن يكونوا أكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت .

2- أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة الوقت وبين التحصيل الدراسي، فكلما ارتفعت فعالية إدارة الوقت ارتفع معها التحصيل الدراسي.

3- أن هناك تفاوت بين الأقسام في كيفية إدارة الوقت، حيث احتلّ طلاب قسم العلوم المرتبة الثالثة في كيفية إدارة وقتهم، في حين حصل طلاب هذا القسم على المرتبة الأولى في اختبار التحصيل الدراسي، بينما حصل طلاب قسم الدراسات القرآنية على المرتبة الأولى في إدارة الوقت بينما حصلوا على المرتبة الأخيرة في اختبار التحصيل الدراسي، في حين حصل طلاب قسم اللغة الانجليزية على المرتبة الثانية في إدارة الوقت، وعلى نفس الترتيب في اختبار التحصيل الدراسي.

3- الدراسات الجزائرية:

يعتبر البحث في موضوع وقت العمل أو إدارة الوقت نادر جدا في بيئة العمل الجزائرية مقارنة بالبلدان العربية والأجنبية حيث بعد البحث لم نجد دراسات سابقة حول الموضوع، فكانت الدراسة الوحيدة الأقرب لبحثنا هي دراسة كنزة بوخديمي سنة 2002 وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم عن جامعة الجزائر.

- دراسة كنزة بوخديمي 2002:

وهي دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة بعنوان "اتجاهات الإطارات الجزائرية نحو تخفيض وقت العمل" وكان الغرض منها هو معرفة مدى تباين الاتجاهات نحو تخفيض وقت العمل، فتوصلت الباحثة إلى أن أغلب أفراد العينة (51%) كان لهم اتجاه إيجابي نحو تخفيض وقت العمل، وأن السبب في الاتجاه الإيجابي للإطارات نحو التخفيض يعود إلى الآثار الإيجابية المنتظرة من تخفيض وقت العمل كتحسين ظروف الحياة والتفرغ أكثر إلى الحياة العائلية.

ومن خلال تعرضنا لهذه الدراسات تبين لنا أنها اتفقت في جوانب واختلفت في أخرى، حيث اتفقت أغلب هذه الدراسات في قياس الأداء البشري من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات لأداء العاملين عن طريق الاستبيان، حيث اشتملت استبيانات دراسات كل من راما (Rama et all) وفيتسيمون (Fitsimmons) على أبعاد لقياس إدارة الوقت مثل (بيئة العمل، الإشراف على الموظفين، التخطيط والأهداف، الاتصالات، الإدارة الذاتية).

كما اشتمل الاستبيان الخاص بدراسة دانيال (Daniel et all) ودراسة راما (Rama et all) على أبعاد لقياس الأداء الوظيفي مثل (السرعة، الاتصالات، الاستغلال الكفاء للوقت، مدى الانجاز، التعاون، الميزانية، الخبرة الوظيفية، التنسيق، القيادة، الإشراف، التخطيط).

اتفقت كل من دراسات راما (Rama et all)، (السحيمات)، (المومني)، (عنتر)، (الهور) في اختبار أثر عوامل (المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، العمر، الجنس، نوع المؤسسة) على إدارة الوقت.

واتفقت بعض الدراسات على وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وهي دراسات راما (Rama et all)، دانيال (Daniel et all)، وفيتسيمون (Fitsimmons).

أيضا اتفقت كل من دراسات (الغيث)، (عصفور)، (أبو شيخة والقريوتي)، (القريوتي)، (Poilloc) بويلوك، ياغر (Yager)، (المومني) في دراسة أهمية إدارة الوقت فقط دون ربطها مع الأداء.

أما جوانب الاختلاف فتمثلت في أن بعض هذه الدراسات أجريت على متغير إدارة الوقت فقط دون ربطه بالأداء، وأخرى اهتمت بربط الوقت بالأداء.

الفصل الأول

الإدارة والوقت

تمهيد

1- مفهوم الإدارة

2- وظائف الإدارة

3- مفهوم الوقت

4- أهمية الوقت

5- أنواع الوقت

6- خصائص الوقت

7- منطلقات توزيع الوقت

8- المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت

خلاصة

- تمهيد:

يتميز عصرنا هذا بالعديد من السمات منها التقدم التقني والنمو الهائل في جميع المجالات، ومن ذلك ظهور علوم حديثة لم تكن موجودة من قبل مثل علوم التكنولوجيا والحاسوب والوراثة وعلوم الفضاء والبرمجة والإدارة بأنواعها ونظمها وجميع ما يتعلق بعلم الإدارة، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على مفهوم الإدارة ووظائفها وربطها بالوقت وخصائصه في العمل الإداري .

1- مفهوم الإدارة:

لاستجلاء مفهوم الإدارة بشكل واضح وعلمي، يجب أن نورد بعض التعاريف الأكاديمية المتداولة في الأوساط العلمية:

فيعرفها **فريدريك تايلور (F. Taylor, 1903)** المعروف بأنه أب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1903 بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة".

في حين يعرفها **هنري فايول Henri Fayol** الملقب بأب الإدارة الحديثة في كتابه الإدارة العامة والصناعية الصادر عام 1916 بقوله: "معني أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".

أما **جون مي Jon Mee** فيعرف الإدارة بقوله: "هي فن الحصول على أقصى النتائج، بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". (الشمري، 2012)

ويعرفها عادل محمد زايد: "هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة، ومن هذا المنطلق إذا اجتمع شخصان معا لتحريك قطعة أثاث من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) فإن هذه العملية تمثل عملية إدارية كاملة، ففي هذه الحالة تتوافر عناصر العملية الإدارية التالية: - هدف محدد - جهد جماعي - موارد تنظيمية - ظروف بيئية. (زايد، 2003)

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الإدارة واختلافها يمكن القول أنه مهما تعددت، فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد، بكفاءة وفعالية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة. (أبو شيخة والقريوتي، 1993)

ويقول **غريسمان Grissman**: لقد سألت مرة ستانلي ماركوس، خبير تجارة التوزيع الأسطوري والرئيس الناجح لمجموعة نيومان ماركوس: ما هو العامل المشترك بين الناس الأغنياء والأقوياء والمشاهير الذين تعرفهم؟

أجاب الرجل الذي يعتبر مثل هؤلاء الناس أصدقاء شخصيين: "كلهم لديهم أيام تتكون من 24 ساعة"، ثم شرح "لقد توسع العالم في كل الاتجاهات تقريبا، لكم مازال لدينا يوم بأربع وعشرين ساعة ويتلقى أنجح الناس وأفضلهم نفس الحصة من الساعات كل يوم". إن الفرق بين أن تكون ناجحا أو لا تكون يعتمد على كيفية استعمالك لحصتك اليومية من الساعات الأربع والعشرين. (الهور، 2006)

2- وظائف الإدارة:

وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها، فقد اتجهت

معظم البحوث والدراسات إلى تحديد ستة وظائف للعملية الإدارية، وهي على النحو التالي:

1-2- التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهنا بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريقة التي سوف يسلكها المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى يتوجب التبسيط في معنى التخطيط بذكر مجموعة من التعاريف كالتالي:

عرفها (أبو الكشك، 2006) بأنها: "أولى وظائف الإدارة، وهي مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن الأولويات، وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية، وذلك ضمن فترة زمنية محددة". (أبو الكشك، 2006)

وعرفها (عساف، 2005) على أنها: "عملية ذهنية تحليلية تتطلب مقدارا واضحا من العلم والمعرفة، والمعلومات الدقيقة والحديثة لتحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة". (عساف، 2005)

يتضح من خلال التعاريف المختلفة للتخطيط أنه يقوم على عنصرين أساسيين هما:

- **التنبؤ للمستقبل:** حيث تعتمد الخطط على التقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتمادا على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل احتمالية الوقوع فيه.

- الاستعداد للمستقبل: تعتمد الخطط على مدى توفر المعلومات والإحصاءات والتقدير للإمكانيات البشرية والمادية التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية، والمحافظة على الاستقرار في الخطة حتى تحقيق الهدف. (عليان وسلامة، 2002)

إذن للقيام بأي عمل إداري يجب التخطيط له حتى نؤمن سير العمل، وحتى نستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، مما يساعدنا على إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

2-2- التنظيم:

هو عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك فيما يلي:

- **تقسيم العمل:** هو تقسيم النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة والمتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض المسئولية عن كل مجموعة من الواجبات.

- **تحديد السلطات:** يقصد به إعطاء السلطة الملائمة للقيام بالواجبات، وربط المستويات الإدارية ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.

- **تنمية الهيئة الإدارية:** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل. (عطوي، 2001)

والتنظيم باعتباره عملية تتأسس على تقسيم العمل الإداري إلى أجزاء، ثم ترتيبها طبقا لأهميتها، وتكليف الأجهزة والأفراد بمسئوليات القيام بهذه الأعمال مع تفويضهم السلطات التي تمنحهم الحرية في العمل، وتنفيذ سياسة الهيئة. وتعد الضرورات الاجتماعية التي تفرضها التحديات العصرية، وتقدم الحضارة، وزيادة تعقد المجتمعات، وبتأثير نطاق الإدارة، والأنشطة البشرية، وما يفرضه ذلك من إجراءات الهدف منها هو انتظام المنظومة الإدارية للمؤسسة أو الهيئة المراد إدارتها. (حجي، 1995)

إذن بعد التخطيط لأي عمل إداري، يجب تقسيم النشاطات وخاصة المتشابهة منها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات وأساليب العمل، وبذلك يوفر صراع الأدوار لدى الأفراد، للقيام بعملهم في تآلف من أجل تحقيق المهام بكفاءة وفاعلية، وهو ما يسمى بالتنظيم.

3-2- التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة، ووظائفها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن نتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويعتبر التوجيه مرحلة هامة في وظائف الإدارة التي تمهد إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتوجيه ليس تنفيذا للأعمال، وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم عن طريق التعليمات الصادرة من القيادة في ضوء مستلزمات الأداء الناجح. (البيلاوي، 2000)

وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد العاملين وتحفيزهم. ويشار إلى وظيفة التوجيه أحيانا أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، ولذلك يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه مكان تمرکز العاملين في المؤسسة. (عبد الله، 2006)

ويؤكد مصطفى (2005) أن التوجيه يتطلب العناصر التالية:

- التحفيز Motivation وإثارة الدافعية.

- القيادة Leadership والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

- الاتصال Communication على كافة المستويات. (مصطفى، 2005)

بالتالي فإن التوجيه يدفع إلى زيادة التآلف والثقة بين العاملين ومرؤوسيه، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الدافعية لديهم من خلال تحقيق بالأهداف.

4-2- اتخاذ القرار:

يمثل اتخاذ القرار لب العملية الإدارية حيث يتطلب تخطيطاً، ويفرض تنفيذاً، فاتخاذ القرار هو جوهر العمل الإداري وقلبه النابض الذي بدونه يصبح العمل الإداري عبثاً، ولا جدوى منه، ويعتبر اتخاذ القرار أحد البدائل التي تم تحديدها باعتباره أفضل هذه البدائل من حيث الكفاءة والفاعلية بالنسبة للموقف الإداري، وهذا يعني أن الإداري يقوم بتحليل الموقف ثم تشخيص جوانبه، ومن ثم تحديد بدائل تمثل حلول المشكلات التي كشف عنها التشخيص، ويفترض على المدير عند اتخاذ القرار أن يمتلك مجموعة من المهارات أهمها:

- المهارة في تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها لاتخاذ القرار.
- المهارة في تحديد حجم مشاركة الآخرين معه في اتخاذ القرار.
- المهارة في التمييز بين القرارات المختلفة والمفاضلة بينها.
- المهارة في توقع النتائج المترتبة على قراراته. (أحمد، 1990)

5-2- الرقابة:

يتمثل مفهوم الرقابة في مجموعة من العمليات يقوم بها الإداري لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، ومحاولة التأكد من أن ما تم اتخاذه هو المستهدف أو أنه غير ذلك، ثم السعي للتغلب على القصور الناشئ من التنفيذ. (الحو، 1982)

وأشار توفيق (1984) إلى أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من سير الأعمال في الاتجاه المرسوم للأهداف، وأن السلوكيات التي يسلكها المرؤوسين تتفق مع مقتضيات هذا الاتجاه. (توفيق، 1984)

والرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية تتطلب العناصر التالية:

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.

- متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور والتفكير في سبل معالجتها.

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

- كنتاج لعملية المقارنة، يتم تشخيص الانحرافات ودراسة أسبابها وعلاجها ومتابعتها، أي اتخاذ

الإجراءات اللازمة والموضوعية بما يضمن تماشي الأداء والنتائج مع المخططات الموضوعية.

(مصطفى، 2005)

6-2- التقييم:

يتمثل مفهوم الرقابة في مجموعة الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق

أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية

هذه الجهود، وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء، ورفع الكفاءة والإنتاجية

بما يساعد على تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق يرى محمد وعقيل (1989) أن استخدام التقييم في مجال الإدارة إما كسبيل لإصدار

الأحكام القيمية في ضوء ما يقوم به المدير من عمليات تقييم أو تثمين، أو كسبيل للإصلاح والعلاج

والرقابة. (محمد وعقيل، 1989)

ويتميز التقييم بعدة خصائص منها:

- إصدار أحكام تصنف مستوى أداء المرؤوسين أثناء القيام بالعمل، كما يستطيع المرؤوس تقييم ذاته،

وإدارة نفسه، ومحاسبة ذاته من وأن لآخر، ومقارنة سلوكياته وتصرفاته، وتصرفات الآخرين.

- تعدد أنواع ومجالات الأدوات المستخدمة في التقييم بتنوع الأهداف، فإذا استهدف المدير تقييم العمال،

اتباع في تحقيق هذا الهدف وسيلة تقييمية يتم من خلالها حذف الأدوات الخاطئة أو تعديلها، وتحسين

السلوك وتعزيز كل ما هو سليم لديهم. (بسيوني والديب، 1988)

- يستخدم التقييم أثناء التخطيط للتأكد من كفاية الخطط، ودرجة قابليتها للتنفيذ، كما يستخدم في صناعة القرارات الإدارية، حيث يتم من خلاله توفير تغذية راجعة لمتخذي القرار يمكن في ظلها اتخاذ القرار الرشيد في حينه.

- يركز التقييم الناجح على دعائم ثلاث هي: توفر أجهزة للمتابعة في كل مستوى من مستويات الإدارة، مع توفر مجموعة من المعايير الإجرائية التي يمكن الاحتكام إليها وذلك بجانب الشمولية والاستمرارية، وأن تبنى برامجه على أسس علمية، وتتيح الفرصة للتعاون، بالإضافة إلى وجود جهاز للمعلومات تكون مهمته جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. (رضوان، 1973)

يتضح أن هناك ترابط وتكامل بين الوظائف والعمليات الإدارية لغرض واحد ألا وهو تحقيق أهداف المؤسسة، وينبع هذا الترابط من حقيقة مفادها أن أداء إحدى هذه الوظائف يعتمد بدرجة كبيرة على الوظائف الأخرى التي تتأثر ويؤثر فيها، فعملية التنظيم تعتمد بشكل أساسي على الخطط التي تم تطويرها أثناء التخطيط، لذلك يتحتم على المدير حتى يكون فعالاً أن يعرف كيف يمارس هذه الوظائف الإدارية ولا يتوقف عند معرفة هذه المفاهيم فقط.

3- مفهوم الوقت:

شغلت فكرة الوقت العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف (أرسطو) الوقت بأنه "تعداد الحركة"، وفي القرون الوسطى جاء (إسحاق نيوتن) وعرف الوقت بأنه "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية". وفي العصور الحديثة رأى (كانط) أن الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل، حتى جاء (البرت آينشتاين) والذي أعطى تعرفا خاصا عن الوقت حيث قال: "لكل جسم مرجعي ذي علاقة 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 الإنسان، الآلة والزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود. (الخصيري، 2000)

والواضح انه هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمته وأهميته بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وكذلك بين أفراد المجتمع الواحد. ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، والتي ليس لديها أية سلطة أو قدرة للتحكم فيها، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله. فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، وهو يسير بشكل منتظم نحو الأمام فقط وبيقاع متزن ومتسق لا يمكن تغييره. (سلامة، 1988)

ذلك لأن "الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع. والوقت عنصر أساسي صنعت منه الحياة، وهو القاسم المشترك لأي عمل يمكن القيام به كعمل بدني مرهق أو كعمل ذهني ناضج يجمع بين الجهد العضلي والفكر العقلي، سواء قام به إنسان بمفرده أو اشترك معه

أفراد آخرون. أي أن للوقت أهمية كبرى في حياتنا سواء في الحياة العلمية أو الحياة العملية". (عبد الباقي، 2001)

ويمكن القول أن "الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف أو تراكم ودون إلغاء أو تبديل أو إحلال". (عبد الله، 2006)

لذلك يعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، وقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، الشهر الواحد حوالي 30 يوما والسنة الواحدة 12 شهرا. (عليان، 2005)

وقد عرف بعض الباحثين الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى. (عبد الله، 2006)

وكما أن الوقت من الموارد المتاحة للأفراد العاديين في المجتمع، فهو أيضا من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في هذا المجتمع، ومن الطبيعي أن يكون لهذه المنظمات أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس واستغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بما فيها الوقت. ولسوء الحظ، وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة للوقت، فإنه أكثر العناصر أو الموارد هدرا، وأقلها استغلالا، سواء من المنظمات أو من الأفراد العاديين، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله. (سلامة، 1988)

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة التي تناولت الوقت تتضح لنا مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة وهي أن الوقت يعد من أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد وأنفسها على الإطلاق، وهو العنصر الوحيد غير القابل لعملية لاسترجاع، فمتى أنفق لن يعود، كما أن أي نشاط أو تصرف بشري من المستحيل أن لا يتطلب وقتا وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام مثلا. (حمودة، 2003)

1-3 - مفهوم الوقت في الفكر الإداري:

لقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ظهرت أهمية الوقت في النظريات الإدارية بشكل واضح في أوائل القرن العشرين ذلك أنه "ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت"، وأن قضية التنمية في المقام الأول هي قضية وقت وقضية إنتاج، وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية الشعوب، ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد.

فالعبرة هي في استثمار الوقت وليس في إنفاقه، وكما هو الحال لأي رأس نال نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا، وللأجيال القادمة، فمن الضروري على كل شخص أن يسأل نفسه السؤال التالي: - هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن يسأل: - هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟، إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته، ولكن المشكلة هي في كيفية استثماره فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه.

إن إدارة الوقت، هو أن يستطيع الشخص السيطرة عليه وإدارته، وإن الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي

إلى:

- تحقيق الأهداف
- تطوير أفضل للقدرات
- تخفيف القلق والضغط والتوتر.

إذا من المفيد النظر إلى إدارة الوقت، بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أنها إدارة الوقت بفعالية، حيث يركز الاهتمام على ما يجب أن يفعل، ثم السرعة في التنفيذ، وليس العكس لأن إدارة.

(عبد الله، 2006)

4- أهمية الوقت:

ازداد الاهتمام بالوقت في العقود الأخيرة نظرا لأهميته باعتباره مورد محدود وهام يجب استثماره بشكل جيد، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسات، والكل يملك منه نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت، ولا يمكن شراؤه، والحل الوحيد هو استخدامه بشكل أفضل، فليست كمية الوقت هي المهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح لنا.

1-4- أهمية الوقت في الإسلام:

مما لا شك فيه ولا ريب لكل ذي عقل لبيب أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد عنيا بالوقت أشد العناية، وفي مقدمة هذه العناية بيان أهميته، وأنها من أعظم نعم الله التي منّ بها علينا، ولبيان ذلك أقسم الله جل جلاله وتعالى شأنه في مطالع سور عديدة من القرآن بأجزاء معينة منه مثل الليل، النهار، الفجر، الضحى، والعصر.

ومن المعروف لدى المفسرين بل وفي نظر المسلمين أجمعين، أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه فما ذلك إلا ليلفت أنظارهم إليه، وينبههم لجليل منفعته وعظيم آثاره. (الفتاوى، 2009)

1-1-4- أهمية الوقت في القرآن الكريم:

اهتم الدين الإسلامي بموضوع الوقت من نواحي شتى وصور عديدة، وفي مقدمة هذه العناية الإشارة إلى الوقت في مواضع عديدة من القرآن، وأيضا القسم في بعض المواضع، ويمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم من خلال ما يلي:

أ - الوقت من أصول النعم:

بين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة لا تحصى حيث قال تعالى: { وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ * وَآتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعَدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا } (سورة إبراهيم آية 33-34)

لذا نجد أن أجل وأعظم النعم التي أنعم الله بها على عباده هي نعمة الوقت والتي هي من أصول النعم، حيث أن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان، ولقد وصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه مالك الزمان والمكان حيث قال: { وَلَهُ مَا سَكَنَ فِي اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ ۗ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ } (سورة الأنعام الآية 13)

ب - القسم بالوقت:

لقد ورد التنبيه في القرآن الكريم لأهمية وعظمة الوقت بأن الله أقسم به في مواطن كثيرة ومن ذلك قوله تعالى: { وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ } (سورة العصر الآيات 1-2) وقوله تعالى: { وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى } (سورة الليل الآيات 1-2)

حيث نلاحظ من الآيات السابقة أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت ممثلاً في بعض أجزائه.

ج - ارتباط الوقت بالغاية من الخلق:

لقد خلق الله تعالى الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله وإعمار الأرض حيث قال تعالى: { وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ } (سورة الذاريات الآية 56)، وقوله تعالى: { وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ } (سورة الأنعام الآية 165)

ولقد ارتبطت العبادات بمواعيد وأوقات محددة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم، قال تعالى: { **إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا** } (النساء الآية 103). وهذا دليل على ترتيب وقت المسلم في كل صلاة مع ضرورة المحافظة عليه مما يدل على أن الإسلام قد تنبه إلى أهمية الوقت قبل النظريات الحديثة التي أتى بها علماء الإدارة الحديثة.

د - الوقت وتعاقب الأهلة:

ارتبط التقويم الإسلامي بالأشهر القمرية والتي تبدأ من ظهور الهلال إلى أن تنتهي باختفائه ليعلن ميلاد شهر جديد حيث قال تعالى: { **يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ** } (سورة البقرة الآية 189). أي أنه يعرف من خلالها موعد الصلاة والصيام والإفطار والحج. فهي مواقيت دقيقة يستعين بها الناس لتسيير أمور حياتهم بدقة متناهية.

4-1-2- أهمية الوقت في السنة النبوية:

ورد في العديد من الأحاديث النبوية الشريفة ما يوضح قيمة الوقت وأهميته في حياة المسلم، نوضح بعض منها:

قال صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وماذا فعل فيما علم". رواه الترمذي وصححه

ولعل هذا الحديث تأكيد وإشارة إلى الأسئلة التي ستوجه إلى الإنسان يوم القيامة منها ما يرتبط بالوقت (العمر والشباب).

عن ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال في الحديث: "اغتنم خمسا قبل خمس حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك". رواه الحاكم في المستدرک وصححه ووافقه الذهبي

وقد روى النبي صلى الله عليه وسلم عن صحف إبراهيم: "ينبغي للعاقل - ما لم يكن مغلوبا على عقله - أن يكون له أربع ساعات: ساعة يناجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكر في صنع الله عز وجل، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم والمشرب". رواه الإمام أحمد

فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم من أشد الناس حرصا على وقته، وتمثل ذلك في أفعاله فكان لا يمضي له وقت في غير عمل الله تعالى، وإن كان لابد منه ففي إصلاح نفسه ويقول علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - يصف حال النبي بأنه: "كان إذا أوى إلى منزله جزأ نفسه ثلاث أجزاء، جزءا لله، جزءا لأهله، وجزءا لنفسه، ثم جزأ جزءه بينه وبين الناس".

ويتضح مما سبق أن إسلامنا العظيم هو المحرك الأول الذي يدفع الإنسان المسلم إلى التمسك بالوقت، واعتباره كنز لا ينفذ إذا استثمر بنا يرضي الله - عز وجل - ويدل هذا على أسبقية الطرح الإسلامي الفريد لإدارة الوقت، قبل أن يتفطن علماء الإدارة الغربيين إلى وضع الأسس والأطر المنظمة من فرضيات ونظريات، فقد سبقهم الإسلام إلى ذلك قبل أربعة عشر قرنا لذا علينا كمسلمين أن نستثمر الوقت بفاعلية، ونعطي الوقت حقه، وإلى جانب ذلك أن نضع آليات لمعالجة العراقيل التي تحول دون استثماره.

3-3- أهمية الوقت عند العرب:

- لقد انعكست أهمية الوقت على الأدب العربي، وظهر ذلك جليا من خلال الحكم والأمثال والأشعار والنوادر التي يزخر بها الأدب العربي، نذكر منها:
- أيام الدهر ثلاثة: يوم مضى لا يعود إليك، ويم أنت فيه لا يدوم عليك، ويوم مستقبل لا تدري من أهله.
 - الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
 - الزمن مسابق لا يسبق، وغاضب لا يمهل، ومدرس قاس.
 - إذا ضيعت الوقت وأنت شاب ضيعك وأنت كهل.
 - سر النجاح هو أن تعرف الوقت الذي تحتاجه لكي تنجح.
 - قيل لملك زال عنه ملكه: ما الذي سلبك ملكك؟ قال تأخيري عمل اليوم إلى الغد. (عبد الله، 2006)
- إذن للوقت أهمية، وإذا قيست هذه الأهمية بالمال فهي تساوي الكثير، ويمكن التفرقة بين الإنسان الناجح والإنسان الفاشل عن طريق استخدام كل منهما للوقت.

ومما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيرا مباشرا في احترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت، أو التفريط فيه، وهناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في نمط استهلاك الوقت التي تتمثل في الظروف الاقتصادية، والقيم الدينية، والعوامل الجغرافية، والعادات والتقاليد، ودور المرأة وخروجها، والترابط الأسري، وتبادل الزيارات. فاختلاف البيئات العامة التي يعيش فيها الأفراد يؤثر على استثمار الوقت الخاص بهم، ويمكن ملاحظة هذه العوامل بوضوح إذا ما حاولنا مقارنة سلوكيات الأفراد الذين يعيشون في المجتمع الحضري بسلوكيات الأفراد الذين يعيشون في المجتمع الريفي هي داخل الوطن الواحد. فضلا عن مقارنة سلوكيات الأفراد في مجتمع ما بنظرائهم الذين يعيشون في مجتمعات أخرى. (سلامة، 1988) لذا نرى أن الأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت

باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة، ففي نظرهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد. (علي، 1993)

5- أنواع الوقت:

يقال أن المدير الأكثر عملاً ونشاطاً، هذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً، ويحدد الأهداف قادر على إنجاز مهامه بجهد أقل، وينقسم الوقت الذي يملكه المدير بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية وهي كالتالي:

5-1- الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على ذلك تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنتاج، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي، وتوجيه وتقويم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها. (سلامة، 1988)

5-2- الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات، أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية لعمل. (عليان، 2005)

3-5- الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع. (خليل، 1996)

وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

2- وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المؤسسة، ويقترض أن يكون الإنتاج في هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، ولمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، يفترض أن تخصص المؤسسة جزءا قليلا من وقتها العادي للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك تستطيع أن تتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنجاز الإنتاج العادي. (سلامة، 1988)

4-5- الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تليته لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن

بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. (Goodloe, 1984)

ويقسم المفكرون الوقت من حيث قابلية التحكم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- الوقت القابل للتحكم:

هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم به الإداري، أو الموظف، ويتصرف به كما يشاء بمحض إرادته

وحرية. (Drucker, 1970)

وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو الدراسة أو حياة

الإنسان الخاصة، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة ، وقت الخمول):

يوضح (العقيد، 2001) أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما:

النوع الأول : وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

والنوع الثاني : وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول). (الهور، 2006 نقلاً

عن العقيد 2001)

ونرى هنا أنه إذا أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف

على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل

الجاد بالنسبة لنا.

ب - الوقت غير القابل للتحكم:

هو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة

الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية

والاجتماعات المطولة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية. (Drucker, 1970)

ويتبن أن القائد الفعال المنتج ينبغي أن يحرص على استغلال موارد مؤسسته وعلى رأسها الوقت بصورة تتضمن استثمار الطاقة البشرية بهدف تحقيق الغايات المنشودة. (الهنداوي، 1994)

ومن خلال العرض السابق نلاحظ أن هناك اختلافا في تصنيف الوقت تبعا للبيئة التي يعيش فيها الأفراد، وإلى جانب ذلك هناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، فمنهم من يتحكم في الوقت، ومنهم من يضيعه بدون فائدة، نتيجة لعدم إدارته للوقت بفاعلية.

6- خصائص الوقت:

الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع وهو للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر، والإنسان هو المسئول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستغله ويخطط له. (عبد الله، 2006)

فالوقت يتميز بخصائص لا يشاركه فيها أي مورد آخر من الموارد التي نملكها بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، لذت يجب أن ندركها حق إدراكها ونحسن التعامل معها، ومنها:

- الوقت محدد، إذ يملكه كل فرد بالتساوي، فكل فرد يملك (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع، و(52) أسبوع في العام.

- الوقت يمضي بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، وفي هذا الصدد قيل:

فإن يك صدر هذا اليوم ولي فإن غدا لناظره قريب (أحمد وحافظ، 2003)

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت، فالكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

- الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لأحد (كائنا ما كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه. إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة. (عليان، 2005)

- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، واستعادته محض تمن، وذلك مصداقا لقوله تعالى: { كَانَتْهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا } (النازعات الآية 46) (أبو شيخة، 1991)

- الوقت يختلف عن الموارد الرئيسية الأخرى، كالقوى العاملة والأموال و الأجهزة والمعدات في أنه:

- لا يمكن تخزينه

- لا يمكن إحلاله

- لا يمكن شراؤه، أو تأجيره، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو

تغييره. وكل ما يستطيع المرء عمله هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أو لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون

ثانية لكل دقيقة. (العجمي، 2000)

7- منطلقات توزيع الوقت:

بالرغم من الجوانب التفصيلية التي تنفرد بها كل منظمة على حدة، فهناك جوانب ونشاطات عامة ومشاركة بين المنظمات، يوزع عليها الإداري في المنظمة وقت العمل الرسمي، مع اختلاف في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك النشاطات، بين منظمة وأخرى. ويتم تقسيم هذه النشاطات من المنطلقات التالية:

1-7. مكان النشاط:

وينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

- أ. **نشاطات داخلية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في داخل المنظمة، كالاجتماعات، واللجان الداخلية، والأعمال الورقية، والجولات الميدانية بيم الأقسام والإدارات.
- ب. **نشاطات خارجية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في خارج المنظمة، والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير ونجاح المنظمة والعاملين فيها، مثل الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية، والاستقبالات في الأماكن العامة، والندوات والمؤتمرات خارج المنظمة.

2-7. مصدر النشاط:

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

- أ. **اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بناء على طلب أشخاص آخرين، مثل المرؤوسين أو الرؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

ب - اتصالات تتم بمبادرة من الإداري: تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها آخرون بناء على طلب من الإداري، كالاتصال بمرؤوسيه أو رؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

وفي كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوها من التحضير والإعداد والتجهيز، وهذا بالطبع يتطلب وقتاً من الإداري. ولا تقتصر عملية الاتصال، سواء بمبادرة من الإداري أو من قبل الآخرين، على وسيلة دون أخرى، فقد تكون شفوية أو كتابية أو تكنولوجية. (سلامة، 1988)

3-7- نوعية النشاط:

يمارس الإداري نشاطات عديدة ومتنوعة، ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها. ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يلي:

- تقديم إرشاد ونصح/ نقاش مع الآخرين.
- تقديم استشارات/ نقاش مع الآخرين.
- تصحيح ومعالجة.
- تمحيص وفحص/ تفكير فردي.
- مراقبة ومراجعة وتأكد.
- تقديم اقتراحات وحلول.
- جولات ميدانية خارج المكتب.
- نشاطات تخطيط طويل أو قصير أو متوسط الأجل.
- أمور غير إدارية أخرى. (عليان، 2005)

4.7- قدرة التحكم في النشاط:

ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى:

أ. **نشاطات مخطط لها مسبقاً:** تتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محددين وتكون في الغالب موضوعة في خطة عمل الإداري ومفكرة العمل اليومية، مثل: الاجتماعات والزيارات المحددة مسبقاً والأعمال الورقية.

ب. **نشاطات غير مخطط لها مسبقاً:** تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري ويستلزم منه القيام بنشاط، علاوة على ذلك الذي خطط له مسبقاً، مثل: المقاطعات التليفونية والاستفسارات من رؤوسين أو من أشخاص خارج المنظمة. (سلامة، 1988)

8- المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت:

لقد تبين مما سبق أنه لا توجد قاعدة عامة متفق عليها لتوزيع وقت الإداري، لوجود عوامل عديدة تؤثر في أسلوب ونهج وكيفية توزيع الإداري للوقت. وهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتوزيع وقت الإداري على النشاطات المختلفة في العمل، ومن هذه المعايير:

- توزيع الوقت طبقاً للنشاطات المخططة.
- توزيع الوقت طبقاً للموعد المحدد لنهاية النشاط.
- توزيع الوقت طبقاً لحجم العمل.
- توزيع الوقت طبقاً لتعدد النشاط.
- توزيع الوقت طبقاً للإمكانات المتاحة.
- توزيع الوقت طبقاً للوقت المتاح.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المرتبة على عدم إنجاز النشاط.

- توزيع الوقت طبقا لإمكانية تأجيل النشاط.
- توزيع الوقت طبقا لطلبات الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، هيئات خارجية).
- توزيع الوقت طبقا لما يحب الإداري عمله.
- توزيع الوقت طبقا لما يعرف الإداري عمله.
- توزيع الوقت طبقا لما ينتظره فيما بعد.
- توزيع الوقت طبقا لورود النشاطات (الأول فالثاني).
- توزيع الوقت طبقا لترتيب الأحداث.
- توزيع الوقت طبقا للنتائج المترتبة على المجموعة المحيطة به.
- توزيع الوقت طبقا للنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها. (Douglass, 1993)

ونلاحظ من خلال هذه المعايير، أن بعضها قد يصلح وينطبق على أحد الإداريين، وقد لا يصلح أو ينطبق على غيره. فعلى سبيل المثال، قد يعتمد الإداري على معيار توزيع أو معيارين آخرين، كأن يقوم بنشاطات بناء على طلب رئيسه المباشر أو طبقا لما يرغب أو يجب القيام به.

إن ذلك لا يعني بأي حال من الأحوال، صرف النظر عن المعايير كليا، ولكن يمكن المزج بين هذه المعايير بطريقة مناسبة ومنسجمة مع طبيعة النشاط. فعلى سبيل المثال، يؤكد كافة الإداريين والكتاب على إتباع معيار ورود النشاطات في الرد على المراسلات الكتابية، وعدم الانتظار لفترة لاحقة للإجابة عنها، وبشكل عام تؤثر الظروف وإمكانات ومهارات الإداري في قدرته على اختيار أحد أو بعض هذه المعايير، للمساعدة في حسن توزيع النشاطات وحسن استغلال الوقت المخصص لذلك. (عليان، 2005)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح أن هناك علاقة بين الوقت والإدارة، فالوقت يرافق الإداري في كل خطواته ووظائفه الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة، وعليه فإنه من الصعب أن نصل إلى أساس واحد لفهم الوقت واستخدامه، بسبب وجود علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية كالإدراك والاستجابة لتباينها من شخص لآخر، فمثلا الإداري في مستوى الإدارة الدنيا يذهب معظم وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحدودة.

تمهيد:

إن السعي نحو تحقيق الأهداف وسرعة الإنجاز وتحقيق النجاح وزيادة الدخل جميعها أمور تحتاج إلى شخص مدبر يستطيع أن ينظم حياته ووقته ليصل إلى ما يريد فلا يمكن للوقت أن ينظم نفسه بنفسه، بل تلزمه إدارة رشيدة من قبل المسير توجه وتنظم العمل وترتب المهام وتوازن بينها لتحقيق الأهداف المنتظرة، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى مفهوم إدارة الوقت، أهميتها، أهدافها، أساسياتها، والأساليب المناسبة لإدارة الوقت.

1- مفهوم إدارة الوقت:

يحرص علم إدارة الأعمال على الإدارة الجيدة للموارد مثل: رأس المال، والموارد المادية والبشرية والمعلومات، والوقت أيضاً. فإذا لم نعلم بإدارة الوقت فلن نستطيع إدارة شيء آخر، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام، ويمكنها أيضاً أن تحسن من المعنويات، إذ يصبح الموظفون أكثر فعالية وأكثر رضا عن طريقة استخدام وقتهم. وتركز إدارة الوقت على المساءلة. فكثير من الإداريين يعتقدون أن مهامهم كثيرة التنوع بحيث لا تنفع فيها مبادئ إدارة الوقت.

يمكن القول أن إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: "قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة". (هيجان، 1998)

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة. وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل. (ملائكة، 1991)

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت، وبكلمات أخرى، إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف. وإذا كانت واجبات الوظيفة ومسئولياتها والأهداف المتوقعة محددة من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير، فإن ما يرغب في إنجازه أو تحقيقه يحدده النظام القيمي الخاص به. (الكايد، 1991)

ويجب على الإدارة والمديرين أن يتعلموا كيفية إدارة عملية استخدامهم لوقتهم، وهنا يذكر دروكر Drucker أن إحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفعالين هي معرفة "كيف يذهب وقتهم وكيف يجب أن يذهب؟".

وتعني إدارة الوقت "توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد". (هلال ، 1998)

إن إدارة الوقت، تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام، التحليل، التخطيط، والمتابعة وإعادة التحليل. (عليان، 2005)

وقال عنها يوسف (2003): "هي التحلي بالشجاعة، وبعد النظر اللازمين للتركيز على المهام، وانجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأدنى تكاليف وأقل وقت".

فيما يعرفها محمد الصيرفي (2006) على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".

نستنتج مما سبق ، حسب (Ferner, 1995) أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.فهي عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني التالية:

1. التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
2. تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من الوقت.
3. التقييم الذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام بها، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
4. تحديد الأهداف والأولويات.
5. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
6. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
7. تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
8. المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

2- أهمية إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت الناجحة عامل مهم لنجاح المؤسسة على مستوى الإدارة وعلى مستوى العاملين في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام، وقد أشار إلى ذلك منصور (1993) بقوله: "أصبح تنظيم وإدارة وقت العمل الرسمي يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

والوقت من موارد الإدارة الهامة وهو بذلك يضيف على الإدارة أهميتها وحيويتها وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنه وعاء لكل عمل أو إنتاج. (أبو شيخة، 1991) وأشار القرني (1998) إلى أن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، والهدف يحتاج إلى وقت، واتخاذ القرارات يحتاج إلى توقيت، وكذلك الوظائف الإدارية الأخرى، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر الهامة

المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة. ومن هنا تتضح أهمية إدارة الوقت بالنسبة للإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة... الخ.

ويبين الغيثي (2001) أن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم.

وهذا تأكيد على جانب مهم بالنسبة للمديرين يتمثل في سماتهم الشخصية وقناعاتهم الذاتية الايجابية، والتي يكون لها غالبا بالغ الأثر على العمل والعاملين داخل التنظيم أيا كان نوعه واتجاهه. وهذا يعزز أهمية إدارة الوقت ويسهم في نجاحها.

كما أن أهمية الوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، بحيث تعطي بعدا ارتقائيا للعمل والعاملين، إضافة إلى الإشباع والإمتاع والفاعلية وصولا لأكبر الانجازات. (الخصيري، 2000)

فيما يرى الصيرفي (2006) أن أهمية إدارة الوقت والتحم فيه تكمن في:

1. أن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة شعبها وتقديره لأهمية الوقت.
2. أن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.
3. أن الوقت من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.

4. أن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.
5. أن الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره.
6. أن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
7. أن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا.
8. أن الوقت شيء محدد لا يمكن أن تزيد فيه، فالיום لا يحتوي على أكثر من أربعة وعشرين ساعة.
9. أن الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه.

بالتالي إذا ما استطاع المدير إدارة وقته بشكل جيد فسيمثل ذلك مرحلة ايجابية متقدمة تحقق النجاح للتنظيم وقد يكون هذا النجاح أكبر من التوقعات المخطط لها مسبقا.

3- أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت. وأهداف إدارة الوقت لها مردود ايجابي على الجميع بشكل عام. وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود ايجابي ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه. ومن تلك الأهداف ما ذكره ماكينزي (Mackenzie, 2000) وحدده في أربع مجالات هي:

1. **الإجهاد**، حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
2. **التوازن**، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفير الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
3. **الإنتاجية**، حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
4. **الأهداف**، لكي تحرزنا تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، ذلك أن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه.

كما أشار **الديب (2006)** إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت وهي:

1. توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء، إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
 2. توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
 3. الاستفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
 4. حماية النفس من الوقوع في الفراغ والوقوع في الزلل.
 5. توفير وقت مناسب للراحة والاستمتاع بالحياة.
- وهنا إدارة الوقت تعني إدارة الذات، إذ أن إدارة الوقت كما سبق ذكره تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتنمية القدرة على ذلك.

4- أساسيات إدارة الوقت:

تمثل أساسيات إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي الذي يمكن الإداري من الاستفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب، والتي تعين أيضاً على ضبط وتقليل نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد، وذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ودوره الحيوي في نجاحها.

وقد حدد (السفياني، 2000) أساسيات إدارة الوقت تحت مسمى القواعد الخمس الكبرى في إدارة الوقت

وهي:

أولاً: تحديد الأهداف والأولويات.

ثانياً: تحليل الوقت وتسجيله.

ثالثاً: تخطيط الوقت.

رابعاً: تنظيم الوقت.

خامساً: مرحلة التنفيذ.

ويمكن اعتبار هذه القواعد والأساسيات مهارات خاصة بالإداريين تمكنهم من إدارة الوقت وضبطه والاستفادة منه بشكل مناسب، كذلك فإنها من الجانب التطبيقي تميز بين مدير وآخر. وسنتعرض لهذه الأساسيات بالتفصيل كالآتي:

أولاً: تحديد الأهداف والأولويات:

يعد تحديد الأهداف المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساس للعملية التخطيطية، فيها تكون إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب. (أبو شيخة، 1991) ومن المهم بالنسبة للأهداف أن تكون واقعية، واضحة، جيدة، مكتوبة وممكنة التحقيق. (عليان، 2005)

ب - أقسام الأهداف:

تقسم هذه الأهداف إلى ثلاث أنواع:

1. أهداف طويلة المدى على امتداد لحياة.

2. أهداف مربوطة بسنة أو سنوات محددة.

3. أهداف قصيرة: شهرية أو أسبوعية.

ومن شروط هذه الأهداف أن تكون هرمية، فالأهداف طويلة المدى في رأس الهرم، والأهداف القصيرة في أسفل الهرم.

فالناس عادة يميلون إلى تحقيق الهدف إذا قرب مواعده، وهذا عجز وكسل.

ب - تدوين الأهداف:

1. دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع الموظفين الذين يعملون معك في نفس القطاع.

2. اجعلها مكتوبة فهذا أدعى لتحقيقها وعدم نسيانها.

3. أن تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق، متناسبة مع الوقت المخصص لها.

4. أن تكون الأهداف ذات معنى وهدف نبيل، قابل للنمو والتطور، وينم عن همة عالية وهدف سام في الحياة.

5. الوضوح في كتابة الهدف وعدم الغموض.

6. الاهتمام في تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم من الانجازات.

7. حاول قراءة هذه الأهداف بين فترة وأخرى حتى لا تنسيك زحمة العمل أهدافك.
(آل سيف، بدون سنة)

ج - تحديد الأولويات:

وتمثل الأولوية جملة من المهام التي سيقوم بها المدير والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية، الأهم

ثم المهم، ونذكر هنا نقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات:

1. وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.

2. تحديد الأولويات لهذه المهام.

وهذه الأولويات يجب أن تكون مرنة ويمكن تعديلها في أي وقت. (Heinz, 2002)

- معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل:

1. إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على الذي تكرهه.
2. إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه.
3. إذا كنت تقدم الأعمال السهلة قبل الصعبة.
4. إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل.
5. إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على الأعمال المهمة غير المستعجلة.
6. إذا كنت تستجيب للأزمات والطوارئ بدون حدود.
7. إذا كنت تستجيب للأعمال التي تثير اهتمامك أكثر مما لا تثيرك.
8. إذا كنت لا تعمل العمل إلا عند قرب مواعده النهائي وبالتالي تجعل له أولوية على غيره وإن كان أهم منه. (آل سيف، بدون سنة)

ثانياً: تحليل الوقت وتسجيله:

على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به، ثم يبعد ذلك يقوم بتحليل تلك

الأنشطة. وقد أطلق على عملية التسجيل اسم: قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية. (سلامة، 1988)

المعلومات الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق لمشكلات ومضيعات الوقت، ومن ثم

تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت. (آل سيف، بدون سنة)

ويتضح مما سبق أن عملية التسجيل تفيد في حصر الأنشطة التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة،

كما أن عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة، واستبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر

الوقت.

- أنواع تسجيل الوقت:

1. السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ترتيب الأنشطة في الأهمية.
2. السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، التاريخ، المكان، وكيفية قضاء الوقت منفردا أو في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته.
3. سجل ملخص للوقت: يذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها، ثم المقارنة بين الأهمية مع النسبة المئوية المخصصة له من الوقت مع تصحيح النسبة إذا تبين أنه يستحق أكثر أو أقل.

عندما تحلل وقتك ينبغي أن تذكر فيه ما يلي:

1. أنواع الأنشطة التي تمارسها.
 2. درجة أهمية كل نشاط.
 3. نسبة كل نشاط من الوقت الإجمالي.
 4. العادات السلوكية التي تمارسها.
 5. أحسن الأوقات بالنسبة لك من اليوم.
 6. أكثر أجزاء اليوم تعباً وإرهاقاً.
 7. مضيعات الوقت بالنسبة لك.
 8. الأنشطة التي يمكن أن توكل فيها غيرك مع نسبتها المئوية بالنسبة لأنشطتك.
 9. الأنشطة التي لا ترغب في عملها أو تريد التخلص منها. (آل سيف، بدون سنة)
- وهذا التحليل يفيد في القاعدة التالية وهي تخطيط الوقت.

ثالثاً: تخطيط الوقت:

يعرف التخطيط بأنه: "ذلك الجزء أو الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة".

(حريم، 2006)

وقد أكد (سلامة، 1988) على ارتباط التخطيط بالوقت بقوله: "من مقومات الخطة الناجحة أن تكون

محددة بفترة زمنية معينة.

ومن فوائد التخطيط للوقت أن الذين يخططون يواجهون مشاكل أقل من الذين لا يخططون، وكما أن

التخطيط يحتاج إلى وقت فإنه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف. (أبو

شيخة، 1991)

لذا يصعب القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن

والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل

المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها.

- كيف نخطط أوقات أعمالنا:

1. حدد أولاً الأهداف بأقسامها السنوية والشهرية والأسبوعية واليومية ورتبها حسب الأهمية.
2. عندما تحدد الهدف فكر في الخيارات المطروحة لتحقيق هذا الهدف واختر منها أحسنها.
3. بعد أن تختار الطريقة التي تحقق بها الهدف، ابحث عن الوقت المناسب لها، وحدد لها ما يمكن أن تستغرقه من وقت.
4. حدد المكان المناسب لتنفيذ العمل، فمثلاً عندما يكون هنالك اجتماع بين عدد من الناس ينبغي أن يكون مكان الموعد متوسطاً عند الجميع حفظاً لأوقاتهم.
5. فكر فيمن يقوم بالعمل أنت أو غيرك، وما هو الأصلح: قيامك به أو توكيل غيرك.

6. رتب الأعمال والأنشطة حسب الأولوية والأهمية.
7. تذكر أن الوقت ليس تحت تصرفك، ومن ثم افترض حدوث مضيعات للوقت ثم ابحث لها عن حلول.
8. تجنب الارتجالية في وضع الخطة لوقتك وفكر جيدا في وضعها.
9. لا تعطي أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه.
10. ضع احتياطات عندما يفشل تنفيذ أي نشاط موجود في الخطة لأجل الاستفادة من الوقت والحفاظ عليه.
11. لا تنسى أن تدون جدولك لأن الذاكرة عرضة للنسيان.
12. تذكر أن بضع دقائق من التفكير والتخطيط توفر بضع ساعات من العمل الشاق. (آل سيف، بدون سنة)

رابعاً: تنظيم الوقت:

إن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بدل أن تسيطر علينا. (الديب، 2006)

وهذا القول عام في مدلوله ليشمل الوقت الخاص والعام، ولكن بالنسبة للمدير وللعمل الإداري فإن تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فاعلية، وذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يستفيد منها جميع أعضاء التنظيم أيا كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

وتتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها. وأول خطوة على الإداري القيام بها في هذا المجال هي أن يعرف كيف يستخدم وقته بإتباع سجل مكتوب لرصد تنفيذ الوقت الفعلي. (عليان، 2005)

وفاعلية التنظيم بشكل عام تبدو من خلال تحديد مهام اختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ليقبل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات. (سلامة، 1988)

وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة، وحدودها وعلاقة شاغلها برئيسه ومرؤوسيه والمجموعة التي تعمل معه، فإنه أيضا يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي. والتنظيم بذلك مسئول عن التنسيق والتناسق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المشروع، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به. وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فاعلية في إدارة الوقت، وتفعيل الزمن. وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما:

- **العنصر الأول: تحديد الأفراد،** وما يتعين أن يقوم بها كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

- **العنصر الثاني: العلاقات التبادلية والتفاعلية** بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر. (عليان، 2005)

وبذلك يسهم التنظيم في نجاح الخطة المحددة مسبقاً، ونجاح المدير والعاملين في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية، حيث يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتتحقق بذلك الانسيابية والمرونة التي لا تخل بالعمل ومكوناته وأهدافه.

خامساً: مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة إصدار الأوامر والتعليمات وتعيين الأعمال والوظائف لقوى العمل المتوفرة، ونشتمل على:

- تعيين أوقات العمل للألات أو مكان العمل
- سلطة إصدار الأوامر للحصول على الأدوات والمعدات والمواد الضرورية
- توجيه ومراقبة التقدم في انجاز المواد عند كل عملية، وعمل التعديلات اللازمة
- سلطة إصدار أوامر الانتقال من عملية إلى أخرى
- إصدار أوامر التفتيش
- تسجيل تقارير تعطل الآلات عن العمل وإجازات المشغلين
- تسجيل النتائج الفعلية. (زريق، 2001)

كما تعتبر مرحلة التنفيذ المحك الفعلي للخطوات السابقة، وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانات.

وفي هذا الصدد يقول السفيناني (2006): "التمكن من التنفيذ الجيد عليك بإلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى قائمتك اليومية، والغ كل نشاط غير ضروري وفوض ما يحتاج إلى تفويض، وحدد أولوياتك التي

يجب انجازها، مع ترك وقت للطوارئ، ابدأ في انجاز مهامك مبتدئاً بالأصعب فيها، التزم بمواعيدك، وثابر على تنظيم وقتك، واحذر التسويف، وتعامل جيداً مع مضيعات الوقت.

كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به. (الأسطل، 2009)

لذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم انجازه ليساعد ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تحجيم الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان، لضمان أكبر قدر من النجاح.

5- أساليب إدارة الوقت في المنظمات:

تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الأساليب:

1-5- الإدارة الذاتية:

عند التحدث عن إدارة الذات فإن أول ما يحتاج إليه هو معرفة ماذا تعني إدارة الذات؟ ويمكن القول أن إدارة الذات باختصار تعني القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف، والحاجات الأساسية كما هي معروفة الحاجة للبقاء والانتماء والقوة والحرية والترفيه، كذلك فإن إدارة الذات تعني القدرة على الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للنفس بتوازن ورضا تام لكل جزء من أجزاء النفس الإنسانية. ونذكر أن التحكم في الوقت في إدارة يفيد من عدة جوانب:

1. الاستفادة القصوى من أمور الحياة بشكل أفضل.

2. الابتعاد عن منطقة الأزمات الحرجة.

3. الشعور بالرضا الذاتي عن العمل المنجز.

4. القدرة على التواصل وكسب الآخرين. (عبد الله، 2006)

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام. (سلامة، 1988)

وذكر الغيثي أن هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة من التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع. (الغيثي، 2001)

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة الذاتية هي مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم، وتحتاج إلى تأهيل وقدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي أي وقت ممكن.

2-5- الإدارة بالتفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. (خليل، 1996)

ويرتبط حسن إدارة الوقت ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال والسلطة اللازمة للآخرين، ويحتاج متخذ القرار إلى التفويض الفعال لتحقيق أهداف المشروع، وعلى أية حال فإن الترجمة الحقيقية لمعنى التفويض الفعال تأخذ أبعاداً ثلاثة هي:

- البعد الأول: تحديد السلطة.

- البعد الثاني: تحديد إطار دائرة النفوذ والإشراف.

- البعد الثالث: تحديد نطاق المسؤولية والمساءلة.

والتفويض بذلك هو وسيلة رئيسية لحسن إدارة الوقت واستثماره واستغلاله، وهو عملية فعالة لإتمام وانجاز الأعمال وللحصول على نتائج أفضل من خلال الآخرين الذين تفوض إليهم مهمة إنجاز هذه الأعمال. (عليان، 2005)

وبذلك يتضح أن تفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو بنفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة. (سلامة، 1988)

ومن ذلك يتبين لنا أن الهدف من التفويض ليس التفويض بحد ذاته بقدر ما هو تحقيق لأكبر قدر من المرونة والفعالية بالنسبة لاتخاذ القرار، إضافة إلى انسيابية العمل وتسهيل إجراءاته، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بالقدر الذي يحقق النجاح المطلوب والأهداف المنشودة.

3-5- الإدارة بالأهداف:

يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف، وهذا يعني أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون نتاجا للمشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده، في نفس الوقت يكون معلوما للمرؤوسين أن العوائد التي سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه في انجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها. طبقا لهذا المعنى، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على فرضيتين أساسيتين حسب (شريف، 2000) هما:

1. أن الأهداف يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطا في جميع المستويات حتى إلى تصل إلى المستوى الأدنى.
2. من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوسون أكثر ارتباطا وتمسكا بالأهداف. ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف من ناحية، وارتباط العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم في تحقيق الأهداف.

وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات. (عبوي، 2007)

تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك

الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه موعد الانجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقه، كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، وأن تكون أسهل وصولاً من المرامي، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف. (خليل، 1996)

من خلال ذلك نرى أن هذا الأسلوب يلعب دوراً في تحسين أداء المدير حيث يترتب عليه من خلال هذا الأسلوب أن يستثمر وقته بفاعلية داخل وخارج المؤسسة، كذلك التقويم الموضوعي لأدائه ولأداء العاملين تحت إشرافه، بناءً على المعايير التي تقيس الوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المسؤولية الملقاة عليه في شكل نتائج، ليس نشاطاً.

4-5- الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة. (درة، 1982)

وهي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل فيها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي. (Davis, 1996)

مما سبق يتضح أن الإدارة بالمشاركة تسمح لجميع العاملين في التنظيم بالاشتراك في إدارة المشروع بالتالي توزيع المهام على الجميع وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين وتخفيف من أشكال الصراع القائمة واختصار الوقت في مده اتخاذ القرارات ومدة الإنتاج بشرط تطبيقها فعلياً وبالأسلوب الصحيح. حيث أنه من المسلم به في صناعة القرار عملية جماعية يشترك صاحب سلطة اتخاذ القرار آخرون، فالعقل

البشري مهما كان نضجه وذكاءه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم.

5-5- أسلوب الإدارة بالاستثناء:

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ باريتو ، الذي يقوم على أساس أن ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له ، حفاظا على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير التافه إلى القليل الحيوي، ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال: إن الإدارة في حاجة إلى أن تحمي نفسها، أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي يبتها نظام المعلومات التقليدي – المعلومات التي لا تحمل جديداً- التفاصيل التي لا تحتاج إلى إي إجراء، لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير الضرورية لتباشر دورها الرئيس. (الخزامي، 1999)

ومن هنا يتضح أنه من خلال الإدارة بالاستثناء تقوم الإدارة بتكريس وقتها الثمين في التركيز على الأمور الأكثر أهمية والاهتمام فقط بالانحرافات المادية التي تحتاج للفحص والدراسة السريعة. وقد يكون هذا مفيدا عندما تدعو الحاجة لمعالجة العديد من البيانات لاتخاذ قرارات إدارية، ولكن مشكلة هذا النوع من الإدارة تكمن في أن هذه السياسة قد تؤدي إلى نشوء نمط سلوكي يفتقر إلى العقل والبصيرة، حيث يحول الإدارة عن هدفها الأساسي وهو إدارة العمل بشكل ناجح في بيئة عمل حقيقية.

الخلاصة:

اتضح جليا من خلال هذا الفصل أن المسؤوليات تجعل الإداري أمام معضلة حقيقية، لا يمكن تجاوزها إلا باتباع الأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في الاستغلال الأمثل لوقته وإدارته بصورة علمية تمنعه من إهدار الكثير منه، وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لإدارة وقته حيث أن إدارة الوقت تمكن الإداري من القدرة على إدراك القضايا المهمة وتنمية عادات فعالة لديه تساعد في فهم السلوك الإنساني للعاملين وتحديد الزمن المناسب لكل مهمة وتجعله قادرا على تحمل مسؤولية كل ما يقوم به وتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

مضيعات الوقت

تمهيد

1- مفهوم مضيعات الوقت

2- أسباب ضياع الوقت

3- أنواع مضيعات الوقت

4- أساليب السيطرة على مضيعات الوقت

خلاصة

تمهيد:

تقوم الإدارة الجيدة أو الفعالة على الاستغلال الأحسن لوقت العمل وتجنب المعوقات التي تواجه الإداري في أدائه لمهامه وتمنعه من تحقيق الأهداف، ففي هذا الفصل سنعرض أهم هذه المعوقات وهي مضيعات الوقت الشائعة من خلال التطرق إلى مفهوم هذه المضيعات، وأسباب ضياع وقت الإداري أثناء أدائه لوظيفته، وأنواع مضيعات الوقت، وأساليب السيطرة عليها لانجاز العمل على أكمل وجه.

1- مفهوم مضيعات الوقت:

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للوهلة الأولى، فمثلا الهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها عوامل تساهم في مضاعفة مضيعات الوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، إذ يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة للوقت؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين. كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح. (أبو شيخة، 1991)

فيعتبر مفهوم مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الطرف والزمان والمكان والأشخاص، أو استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو أنه يأخذ وقتا غير ضروري، أو أنه عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المستعمل، ويسبب ضياع الوقت. (عبيدات، 2007)

ويمكن القول أن مضيعات الوقت هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا، أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها. (عليان، 2005)

إن قيام الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة، وفي أماكن وأوقات مختلفة، يجعل من الأهمية بما كان أن نميز بين التي تساهم والتي لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. إن النشاطات غير المخطط لها مسبقا لا تعتبر مضيعة للوقت أو للعمل الإداري إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإداري ودقته، وتغير في تحديده للأولويات، فضلا عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج المنظمة. ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات، فإن هناك عادة وقتا ضائعا أثناء العمل الرسمي. وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع، وتتفاوت بين شخص وآخر. فمنها ما يتعلق

بالإداري نفسه، ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له. (سلامة،

1988)

كما تقتضي النظرة الشاملة لمضيعات الوقت الانتباه إلى ما يلي:

1. يعتبر كل نشاط مضيعة للوقت إن أدركه الشخص واعتبره كذلك، حتى وإن اعتبره الآخرون

عكس ذلك.

2. تعتبر كل مضيعة للوقت توظيف غير ملائم لوقت الشخص، فعندما ينفق المدير وقته على العمل

الأقل أهمية فإنه يضيع بذلك وقتا كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وتقاس الأهمية

بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

3. يمكن ترشيد جميع مضيعات الوقت وإحلال أنشطة منتجة بدلا منها. (عبد الله، 2006)

ومنه يتضح أن الفرد يبقى في كثير من الأحيان مسئولاً عن وقت أنشطته ويبقى الحل في يده دائما ليتحكم

في مضيعاته، ويستفيد منه بدرجة كبيرة في أعمال نافعة أكثر فاعلية، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات.

2- أسباب ضياع الوقت:

إن مضيعات الوقت كثيرة، ولكن وبشكل عام تقل قدرة الإداري في السيطرة والتحكم في استغلال الوقت

كلما ارتفع المستوى الإداري. ويعود السبب في ذلك إلى وضوح المهام والاختصاصات التي يقوم بها

الإداري في المستويات الإدارية الأقل، علاوة على سهولة تحديد نوعية النشاطات التي يقوم بها، وتحديد

الوقت اللازم لكل منها. أما في المستوى الأعلى، فتتعدد نوعية النشاطات وتتشابك وتتسع دائرة الإشراف

لتغطي كافة الأبعاد. (فرحات، 2006)

وتتمثل عوامل ضياع الوقت فيما يلي:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
2. زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالناس بطبيعتهم يحبون الاجتماعات مع بعضهم البعض، ويتبادلون الزيارات والأحاديث، فالعدد الزائد من العاملين يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن العمل، إضافة إلى أنهم عاطلون عن العمل، يقول دروكر **Druker** بأن المدير في هذه الحالة يعطي 10% من وقته في حل النزاعات بين العاملين.
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، مما يجعلها مكلفة من حيث الجهد والمال ومضيعة للوقت.
4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال حيث تعد المعلومات من الأهمية بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير، فتأخر وصولها أو عدم دقتها يؤدي إلى ضياع الوقت.
5. المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف والمجلات.
6. سوء التخطيط وعدم وضع أولويات تجعل الإداري ينفذ المهمة قبل التخطيط لها أو الاهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الأهمية. (عبيدات، 2006)

ومما لا شك فيه هو أن قيام المدير باستغلال الأوقات المتاحة لديه أحسن إستغلال ممكن من أجل تحقيق الفعالية في إدارتها إنما يتطلب منه أن يتفطن للمشكلات والعقبات السابقة مع ضرورة التخلص منها عند استخدامه لكل أوقاته المتاحة لديه بصفة عامة.

3- أنواع مضيعات الوقت:

تقسم مضيعات الوقت إلى مضيعات خارجية مصدرها الناس والأشياء وهي خارجة عن سيطرة الفرد، ومضيعات داخلية من الصعب التغلب عليها. (عليان، 2005) نذكر أهمها فيما يلي:

1-3- مضيعات داخلية:

1-1-3- عدم التفويض أو التفويض غير الفعال:

يعتبر التفويض الفعال إحدى الوسائل المستخدمة في إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، ولكن قد يساء استعمال هذه الوسيلة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى ضياع الوقت، ويكون التفويض فعالاً إذا استند إلى الأركان الأساسية التالية:

أ- أن تكون أهداف المهام التي يتم تفويضها واضحة وصريحة، وتوضع بشكل مكتوب.

ب - تحديد السلطة والمسئولية، والكيفية التي يتم بها هذا الأداء، وكذلك كيفية تقييم هذا الأداء، ولا بد من تفويض السلطة الضرورية لتنفيذ المهام المفوضة، لأن المرؤوس سيضطر إلى مراجعة رئيسه عدة مرات مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت.

ج - وضع معايير مقبولة للأداء، وعدم التركيز الزائد على الكمال.

د - تدريب المرؤوسين بالشكل المناسب، وقد يحتاج ذلك إلى وقت ولكنه يوفر وقتاً.

هـ - وضع نظام للرقابة والمتابعة لأن الشخص المفوض يبقى مسؤولاً عن النتائج بعد التفويض. (عبد

الله، 2006)

2-1-3- عدم وجود أهداف محددة وأولويات مرتبة من جانب متخذ القرار:

حيث تسود العشوائية والارتجالية، ويصبح متخذ القرار أسير الإدارة الرد فعلية، والإدارة يوم بيوم، ولحظة بلحظة، وتصبح قراراته انعكاسية لما يحدث أمامه، وما يحدث بجانبه، وبالتالي عدم قدرته على تخطيط وقته، وبرمجة أدائه، وانشغاله بأمور تافهة تلتهم وقته. وفي الوقت نفسه يصبح كل شيء في المشروع خاضع للانفعالات والاضطرابات المزاجية والعاطفية، وخاضع للقلق والضغط، وتعارض الأولويات. (عليان، 2005)

3-1-3- سوء التخطيط:

مما لا شك فيه أن من أهم أسباب الفشل في القيام بأي عمل هو سوء التخطيط، وبالنسبة لإهدار الوقت وتبديده وعدم الاستفادة منه فيعد سوء تخطيط استخدام الوقت في تحقيق وأداء الأمور الهامة ذات الفائدة من أهم هذه الأسباب.

فإذا كان سر الإدارة الناجحة للوقت هو أداء أهم الأعمال أولاً ومنحها كامل التركيز واستبعاد القيام بأداء أي شيء غيرها، فإن ذلك لا يتحقق إلا بحسن التخطيط. (الشافعي، 2002)

4-1-3- عدم جدولة الأعمال:

عدم وجود ميعاد نهائي للانتهاء من كل موضوع، ومن خلال تداخل الموضوعات، وتزايد الضغوط الشخصية لأصحاب هذه الموضوعات، يتم إحلال بعضها محل الأخرى، ومن ثم لا تستكمل الموضوعات ولا يتم البت فيها، ويضيع الوقت في إعادة قراءتها من جديد وفي البحث عنها، وفي تناولها مرة أخرى. (عليان، 2005)

3-1-5- ضعف الانضباط الذاتي:

يظهر أحيانا فجوة بين ما يخطط الشخص للقيام به وبين ما يقوم به حقيقة، يمكن التغلب على هذه الفجوة من خلال الانضباط الذاتي الذي يتضمن التنظيم الشخصي، ويمكن للمدير فرض الانضباط الذاتي على الأفراد من خلال التخطيط الفعال للوقت.

وهناك نوعين من الانضباط:

أ. **الانضباط الخارجي:** وهو الانضباط الذي يفترض أشياء معينة يجب أن يقوم بها المدير، سواء أراد ذلك أو لا، وهذا الانضباط يجبر المدير على إنفاق وقت لتحقيق أهداف مهمة للآخرين.

ب. **الانضباط الداخلي:** هو إدارة لتحقيق الأهداف، فهو يسمح للمدير بإنفاق وقته بشكل يساعده على تحقيق أهدافه. (عبد الله، 2006)

3-1-6- سوء التنظيم الشخصي:

يعتبر سوء التنظيم الشخصي عادة سيئة، وهو أحد مضيعات الوقت الخطيرة والعميقة، لذلك يحتاج إلى بذل جهود إضافية للتخلص من هذه العادة، ويحتاج تغيير العادات إلى تخطيط لإحداث تغييرات ايجابية فيها لأنه لا يتم بالصدفة، فتغيير السلوك يسبق عادة التغيير في الاتجاه، فعندما يستبدل المدير عاداته القديمة بسلوك أكثر فائدة له فإن اتجاهه سيتبع ذلك.

إن عدم وجود أهداف أو خطط، يجعل من حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا تعرف لها هدفا فلا تركز على أعمال معينة، بل تجرب كل شيء وتعمل كل شيء والنتيجة لا تنتج أي شيء. (عبد الله، 2005)

3-1-7- التاجيل:

وهو من أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة ما يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد انجازه، ويلاحظ على كثير من الأشخاص تأجيل القيام بأداء بعض الأعمال من حين لآخر، وغالبا ما تكون الأشياء المؤجلة معقدة أو صعبة أو غير محببة، والتأجيل هو صفة إنسانية، ولكنه يصبح خطرا على المهنة إذا تكرر أو تجاوز الحد الطبيعي وأضر بالأهداف.

لذلك يجب على الشخص الذي يرغب بتأجيل عمل شاق أو غير محبب التفكير بجدية فيما يمكن أن يحدث في حالة تأخير انجاز هذا العمل، كما أن هذا العمل يجب أن ينجز في وقت ما من الأوقات مما قد يؤثر على القدرة في أداء العمل والأعمال الأخرى، وهذا قد يؤدي إلى الوقوع في الأزمات. (عبد الله، 2006)

3-1-8- انجاز أشياء متعددة في وقت احد:

حيث يقوم متخذ القرار بإرباك العاملين لديه، وإصدار قرارات متعارضة، وتكليف أفراد بإنجاز مهام مختلفة في وقت واحد محدد ومحدود، والضغط عليهم نفسيا، مما يؤدي إلى التشتيت، وعدم التركيز، والتضارب، وعدم إمكانية الانجاز وتحقيقه. (عليان، 2005)

2-3- مضيعات خارجية:

1-2-3- المكالمات الهاتفية:

وهي أهم مصادر هدر الوقت وضياعه، حيث كثيرا ما تكون المكالمات الهاتفية في أمور تافهة، وتمتد لساعات طوال مما يجعلها تلتهم وقت العمل، وتبتلع وقت الراحة، وتقضي على وقت الأسرة، تلتهم حتى الوقت المخصص للنوم التهاما، ولا تتيح مجالا للقيام بأعمال أكثر أهمية، وكثيرا ما يكون الرؤساء المباشرين، وبعض الأصدقاء، والعملاء المصدر الرئيسي لضياع الوقت في الأحاديث التليفونية، ومن ثم تحتاج إلى معالجة دبلوماسية حتى لا تسبب هذه المعالجة متاعب أو قلقا أو توتر في العلاقات معهم، وفي الوقت ذاته يتم من خلال هذه المعالجة تقليل الفاقد في الوقت والجهد. (عليان، 2005)

2-2-3- الاجتماعات:

هناك نوعان من الاجتماعات التي يحضرها المدير هما:

1- اجتماعات يدعو المدير إليها.

2- اجتماعات يدعى المدير إليها.

ويمر الاجتماع أيا كان بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة، لذلك تكون مضيعات الوقت أو التخفيض منها رهنا بنوع الاجتماع والمراحل التي تمر بها عملية الاجتماع. (عبد الله، 2006) حيث كثيرا ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت عندما يتبارى الحاضرين في:

– مناقشة الموضوعات المعروضة، وتقريعها، ومدّها إلى موضوعات أخرى جديدة.

- طرح وجهات النظر، وإبداء الرأي، وعرض ما يعن لكل منهم من للمشاكل وغيرها.
- الدخول في حوارات جانبية، وكلمات مجاملة وترحيب وتعارف، وسؤال عن الأهل والأصدقاء المشتركين.

ومن ثم تصبح الاجتماعات مضيعة للوقت، حيث تمتد وتتسع دائرة الحوار حول الموضوعات المطروحة للنقاش وتنشعب إلى الفروع والتفاصيل الدقيقة، وفي الوقت ذاته ينقسم المجتمعين إلى فريقين بعضهم يؤيد والآخر يعارض ودون أسباب موضوعية بل شخصية، وقد يزداد الأمر سوءا إذا ما طرح ما طرح موضوعا جديدا دون الإعداد له تحت بند موضوعات أخرى، أو ما يستجد من أعمال. (عليان، 2005)

3-2-3- الزيارات المفاجئة:

تشكل الزيارات المفاجئة واحدة من أكبر مبددات الوقت، حيث تستغرق حيزا زمنيا لم يكن مخططا له، وتستهلك قدرا من الوقت المخصص لعمل آخر وخاصة أنه يصعب التنبؤ بها، ومدى الوقت الذي تستغرقه، أو حتى مقاومة هذا النوع من الزيارات والحد منها، والمشكلة في الزيارات المفاجئة أنها تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد "دقيقة واحدة من وقتك" وتتحول هذه الدقيقة في الغالب إلى أكثر من 20 دقيقة. (الشافعي، 2002)

4-2-3- معلومات غير دقيقة ومتأخرة:

تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية والارتجالية، والتخبط وتعارض القرارات، وعدم توافيقها مع ما هو مطلوب إنجازها، ومع ما يتعين تحقيقه، بل وعدم سلامتها وصحتها وتضمنها أخطاء باهظة النتائج والتكاليف.

3-2-5- العمل الورقي:

إن تراكم الأوراق في المكتب أو الغرفة بدون اتخاذ قرار بشأنها، أو تحديد إجراءات فعالة للتعامل مع هذا الكم الهائل من الأوراق التي تتدفق على المنظمة، يسبب فقدان الكثير من الوقت. (عبد الله، 2005) ويزداد الأمر سوءاً مع تراكم الأوراق والمستندات، والتي بدورها تزيد من صعوبة العثور على أي منها لعدم ترتيبها أو فهرستها مع تداخل الموضوعات واستغراق البحث عنها وقتاً وجهداً وتركيزاً كان يمكن توجيهه إلى إنجاز أفضل للعمل وإتمامه. (عليان، 2005)

3-2-6- الأمور الطارئة غير المتوقعة:

لعل من أسباب إهدار الوقت هو ضرورة مواجهة بعض المشاكل والأزمات غير المتوقعة وغير المخطط لمواجهتها من قبل والتي يصطلح على وصفها بالأمور الطارئة، وتستلزم إنفاق قدر من الوقت للتعامل معها. والمعروف أنه يتحكم في برنامج إدارة الوقت وتنفيذ برامج إدارته عنصران هما:
أ- الأمور المستهدفة والمخطط إنجازها تحقيقها، والمحددة في برامج إدارة الوقت كأولويات ذات أهمية واجبة التنفيذ.

ب - الأمور الطارئة التي لم تكن مدرجة كأولويات في جدول الوقت ولكنها طرأت بعد ذلك، وقد يترتب على عدم معالجة بعضها في حينه تطورها وتعقدتها وتحولها إلى أزمات عاصفة شديدة.

وبالرغم من أنه يجب أن يتم التعامل معهما معها وبنفس الأهمية، إلا أن الواقع دائماً يفرض أن يكون للأمور الطارئة الاهتمام الأساسي الذي من خلاله يتم النظر إلى الوقت وما يتم القيام به من عمل وما يتحقق به الإنجاز. (الشافعي، 2002)

7-2-3- عدم وجود نظام فعال للاتصال:

حيث تحدث فجوات زمنية مابين إصدار الأمر الإداري، ومابين إبلاغه للمنفذين، سواء من خلال وسطاء متعددين من القيادات الوسطى، أو من خلال قنوات أخرى رسمية أو غير رسمية يتم من خلالها تحريف الأمر الإداري بحيث يفقد مضمونه، بل قد يتحول إلى عكس ما هو مطلوب. (عليان، 2005)

8-2-3- فريق العمل:

إن فريق العاملين المكلف بالعمل قد يكون هو أحد أسباب تبديد الوقت وإهداره خاصة في الحالات التالية:

أ. قلة عدد أفراد فريق العمل:

من المؤكد أن قلة أعداد فريق العمل المكلف بانجاز عمل معين مع كثرة الأعباء الملقاة عليهم، لن تمكن هذا الفريق من انجاز مهامه في الوقت المحدد وتكون النتيجة أنه أنفق وقتا ولم يحقق انجازا لأنه يحتاج لوقت أكثر وأطول في انجاز ما عليه من عمل وهو ما يؤدي لاستهلاك وقت أكبر في سبيل تأدية العمل.

ب - نقص مهارات وكفاءات أعضاء هذا الفريق:

وهي الحالة الأخرى التي تعود فيها أسباب إهدار الوقت وتبديده إلى عوامل مرتبطة بحالة فريق العاملين. فإذا تواجد ضمن أفراد الفريق بعض من لا يتمتع بالمهارات اللازمة الضرورية لأداء مهام وظيفته بدقة ومهارة وسرعة، فقد يترتب على ذلك إعاقة وتأخير في انجاز العمل استغراقه وقتا طويلا مما يؤدي لهدر الوقت وتبديده. (الشافعي، 2002)

يتضح مما سبق أن مضيعات الوقت كثيرة وأسبابها متعددة، فمنها ما تعود للفرد نفسه والتي يمكن السيطرة عليها ومنها ما تعود لظروف خارجية، ولجعل الأفراد أو المديرين يمارسون عمليات إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يتطلب منهم ضرورة تحديد وتحليل الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى ضياع الوقت المتاح لديهم، حيث أن التعرف على هذه الأسباب وتحليلها يمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت، وبالتالي تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة والملحة.

4- أساليب السيطرة على مضيعات الوقت:

إن الإدارة الفعالة للوقت هي التي تعتمد على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة مضيعات الوقت، فإذا لم يصاحب تخطيط الوقت اتخاذ إجراءات ايجابية للحيلولة دون ضياعه فإنه يصبح بلا معنى.

فالإدارة الفعالة للوقت = التخطيط الجيد للوقت x الإجراءات الايجابية لمواجهة مضيعات الوقت. (عبد الله، 2000)

من خلال هذا القانون يتبين لنا أن الحد من مضيعات الوقت يتطلب التعرف على مصادر هذه المضيعات، واتخاذ الإجراءات الملائمة للتخلص منها، حيث يجب بذل الجهد لتغيير العادات الخاصة بإهدار الوقت.

تعتمد الرقابة على مضيعات الوقت على الشخص نفسه وعلى البيئة التي يعمل فيها، إذ ليس من السهل رصد مضيعات الوقت وتحديد إجراءات السيطرة عليها.

والمنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

(1) جمع البيانات:

إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها، ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت. (عليان، 2005)

(2) التعرف على الأسباب المحتملة:

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم الفرد؟

وإذا كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟ أهى عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور التي تستدعي الانتباه والحذر. (عبد الله، 2006)

(3) وضع الحلول الممكنة:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه. ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول. كما يمكنه أن يشجع جلسات الزوبعة الفكرية Brain Storming، بهدف التعرف على مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت. (عليان، 2005)

(4) اختيار أفضل الحلول الممكنة:

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة، لكل مضيعة من مضيعات الوقت، بهدف اختيار أفضل هذه الحلول، وأكثرها فعالية. (عبد الله، 2006)

(5) تنفيذ الحل المختار:

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مناسبه ومدى فعاليتها في حل المشكلة. فإذا تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا. (عليان، 2005)

وبإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت من خلال أسلوبين هما تجزئة الوقت، ثم التركيز في الأداء وذلك كما يلي:

1-5- تجزئة الوقت إلى:

– وقت يمكن ضبطه و هو الوقت الذي يتحكم فيه المدير.

– ووقت لا يمكن ضبطه وهو وقت الاستجابة للأحداث و طلبات الآخرين.

والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط، إذ أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي % 75 عند بعض الباحثين ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط، فمثلا قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الاطلاع على المكاتبات، وتلقي الاتصالات الهاتفية، والإجابة الفورية على المراسلات ، وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا.

2-5- التركيز:

والذي يتمثل في التعريف والتحديد الواضح للعمل، من حيث أهدافه وإستراتيجيته، ليتمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية، وترتيب الأولويات، ومن الأفضل القيام بعمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه، و يستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات:

– ترتيب ورود الموضوع (مبكرا – متأخرا)

– الاستعجال (عاجل – آجل)

– مدى إسهام الموضوع في تحقيق هدف المنظمة

وبذلك يتبين لنا أنه من المهم أن يمتلك المدير القدرة على التمييز بين ما هو هام وما هو غير هام والتخطيط الجيد لوقته حتى لا يفقد صفة إدارة أولوياته، لكي يتجنب الوقوع كفريسة لمثل هذا النوع من المضيعات للوقت حيث يجب أن يتمرن جيدا على التحديد الأمثل لكل ما هو ضروري ومدى ملائمة الوقت لتنفيذ هذه الضرورات ومن ثم يصل إلى تحقيق الفعالية في إدارته لوقته.

الخلاصة:

اتضح من خلال هذا الفصل أنه كثيرا ما يضيع الإداريون أوقاتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلا من التركيز على أمور أكثر أهمية لأنهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوفرة أمامهم بدلا من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها، وهو توظيف غير ملائم لوقت العمل، ومضيعات الوقت تأتي في أشكال متعددة فقد تكون أنشطة أو أحداثا أو ظروفًا يترتب عنها مخرجات قليلة جدا أو نتائج ذات قيمة منخفضة، وهو ما يدعو إلى ضرورة التعرف على هذه المضيعات والتقدم بخطوة نحو البحث عن كيفية تجنبها والتخلص منها.

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، فهو ملائم لطبيعة الدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى تفسير الظواهر، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع.

2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات الإدارة الجزائرية في المؤسسات العمومية موزعين بين مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح الإدارية والمتصرفين الإداريين في كل من المديريات الولائية لولايتي الجزائر وبومرداس.

3- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 112 فرد من مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح الإدارية والمتصرفين الإداريين لمديريات ولايتي الجزائر وبومرداس، وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة حسب ما يمثله العاملون في الإدارة الجزائرية من العينة الكلية.

4- مصادر البيانات:

اعتمدت الطالبة في عملية جمع البيانات على نوعين من المصادر، مصادر بيانات ثانوية ومصادر بيانات أولية.

أولاً: مصادر البيانات الثانوية:

تم الاعتماد في إعداد الدراسة على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت والموجودة في الكتب والمذكرات والدوريات والمجلات التي لها علاقة بموضوع البحث، حيث تم الوصول لها من خلال الزيارة الميدانية لعدد من المكتبات الموجودة في ولاية الجزائر وفي مقدمتها مكتبات الجامعات وكذلك مجموعة لا بأس بها من الكتب والرسائل الجامعية الإلكترونية.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبيان الدراسة والذي كان الأداة الرئيسية في جمع البيانات للوقوف على واقع إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية وقياسه، وجرى تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة ومن ثم تحكيم هذه الاستبيان بعرضه على مختصين.

5- توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من قبل الطالبة، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة المخطط لها والبالغة 150 فردا من الإطارات العاملين في الإدارة، وتم استرجاع 112 استبيان منها بنسبة استرجاع بلغت 74% من حجم العينة وذلك بعد استبعاد بعض الاستبيانات المشكوك في صدقها بالملاحظة أين كانت كل إجاباتها دائما أو غالبا في جميع الفقرات.

6- أسلوب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS-19، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية الانحرافات المعيارية، وذلك لإثبات صحة الفرضيات.
2. أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA، وذلك لإيجاد الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية.
3. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وإيجاد العلاقة بين مضيعات الوقت ومستوى إدارة الوقت.
4. معامل الثبات الكلي Alpha كرونباخ، لفحص ثبات الاستبيان.
5. اختبار T. teste وذلك للتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات بنود الاستبيان

تم فحص صدق المحتوى وثبات بنودها على مرحلتين، أولهما قبل توزيع الاستبيان وثانيهما بعد توزيعه والانتهاء من مرحلة جمع البيانات.

أولاً: قبل توزيع الاستبيان وجمع البيانات:

وذلك من خلال توزيع الاستبيان على المحكمين واختبار صدقها وثبات فقراتها من خلال صدق المحكمين، فتم عرض الاستبيان على بعض من أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المختصين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في فقراتها من حيث مناسبتها من ناحية الصياغة ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وبعد استرجاع الاستبيان منهم قامت الباحثة بتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى ونقل بعضها لمجال آخر.

ثانياً: بعد توزيع الاستبيان وجمع البيانات:

بعد التحكيم قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة المختارة من الإطارات العاملين في الإدارات الجزائرية ومن ثم تم اختبار صدقها وثباتها من خلال الاختبارات الإحصائية كما يلي:

1. ثبات بنود الاستبيان:

لإيجاد معامل الثبات الكلي تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ارتباط الفقرات ككل، وكانت نتيجة الاختبار (0,87) وهو معدل مرتفع يبين أن هناك ارتباط طردي قوي بين فقرات الاستبيان، مما يدل على ثبات بنود الاستبيان وعددها (65).

2. فحص صدق الاستبيان:

عن طريق التأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبيان في كل مجال من مجالات الاستبيان وبين الدرجة الكلية لها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان ، وقد تبين من خلال الفحص أن جميع مجالات الاستبيان الثمانية ذات ارتباط طردي بالمجموع الكلي للاستبيان وتفاوتت درجته من مجال لآخر. والجدول رقم (01) يبين عدد فقرات الاستبيان موزعة على كل مجال من مجالاتها الثمانية.

جدول رقم (01): عدد فقرات الاستبيان حسب كل مجال من مجالاتها

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1	نظرة الإدارة العليا اتجاه الوقت	8
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	14
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	17
4	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف	5
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	7
6	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	6
7	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار	5
8	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	4

وفيما يلي استعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال من مجالاتها الثمانية:

1. نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة نظرة الإطار العاملين الإدارة الجزائرية تجاه الوقت، حيث بلغ

عدد فقرات هذا المجال (8) فقرات، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

جدول رقم (02): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول " نظرة الإدارة تجاه الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل (كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية...)	0,33	دالة عند 0,05
2	تعتبر نفسك مسيطرا على الوقت	0,36	دالة عند 0,05
3	غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي تعمل على تضييع وقتك	0,36	دالة عند 0,05
4	لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن إنجاز العمل فبإمكانك دوما أن تنجزه في الوقت الإضافي	0,57	دالة عند 0,05
5	يتماشي تقديرك للوقت اللازم لانجاز عمل مع قيمته المالية	0,59	دالة عند 0,05
6	توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتك	0,54	دالة عند 0,05
7	تشعر بالضغط حين تتعرض لضغوطات الوقت	0,39	دالة عند 0,05
8	تعترف بأن الوقت رأسمال يجب أن يستثمر وفقا لقيمة عائداته الممكنة	0,33	دالة عند 0,05

يتضح من الجدول رقم (2) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال

الأول " نظرة الإدارة تجاه الوقت"، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال،

وتتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,33) و (0,59).

3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى الإطارات العاملين في الإدارات الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (14) فقرة، والجدول رقم (03) يوضح ذلك:

جدول رقم (03): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني "

مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	تستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها	0,44	دالة عند 0,05
10	تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي	0,55	دالة عند 0,05
11	غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك	0,30	دالة عند 0,05
12	تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها	0,62	دالة عند 0,05
13	تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن	0,59	دالة عند 0,05
14	ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك	0,46	دالة عند 0,05
15	يتسبب غياب موعد نهائي للإنجاز في تضييع وقتك	0,36	دالة عند 0,05
16	محاولة القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتك	0,29	دالة عند 0,05
17	تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل	0,44	دالة عند 0,05
18	تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات	0,54	دالة عند 0,05
19	تقوم بتدقيق خططك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)	0,55	دالة عند 0,05
20	تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة	0,49	دالة عند 0,05

دالة عند 0,05	0,45	تحتفظ ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمات تلفونية) في متناول يديك لانجازها في الوقت غير المستثمر (وقت الانتظار لتقرير من موظف)	21
دالة عند 0,05	0,62	سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟	22

يتضح من الجدول رقم (03) أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني " مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال، وتتحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,29) و(0,62).

3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (17) فقرة، والجدول رقم (04) يوضح ذلك:

جدول رقم (04): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "

مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	يتسبب غياب التنظيم الشخصي(طاولة المكتب المزدحمة مثلا) في تضييع وقتك	0,46	0,05
24	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك	0,51	0,05
25	الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك	0,53	0,05
26	تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك	0,57	0,05

		وقتك	
0,05	0,59	روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتك	27
0,05	0,52	نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك	28
0,05	0,49	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتك	29
0,05	0,42	تكتب مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، بدلا من أن تملئ الردود على السكرتير	30
0,05	0,46	تستخدم النماذج في المراسلات، فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة	31
0,05	0,38	تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة	32
0,05	0,32	توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن	33
0,05	0,23	تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية	34
0,05	0,37	تستخدم سجل أحوال للتليفونات والزائرين للمتابعة	35
0,05	0,37	تحاول أن تهتم وتعالج أي مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط أي (تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليها)	36
0,05	0,35	تحتفظ بالأوراق الهامة، وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان	37
0,05	0,28	تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن	38

الجدول رقم (04) يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

الثالث "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم" ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في

كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,23) و(0,59).

4. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (5) فقرات، والجدول رقم (05) يوضح ذلك:

جدول رقم (05): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع " مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
39	المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضييع وقتك	0,64	0,05
40	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك	0,82	0,05
41	وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب تعمل على تضييع وقتك	0,77	0,05
42	الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضييع وقتي	0,78	0,05
43	تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين	0,73	0,05

يوضح الجدول رقم (05) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف " وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,64) و(0,82).

5. مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف و التوجيه:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (7) فقرات، والجدول رقم (06) يوضح ذلك:

جدول رقم (06): يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس " مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
44	الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك يتسبب تضييع وقتك	0,64	دالة عند 0,05
45	الانخراط في الأعمال الروتينية تعمل على تضييع وقتك	0,67	دالة عند 0,05
46	تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها	0,25	دالة عند 0,05
47	تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع بالإضافة إلى اللامبالاة لدى الموظفين تعمل على تضييع وقتك	0,74	دالة عند 0,05
48	تتسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل في تضييع وقتك	0,76	دالة عند 0,05
49	ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضييع وقتك	0,72	دالة عند 0,05
50	يتسبب غياب ملاحقة التغيرات والتطورات المستجدة على صعيد عملك في تضييع وقتك	0,74	دالة عند 0,05

يوضح الجدول رقم (06) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس " مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال، وتتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,25) و(0,76).

6. مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لدى الإطارات العاملين في

الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (6) فقرات، والجدول رقم (07) يوضح ذلك:

جدول رقم (07): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال السادس "

مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
51	كثرة الاجتماعات تعمل على تضييع وقتي	0,63	دالة عند 0,05
52	تواجه في عمك قلة المعلومات مما تعمل على إضاعة وقتك	0,70	دالة عند 0,05
53	يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات و الإرشادات في إضاعة وقتك	0,71	دالة عند 0,05
54	سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضييع وقتك	0,74	دالة عند 0,05
55	المذكرات الداخلية "والاتصالات الكثيرة الزائدة تعمل على تضييع وقتك	0,73	دالة عند 0,05
56	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسمر تعمل على تضييع وقتك	0,72	دالة عند 0,05

يوضح الجدول رقم (07) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال

السادس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات" ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان

في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,63) و(0,83).

7. مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى العاملين في الإدارة

الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (5) فقرات، والجدول رقم (08) يوضح ذلك:

جدول رقم (08): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السابع مع الدرجة الكلية للمجال السابع "

مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات"

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
57	التأجيل والتسويق في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	0,80	دالة عند 0,05
58	الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	0,77	دالة عند 0,05
59	اتخاذ قرارات متسرفة تعمل على تضييع وقتك	0,75	دالة عند 0,05
60	التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	0,83	دالة عند 0,05
61	إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك	0,75	دالة عند 0,05

يوضح الجدول رقم (08) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السابع مع الدرجة الكلية للمجال

السابع " مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات" ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات

الاستبيان في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,75) و(0,83)

8. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى العاملين في الإدارة

الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (4) فقرات، والجدول رقم (09) يوضح ذلك:

جدول رقم (09): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثامن مع الدرجة الكلية للمجال الثامن "

مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
62	نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك	0,89	دالة عند 0,05
63	ترك المهام دون انجازها يعمل على تضييع وقتك	0,89	دالة عند 0,05
64	فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك	0,87	دالة عند 0,05
65	الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك	0,73	دالة عند 0,05

يوضح الجدول رقم (09) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثامن مع الدرجة الكلية للمجال

الثامن " مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة " وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في

كل مجال، وتتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,73) و(0,89).

وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبيان الثمانية، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين

كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كما يتضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	1	دالة عند 0,05
نظرة الإدارة العليا تجاه أهمية الوقت	0,43	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0,60	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0,71	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف	0,70	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف و التوجيه	0,80	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	0,85	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات	0,81	دالة عند 0,05
مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	0,69	دالة عند 0,05

يوضح الجدول رقم (10) معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان الثمانية، مع الدرجة الكلية

للاستبيان التي تمثل المجالات الثمانية للاستبيان مجتمعة، وذلك وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات

الاستبيان الثمانية، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0,43) و(0,85)

المبحث الثالث

تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للإطارات للعاملين في الإدارة الجزائرية الذين تم توزيع الاستبيان عليهم و استقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة، وجميعهم من الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية والجدول التالية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	68	60,71
أنثى	44	39,29
المجموع	112	100

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور من العاملين في الإدارة الجزائرية 60,71 % من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة العاملات في الإدارة الجزائرية 39,29 % من عينة الدراسة ويتضح من الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في العينة

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	14,28
من 31- 40 سنة	18	16,07
من 41- 50 سنة	46	41,07
أكثر من 50 سنة	32	28,57
المجموع	112	100

يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (41- 50 سنة) من الإطارات العاملين بالإدارة الجزائرية 41,07% من عينة الدراسة وهي النسبة الأعلى من حيث السن، بينما بلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) من الإطارات العاملين بالإدارة الجزائرية 14,28% من عينة الدراسة وهي النسبة الأقل، أما باقي الفئات فقد بلغت نسبة الذين تفوق أعمارهم (50 سنة) من الإطارات العاملين بالإدارة 28,57% فيما كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) من الإطارات العاملين بالإدارة الجزائرية 16,07% من عينة الدراسة.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	12	10,71
ليسانس	80	71,43
بكالوريا	20	17,86
المجموع	112	100

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية الذين يحملون درجة الماجستير 10,71% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، و يعزى غياب الحاصلين على درجة دكتوراه وتدني نسبة حملة الماجستير إلى اكتفاءهم بمستوى ليسانس حيث بلغت نسبة العاملين الحاصلين على درجة ليسانس 71,43% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، فيما كانت نسبة 17,86% من الإطارات العاملين في الإدارة من الحاصلين على شهادة البكالوريا.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
مدير	44	39,29
رئيس قسم	18	16,07
رئيس مصلحة	24	21,43
متصرف إداري	26	23,21
المجموع	112	100

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية، حيث بلغت نسبة من يشغل رتبة مدير 39,29% من إطارات الإدارة الجزائرية كأكبر نسبة من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة رئيس قسم 16,07% من عينة الدراسة وهي الأدنى من بين نسب عينة الدراسة، أما النسب المتبقية فكانت 21,43% تمثل من يحملون رتبة رئيس مصلحة، فيما بلغت نسبة المتصرفين الإداريين 23,21% من عينة الدراسة.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

الإداري	العدد	النسبة المئوية
أقل من 6 سنوات	24	21,42
من 6-10 سنوات	18	16,07
من 11-15 سنة	8	7,14
أكثر من 15 سنة	62	55,36
المجموع	112	100

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري، حيث بلغت نسبة العاملين الذين تجاوزت سنوات الخبرة لديهم (15 سنة) 55,36 % كأكبر نسبة، بينما بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (11-15 سنة) 7,14 % كأقل نسبة من عينة الدراسة، فيما بلغت نسبة العاملين الذين لم تتجاوز سنوات الخبرة لديهم (06 سنوات) 21,42 % وهي نسبة معتبرة تدل على استقطاب الشباب وبلغت نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (6-10 سنوات) 16,07 % من عينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

تمهيد:

وفقا لإشكالية البحث وأهدافه المتمثلة في تقييم والتعرف على واقع إدارة الوقت لدى الإدارات الإدارية في الجزائر، سيتم من خلال هذه الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث المتمثلة في فرضياته، كما سيتضح فيما يلي:

1- الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: هناك مستوى عالي لإدارة وقت العمل الرسمي لدى الإدارات الإدارية في الجزائر.

وللتحقق من هذه الفرضية سنقوم بتحليل ومناقشة نتائج فقرات المجالات الثمانية حيث يتضمن هذا الجزء تحليلا مفصلا ومناقشة لفقرات كل مجال من مجالات الاستبيان الثمانية والتي بلغ عددها (65) فقرة، حيث قامت الباحثة باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل، وقد تم تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكرت إلى 5 درجات بحيث تم توزيع درجات المقياس كالتالي:

دائما ✓	(5) درجات
غالبا ✓	(4) درجات
أحيانا ✓	(3) درجات
نادرا ✓	(2) درجات
أبدا ✓	(1) درجات

وكذلك تضمن التحليل عدد الإجابات لكل درجة من درجات الاستبيان وكذلك النسبة المئوية لإجابات

كل فقرة ، حيث تم الحصول على المتوسط الحسابي لكل فقرة من المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الإجابات}}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{المتوسط الحسابي}$$

وسيتم تقييم مستوى إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية من خلال قيمة المتوسطات الحسابية، وذلك وفقا لما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت

الأسلوب/ المستوى	متدني	متوسط	عالي
المتوسط الحسابي	أقل من (2,5)	من (2,5 - 3,5)	أكبر من (3,5)

(أبو رمضان، 2004)

يوضح الجدول رقم (16) الأساس الذي سيتم الحكم من خلاله على مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث يعطي التقسيم الموضح دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل قيمتها عن 2,5 تدل على تدني مستوى إدارة الوقت بالنسبة لفقرات قياس المهارات المتعلقة بإدارة الوقت وبالنسبة للمضيعات فهي تدل على مستوى متدني لوجودها لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، أما المتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (2,5-3,5) فتدل على وجود مستوى متوسط لإدارة الوقت، بالنسبة للمهارات وبالنسبة للمضيعات فهي تدل على مستوى متوسط لوجودها لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، بينما المتوسطات التي تزيد قيمتها عن 3,5 فهي تدل ارتفاع مستوى إدارة الوقت بالنسبة للمهارات، وبالنسبة للمضيعات فهي تدل على مستوى عالي لوجودها لديهم.

1.1- مناقشة نتائج فقرات المجال المتعلق بنظرة الإدارة تجاه الوقت:

يبين الجدول رقم (17) النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين

في الإدارة الجزائرية من خلال المجال الأول المتعلق بـ "نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت"

جدول رقم (17): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول " نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت "

م	الفقرة	بيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
1	تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات و المقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل) كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية.....)	عدد	16	34	38	17	7	3,32	0,30	3
		%	14,28	30,35	33,92	15,17	6,25			
2	تعتبر نفسك مسيطرًا على الوقت	عدد	15	30	50	9	8	3,31	0,30	4
		%	13,39	26,78	44,64	8,03	7,14			
3	غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي تعمل على تضيق وقتك	عدد	17	25	33	23	14	3,07	0,29	6
		%	15,17	22,32	29,46	20,53	12,5			
4	لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن انجاز العمل، فيمكنك دومًا أن تنجزه في الوقت الإضافي	عدد	22	26	38	12	14	3,26	0,30	5
		%	19,64	23,21	33,92	10,71	12,5			
5	يتماشى تقديريك للوقت اللازم لانجاز عمل مع قيمته المالية	عدد	22	17	18	32	33	2,76	0,30	7
		%	19,64	15,17	16,07	28,57	29,46			
6	توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتك	عدد	10	14	20	26	42	2,32	0,10	8
		%	8,92	12,5	17,85	23,21	37,5			
7	تشعر بالضغوطات حين تتعرض لضغوطات الوقت	عدد	48	20	20	7	17	3,67	0,33	2
		%	42,85	17,85	17,85	6,25	15,17			
8	تعترف بأن الوقت رأسمال يجب أن يستثمر وفقا لقيمة عائداته الممكنة	عدد	60	26	6	4	16	3,98	0,016	1
		%	53,57	23,21	5,35	3,57	14,28			
	القيمة الكلية لمجال نظرة الإدارة اتجاه الوقت									
								3,21	0,24	

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الأول كانت قيمتها أعلى من 2,5 حيث تراوحت بين (2,76- 3,98) ما عدا الفقرة رقم (6) في هذا المجال، فكان متوسطها الحسابي 2,32 أي أقل من 2,5 وهي تدل على مستوى متدني لإدارة الوقت لهذه الفقرة، أما المتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (2,5- 3,5) فتدل على أن المستوى متوسط لإدارة الوقت أو مستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة الجزائرية وتمثلت في الفقرات (5، 3، 4، 1، 2)، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من 3,5 وهي الفقرتان (7 و8) فتدل على مستوى عالي لإدارة الوقت أو مستوى عالي لوجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم (16).

وبالنظر للمتوسط الحسابي للمجال ككل حول نظرة الإدارة تجاه الوقت الذي بلغت قيمته 3,21 فقد تبين أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال " نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت" متوسطا، وتشير قيمة الانحراف المعياري للمجال (0,24) إلى عدم وجود تباين في فقراته، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، وبالنسبة لفقرات المجال منفردة كانت تعبر عن مستوى مابين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت.

ومن الأمور التي جعلت مستوى واقع إدارة الوقت عالي وفقا لهذا المجال القيام بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات والمقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل، والسيطرة على الوقت، وتماشي تقدير الوقت اللازم لانجاز الأعمال مع قيمتها المالية، والشعور بالضغوطات حين التعرض لضغوط الوقت، بالإضافة لاعتبار الوقت رأسمال يجب استثماره وفقاً لقيمه المالية. أما الأمور التي جعلت مستوى واقع إدارة الوقت متوسط وفقاً لهذا المجال فهي غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين، وعدم وجود إشكالية في التأخر في انجاز الأعمال وتأجيلها لوقت إضافي.

1-2- مناقشة نتائج فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

يبين الجدول رقم (18) النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم واقع إدارة الوقت لدى الإدارات العاملين في الإدارة الجزائرية من خلال المجال الثاني المتعلق " بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"، وهدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (14) فقرة، والجدول رقم (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (18): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"

م	الفقرة	بيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
9	تستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها	عدد	30	38	24	11	9	3,52	0,27	6
		%	26,78	33,92	21,42	9,82	8,03			
10	تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي	عدد	22	42	28	9	11	3,49	0,30	8
		%	19,64	37,5	25,00	8,03	9,82			
11	غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك	عدد	24	25	26	14	23	3,12	0,29	13
		%	21,42	22,32	23,21	12,5	20,53			
12	تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها	عدد	23	40	22	18	9	2,75	0,008	14
		%	20,53	35,71	19,64	16,07	8,03			
13	تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن	عدد	50	26	18	10	8	3,89	0,35	3
		%	44,64	23,21	16,07	8,92	8,92			
14	ترك النشاط قبل	عدد	28	32	18	19	15			

9	0,30	3,36	13,39	16,96	16,07	28,57	25,00	%	الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك	
10	0,30	3,35	11	13	40	22	26	عدد	يتسبب غياب موعد نهائي للانجاز في تضييع وقتك	15
			9,82	11,60	35,71	19,64	23,21	%		
12	0,3	3,16	14	20	28	34	16	عدد	محاولة القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتك	16
			12,5	17,85	25,00	30,35	14,28	%		
2	0,35	3,91	13	6	13	26	54	عدد	تخطط لملك في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة للعمل	17
			11,60	5,35	11,60	23,21	48,21	%		
1	0,32	3,94	10	10	10	28	54	عدد	تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات	18
			8,92	8,92	8,92	25,00	48,21	%		
4	0,33	3,72	9	13	16	36	38	عدد	تقوم بتدقيق خططك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)	19
			8,03	11,60	14,28	32,14	33,92			
7	0,34	3,51	12	13	17	46	24	عدد	تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما تفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة	20
			10,71	11,60	15,17	41,07	21,42	%		
11	0,30	3,33	11	15	32	34	20	عدد	تحتفظ ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمة تليفونية) في متناول يديك لانجازها في الوقت غير المستثمر (وقت الانتظار لتقرير من موظف)	21
			9,82	13,39	28,57	30,35	17,85	%		
5	0,32	3,58	13	11	18	38	32	عدد	سبق أن سألت نفسك السؤال	22

			11,60	9,82	16,07	33,92	28,57	%	التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟
	0,29	3,47	القيمة الكلية مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط						

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الثاني كانت قيمتها أعلى من 2,5 حيث تراوحت بين (2,75 - 3,49) وهي الفقرات (10، 11، 12، 14، 15، 16، و21) فتدل على أن المستوى متوسط لإدارة الوقت ومستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من 3,5 وهي الفقرات (9، 13، 17، 18، 19، 20، و22) فتدل على مستوى عالي لإدارة الوقت أو مستوى عالي لوجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

تبين من خلال هذه النتائج أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" متوسطا حسب القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال ككل الذي بلغت قيمته 3,47، وتشير قيمة الانحراف المعياري للمجال ككل (0,29) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وبالنسبة لفقرات المجال منفردة كانت تعبر عن مستوى واقع لإدارة الوقت بين المتوسط والعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت ووجود المضيعات، فهناك من الأمور جعلت مستوى واقع إدارة الوقت عالي لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية منها التخطيط نهاية اليوم للأعمال المؤداة في اليوم التالي، و إعداد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها، و تنظيم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها، والتخطيط للعمل في الأوقات الهادئة، وإدراك معنى التخطيط، والقيام بعملية التدقيق والرقابة على الخطط،

والاعتقاد الواضح حول موازنة الوقت، والاحتفاظ ببعض المهام البسيطة في متناول اليد لانجازها في الوقت غير المستثمر، وسؤال النفس بعد نهاية يوم عمل عن انجاز الخطة اليومية. أما الأمور التي جعلت مستوى وجود مضيعات الوقت عالي فيها فهي ترك النشاط قبل الانتهاء منه ، وغياب الموعد نهائي للانجاز.

وبالنسبة للأمور التي جعلت مستوى إدارة الوقت متوسط فمنها، استقطاع جزء من الوقت للتفكير يوميا في الوظيفة والتخطيط لها، و بالنسبة للأمور التي جعلت مستوى وجود مضيعات الوقت متوسط فيها فهي غياب الأهداف والأولويات في العمل، و محاولة القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد.

3-2- مناقشة نتائج فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال 16 فقرة، والجدول رقم (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث " مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم"

م	الفقرة	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
23	يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلا) في تضييع وقتك	عدد	36	36	22	11	7	3,74	0,33	7
		%	32,14	32,14	19,64	9,82	6,25			
24	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك	عدد	38	52	9	9	4	3,55	0,32	11
		%	33,92	46,42	8,03	8,03	3,57			
25	الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك	عدد	36	34	30	4	8	3,77	0,34	6
		%	32,14	30,35	26,78	3,57	7,14			
26	تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك	عدد	30	42	20	6	14	3,61	0,29	9
		%	26,78	37,5	17,85	5,35	12,5			

15	0,30	3,02	14	22	28	24	24	عدد	روتين التعامل مع الأوراق وقرائتها تعمل على تضييع وقتك	27
			12,5	19,64	25,00	21,42	21,42	%		
16	0,29	2,96	20	18	38	18	18	عدد	نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك	28
			17,85	16,07	33,92	16,07	16,07	%		
1	0,45	4,57	14	8	22	32	46	عدد	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتك	29
			12,5	7,14	19,64	28,57	41,07	%		
10	0,32	3,57	12	16	20	24	40	عدد	تكتب مذكرات مخصصة على المراسلات الواردة بدلا من أن تملئ الردود على السكرتير	30
			10,71	14,28	17,85	21,42	35,71	%		
5	0,33	3,82	6	8	26	32	40	عدد	تستخدم النماذج في المراسلات فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة	31
			5,35	7,14	23,21	28,57	35,71			
8	0,32	3,63	10	4	30	42	26	عدد	تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة	32
			8,92	3,57	26,78	37,5	23,21			
3	0,37	4,05	6	12	8	30	56	عدد	توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن	33
			5,35	10,71	7,14	26,78	50,00			
12	0,31	3,46	12	14	26	30	30	عدد	تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد	34
			10,71	12,5	23,21	26,78	26,78	%		
13	0,30	3,34	8	14	42	28	20	عدد	تحاول أن تهتم وتعالج أي مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة أي تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليه	35
			7,14	12,5	37,5	25,00	17,85	%		
4	0,016	3,98	8	2	12	52	38	عدد	تتخذ القرارات البسيطة سريعا	36
			7,14	1,78	10,71	46,42	33,92	%		
2	0,12	4,09	5	3	10	52	42	عدد	تحتفظ بالأوراق الهامة وتتخلص من الأوراق غير الهامة قدر الإمكان	37
			4,46	2,67	8,92	46,42	37,5	%		

14	0,30	3,18	18	18	24	30	22	عدد	تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن	38	
			16,07	16,07	21,42	26,78	19,64	%			
			القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم								
			0,29	3,64							

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الثالث كانت قيمتها أعلى من 2,5 حيث التي تراوحت بين (2,96- 3,46) وهي الفقرات (27، 28، 34، 35، و38) فتدل على أن المستوى متوسط لإدارة الوقت ومستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من 3,5 وهي الفقرات (23، 24، 25، 26، 29، 31، 32، 33، 36 و37) فتدل على مستوى عالي لإدارة الوقت أو مستوى عالي لوجود المضيعات لدى الإدارات العاملين في الإدارة الجزائرية وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

بالتالي بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم" عاليا حسب القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال ككل والذي بلغت قيمته **3,64**، كما تشير قيمة الانحراف المعياري للمجال (0,29) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وبالنسبة لفقرات المجال منفردة كانت تعبر عن مستوى واقع لإدارة الوقت كان بين المتوسط والعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت ووجود المضيعات، فنجد أن المستوى يرتفع في بعض الجوانب ليكون عالي وفي البعض الآخر نجده أقل ليكون المستوى متوسط، أما الجوانب التي كان فيها مستوى واقع إدارة الوقت عالي فهي الاحتفاظ بالأوراق الهامة والتخلص من غير الهامة، توفير نظام مناسب لحفظ الملفات، اتخاذ القرارات البسيطة سريعا، استخدام النماذج في المراسلات، واستخدام الهاتف لتوفير الوقت، والاحتفاظ بأجندة مكتب لتنظيم المواعيد اليومية.

أما الأمور التي كان مستوى وجود المضيعات الخاصة بالتنظيم عالي لدى الإطارات العاملين في الإدارة كانت الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب، الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة، تعدد الرؤساء، و غياب وضوح السلطة والمسئولية والخلط بينهما.

3-2- مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (5) فقرات، والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

جدول رقم (20): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف"

م	الفقرة	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
39	المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضيق وقتك	عدد	30	30	36	12	4	3,63	0,30	3
		%	26,78	26,78	32,14	10,71	3,57			
40	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضيق وقتك	عدد	34	42	26	8	2	3,88	0,35	1
		%	30,35	37,5	23,21	7,14	1,78			
41	وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب يعمل على تضيق وقتك	عدد	16	34	38	14	10	3,29	0,28	4
		%	14,28	30,35	33,92	12,5	8,92			
42	الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضيق وقتك	عدد	18	26	38	14	16	3,14	0,29	5
		%	16,07	23,21	33,92	12,5	14,28			
43	تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين يعمل على تضيق وقتك	عدد	32	32	32	8	8	3,64	0,30	2
		%	28,57	28,57	28,57	7,14	7,14			
	القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف									
								3,51	0,30	

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الرابع كانت قيمتها أعلى من 2,5 حيث تراوحت الفقرتان (41، و42) بين (3,14- 3,29) أين دلت على أن المستوى متوسط لإدارة الوقت ومستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من 3,5 وهي الفقرات (39، 40، و43) فتدل على مستوى عالي لإدارة الوقت أو مستوى عالي لوجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(15) حيث تراوحت قيمها ما بين (3,63-3,88).

اتضح من خلال نتائج الدراسة في هذا المجال أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال "مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف" عاليا حسب القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال ككل الذي بلغت قيمته **3,51**، وتشير قيمة الانحراف المعياري للمجال (0,30) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وبالنسبة لفقرات المجال منفردة كانت تعبر عن مستوى واقع لإدارة الوقت كان بين المتوسط والعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت ووجود المضيعات، فنجد أن المستوى يرتفع في بعض الجوانب ليكون عالي وفي البعض الآخر نجده أقل ليكون المستوى متوسط، أما الجوانب التي كان فيها مستوى واقع إدارة الوقت عالي فهي، وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين، تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين، والمشكلات الخاصة بالموظفين. أما الأمور التي انخفض فيها مستوى إدارة الوقت لدى العاملين وكان متوسطا فهي، وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب، والزيادة والنقص في أعداد الموظفين.

4-2. مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف و التوجيه:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف لدى الإطارات

العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (7) فقرات، والجدول رقم (21) يوضح

ذلك:

جدول رقم (21): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

المجال الخامس " مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف"

م	الفقرة	بيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
44	الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك تتسبب في تضييع وقتك	عدد	22	14	42	16	18	3,00	0,29	6
		%	19,64	12,5	37,5	14,28	16,07			
45	الانخراط في الأعمال الروتينية يعمل على تضييع وقتك	عدد	12	30	38	22	10	2,22	0,33	7
		%	10,71	26,78	33,92	19,64	8,92			
46	تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها	عدد	18	38	42	8	6	3,48	0,31	5
		%	16,07	33,92	37,5	7,14	5,35			
47	تدني مستوى التحفيز لدى الموظفين تعمل على تضييع وقتك	عدد	22	44	38	2	6	3,66	0,36	3
		%	19,64	39,28	33,92	1,78	5,35			
48	يتسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل في تضييع وقتك	عدد	24	50	28	6	4	3,79	0,34	2
		%	21,42	44,64	25,00	5,35	3,57			
49	ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضييع وقتك	عدد	40	42	12	10	8	3,86	0,35	1
		%	35,71	37,5	10,71	8,92	7,14			
50	يتسبب غياب ملاحظة التغيرات والتطورات والمستجدات على صعيد عملك في تضييع وقتك	عدد	24	36	34	12	6	3,54	0,29	4
		%	21,42	32,14	30,35	10,71	5,35			
	القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف									
								3,36	0,36	

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الخامس كانت قيمتها أعلى من 2,5 ماعدا الفقرة رقم (45) كانت قيمتها متدنية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 2,22، حيث كانت قيمة المتوسطات المتوسطة (3,00-3,48) للفقرتان (44، و46) على التوالي ودلت على أن المستوى متوسط لإدارة الوقت ومستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة الجزائرية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من 3,5 وهي للفقرات (47، 49، 84، و50) والتي كانت قيمها (3,66، 3,79، 3,86، و3,54) على التوالي فتدل على مستوى عالي لإدارة الوقت أو مستوى عالي لوجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال "مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه" متوسطا حسب القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمجال ككل حيث بلغت قيمته **3,36**، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0,36) للمجال إلى عدم وجود تباين في فقراته، وبالنسبة لفقرات المجال منفردة كانت تعبر عن مستوى واقع لإدارة الوقت كان في غالبية عالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت ووجود المضيعات، وهي تدل على مستوى عالي لوجود مضيعات الوقت الخاصة بالإشراف والتوجيه حيث كانت أعلى للقيم لفقرة ضعف مستوى التنسيق في العمل، تليها غياب القدرة على إدارة النزاع، تدني مستوى التحفيز لدى الموظفين فغياب ملاحقة التغييرات والتطورات على صعيد العمل.

5-2- مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لدى الإطارات العاملين في

الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (6) فقرات، والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

جدول رقم (22): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات"

م	الفقرة	بيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
51	كثرة الاجتماعات تعمل على تضيق وقتك	عدد	26	46	36	2	2	4,23	0,26	1
		%	23,21	41,07	32,14	1,78	1,78			
52	تواجه في عملك قلة المعلومات مما يعمل على إضاعة وقتك	عدد	26	38	24	12	12	3,48	0,31	5
		%	23,21	33,92	21,42	10,71	10,71			
53	يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات والإرشادات في إضاعة وقتك	عدد	32	42	26	6	6	3,79	0,34	2
		%	28,57	37,5	23,21	5,35	5,35			
54	الافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضيق وقتك	عدد	28	38	28	10	8	3,61	0,29	4
		%	25,00	33,92	25,00	8,92	7,14			
55	الاتصالات الزائدة تعمل على تضيق وقتك	عدد	28	44	26	8	6	3,71	0,33	3
		%	25,00	39,28	23,21	7,14	5,35			
56	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية تعمل على تضيق وقتك	عدد	32	24	30	14	12	3,45	0,31	6
		%	28,57	21,42	26,78	12,5	10,71			
القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات										
								3,71	0,32	

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال السادس كانت قيمتها أعلى من 3,5 ودلت على وجود مستوى عالي لمضيعات الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، ماعدا الفقرتين (52، 56) كانت متوسطة حيث بلغت قيم متوسطاتها الحسابية (3,48، 3,45) على التوالي، ودلت على مستوى متوسط لوجود المضيعات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات مستوى مضيعات الوقت عالي حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي 3,71، كما تشير قيمة الانحراف المعياري للمجال (0,32) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وجوانب هذا المجال التي أدت لكون مستوى وجود مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات عاليا لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية هي: كثرة الاجتماعات، غياب وضوح نظام الاتصالات والإرشادات، أو الاتصالات الزائدة، والافتقار إلى الإصغاء الجيد.

6-2- مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (5) فقرات، والجدول رقم (23) يوضح ذلك:

جدول رقم (23): التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السابع " مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات "

م	الفقرة	بيان	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
57	التأجيل والتسويق في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	عدد	34	28	34	12	4	3,68	0,33	1
		%	30,35	25,00	30,35	10,71	3,57			
58	الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	عدد	8	30	42	22	10	3,04	0,09	4
		%	7,14	26,78	37,5	19,64	8,92			
59	اتخاذ قرارات متسرة تعمل على تضييع وقتك	عدد	20	32	36	20	4	3,39	0,26	2
		%	17,85	28,57	32,14	17,85	3,57			
60	التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك	عدد	12	42	42	8	8	3,38	0,25	3
		%	10,71	37,5	37,5	7,14	7,14			
61	إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك	عدد	6	20	54	16	16	2,86	0,28	5
		%	5,35	17,85	48,21	14,28	14,28			
	القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات									
								3,27	0,24	

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال السابع كانت قيمتها أعلى من 2,5 ودلت على وجود مستوى متوسط لمضيعات الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، ماعدا الفقرة (57) كانت عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,68) وتدل على مستوى عالي لواقع إدارة الوقت، وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات أن مستوى مضيعات الوقت متوسط حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي 3,27، وتشير قيمة الانحراف المعياري للمجال ككل (0,24) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وجوانب هذا المجال التي أدت إلى كون مستوى مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية متوسطا هي: إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان، الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات، اتخاذ قرارات متسرعة والتردد في اتخاذ القرارات.

7-2. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، حيث بلغ عدد فقرات هذا المجال (4) فقرات، والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

جدول رقم(24): التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثامن "مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"

م	الفقرة	بيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
62	نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك	عدد	34	24	34	10	10	3,55	0,32	3
		%	30,35	21,42	30,35	8,92	8,92			
63	ترك المهام دون انجازها يعمل على تضييع وقتك	عدد	32	26	42	6	6	3,64	0,30	2
		%	28,57	23,21	37,5	5,35	5,35			
64	فقدان تقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك	عدد	34	32	34	6	6	3,73	0,33	1
		%	30,35	28,57	30,35	5,35	5,35			
65	الرقابة الزائدة على المرووسين تعمل على تضييع وقتك	عدد	12	30	48	14	8	3,21	0,32	4
		%	10,71	26,78	42,85	12,5	7,14			

	0,32	3,53	القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
--	------	------	--

من الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال السابع كانت قيمتها أعلى من 3,5 وهو ما يدل على وجود مستوى عالي لمضيعات الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، ماعدا الفقرة (65) كانت متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,21) وتدل على مستوى متوسط لواقع إدارة الوقت، وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في جدول رقم(16).

ويتضح من خلال نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة أن مستوى مضيعات الوقت عالي حيث كانت قيمة متوسطه الحسابي 3,53، وتشير قيمة الانحراف المعياري للمجال ككل (0,32) إلى عدم وجود تباين في فقراته، وجوانب هذا المجال التي أدت إلى كون مستوى مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية عاليا هي: فقدان تقارير المتابعة، ترك المهام دون انجازها ونقص الانضباط الذاتي لديهم.

وبيين الجدول رقم (25) النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم مستوى إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبيان

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبيان

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
8	0,24	3,21	نظرة الإدارة العليا تجاه أهمية الوقت
5	0,29	3,47	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
2	0,29	3,64	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم
4	0,30	3,51	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف
6	0,36	3,36	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف و التوجيه
1	0,32	3,71	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات
7	0,24	3,27	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات
3	0,32	3,53	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
	0,30	3,46	القيمة الكلية

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لمجالات الاستبيان الثمانية كانت قيمتها أعلى من 2,5 حيث تراوحت بين (3,21- 3,71) وهو ما يدل على أن المستوى بين المتوسط والعالي لإدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية.

وبالنظر للمتوسط الحسابي لدرجة إجابات الاستبيان ككل والذي بلغت قيمته **3,46** وهي تعبر عن مستوى متوسط لإدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، بالإضافة إلى قيمة الانحراف المعياري (0,30) التي تشير إلى عدم وجود تباين بين مجالات استبيان الدراسة حول مستوى إدارة الوقت يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق.

2- الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "هناك مضيعات للوقت تقف دون إدارة الإطارات الإدارية لوقتهم بفعالية" بمعنى وجود علاقة بين مضيعات الوقت ومستوى إدارة الوقت لديهم وللتأكد من وجودها قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون **Pearson** لاختبار العلاقة كما يلي:

جدول رقم (26): العلاقة بين نظرة الإدارة تجاه الوقت ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نظرة الإدارة تجاه الوقت	مستوى إدارة الوقت	-0.45	0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (26) وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين نظرة الإدارة تجاه الوقت ومستوى إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-0.45) وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة من حيث قوتها.

جدول رقم (27): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	مستوى إدارة الوقت	-0.79	0,05

من خلال الجدول رقم (27) يتبين وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ومستوى إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-0.79) وتعتبر هذه العلاقة قوية من حيث قوتها.

جدول رقم (28): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	مستوى إدارة الوقت	-0.48	0,05

يتبين من خلال الجدول رقم (28) وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ومستوى إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-) 0.48 وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة نوعا ما من حيث قوتها.

جدول رقم (29): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف	مستوى إدارة الوقت	-0.50	0,05

من خلال الجدول رقم (29) يتبين وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف ومستوى إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-) 0.50 وتعتبر هذه العلاقة متوسطة من حيث قوتها.

جدول رقم (30): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	مستوى إدارة الوقت	-0.25	0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (30) يتبين وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه بين مستوى إدارة الوقت لدى إدارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-0.25) وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة من حيث قوتها.

جدول رقم (31): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	مستوى إدارة الوقت	-0.72	0,05

يتبين من خلال الجدول رقم (31) وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ومستوى إدارة الوقت لدى إدارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-0.72) وتعتبر هذه العلاقة قوية من حيث قوتها.

جدول رقم (32): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات	مستوى إدارة الوقت	-0.18	0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (32) وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات ومستوى إدارة الوقت لدى إدارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (-0.18) وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة من حيث قوتها.

جدول رقم (33): العلاقة بين مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة ومستوى إدارة الوقت

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	مستوى إدارة الوقت	0.44	0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (33) يتبين وفقا لمعامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية بين مضيعات الوقت المتعلقة بمستوى إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.44) وتعتبر هذه العلاقة متوسطة من حيث قوتها.

ومن خلال نتائج تحليل الجداول السابقة اتضح أن كل العلاقات عكسية بين مضيعات الوقت ومستوى إدارة الوقت، ماعدا مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة. وكانت العلاقات متفاوتة بين عكسية ضعيفة وعكسية قوية بمعنى كلما ازداد وجود مضيعات الوقت نقص مستوى إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة خاصة بالنسبة لمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ومضيعات المتعلقة بالاتصالات أين كانت العلاقة بينهما وبين مستوى إدارة الوقت قوية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3.- الفرضية الثالثة:

يتم في هذه الفقرة دراسة دلالة الفروق بين الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية في مستوى إدارة الوقت عند مستوى دلالة (0,05) وفق متغيرات البحث الخمسة التالية:

- الجنس
- السن
- المؤهل العلمي

- الرتبة المهنية
- سنوات الخبرة في العمل

وقد خضعت البيانات لاختبار (T . test) لمعرفة دلالة الفروق بين كل مجموعتي متغير الجنس.

كما خضعت لتحليل التباين وذلك لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المجموعات في متغيرات: السن،

المؤهل العلمي، الرتبة المهنية، وسنوات الخبرة في العمل

1-3- دراسة الفروق في كيفية إدارة وقت العمل وفق متغير الجنس:

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية لدرجات الاستبيان وفقا لمتغير

الجنس، ولمعرفة دلالة الفروق وفق متغير الجنس تم استخدام اختبار (T.test) والجدول رقم (34)

يوضح ذلك:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لدرجات الاستبيان تعزى لمتغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t
ذكور	68	239,41	24,25	0,114
إناث	44	232,18	22,65	
المجموع	112			

قيمة t المجدولة = 1,98

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة " ت " المحسوبة أقل من " ت " المجدولة وهذا يدل

على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس لدى

الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية.

2-3- دراسة الفروق في إدارة وقت العمل وفق متغير السن:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، وتم للاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام تحليل التباين F (ف) وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات تقييم إدارة الوقت وفقا لمتغير السن والجدول رقم (35) يوضح ذلك.

جدول رقم (35): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F تعزى لمتغير السن

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
ما بين المجموعات	3806,38	3	1268,79	2,23
داخل المجموعات	61427,58	108	568,773	
المجموع	65233,96			

قيمة F المجدولة: 2,68

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" المجدولة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير الجنس لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية.

3-3- دراسة الفروق في إدارة وقت العمل وفق متغير المؤهل العلمي:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، للاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام تحليل التباين F (ف) وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات تقييم إدارة الوقت وفقا لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (36) يوضح ذلك.

جدول رقم (36): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F تعزى لمتغير المؤهل العلمي

قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0,493	305,7916	2	611,58	ما بين المجموعات
	619,233	109	67496,41	داخل المجموعات
			68108	المجموع

قيمة F المجدولة: 3,079

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" المجدولة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية. سواء كان هؤلاء العاملين من حملة الماجستير أو الليسانس أو البكالوريا.

4-3- دراسة الفروق في كيفية إدارة وقت العمل وفق متغير الرتبة المهنية:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، للاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام تحليل التباين F (ف) وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات تقييم إدارة الوقت وفقا لمتغير الرتبة المهنية والجدول رقم (37) يوضح ذلك.

جدول رقم (37): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F تعزى لمتغير الرتبة المهنية

قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0,35	203,36	3	610,08	ما بين المجموعات
	574,82	108	62081,59	داخل المجموعات
			53459,67	المجموع

قيمة F المجدولة 2,68

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" المجدولة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير الرتبة المهنية لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية.

5-3- دراسة الفروق في كيفية إدارة وقت العمل وفق متغير سنوات الخبرة في العمل:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA، حيث تم استخراج مجموع ومتوسط المربعات بين المجموعات وداخلها، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام تحليل التباين F (ف) وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات تقييم إدارة الوقت وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل والجدول رقم (38) يوضح ذلك.

جدول رقم (38): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل

قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0,43	210,94	3	632,82	ما بين المجموعات
	489,13	108	52826,85	داخل المجموعات
			53459,67	المجموع

قيمة F المجدولة 2,68

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" المجدولة وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية. سواء كان العامل جديد في المهنة أم صاحب خبرة كبيرة.

ويتضح من خلال الجداول السابقة أن كل من قيمة "ف" وقيمة "t" المحسوبتين كانتا أقل من قيمتهما المجدولة عند مستوى دلالة (0,05) في جميع المتغيرات الشخصية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة المهنية، والخبرة المهنية في إدارة الوقت لدى إطارات العاملين في الإدارة الجزائرية. بالتالي لم تتحقق الفرضية الثالثة القائلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى إلى المتغيرات الشخصية لدى إطارات الإدارة في إدارتهم لوقت العمل.

الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، والرقابة. وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية كالجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة المهنية، وسنوات الخبرة في العمل.

لهذا الغرض طبق الاستبيان على عينة عشوائية من الإطارات الإدارية الجزائرية مكونة من 112 فرداً، موزعين بين مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح ومتصرفين إداريين. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الوقت لديهم ما بين متوسط وعالي (3,21 - 3,71) حسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت لجميع مجالات الدراسة من نظرة الإطارات تجاه الوقت ومضيعات الوقت المختلفة، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عالي لديهم، توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، الاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من غير الهامة قدر الإمكان، توزيع معظم البريد الخاص على جهات مختصة. بينما من الفقرات التي جعلت مستوى إدارة الوقت متوسطاً الانخراط في الأعمال الروتينية نظام الملفات الذي يتعاملون به، الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب وكثرة الاجتماعات وهو ما يقف دون إدارة إطارات الإدارة في الجزائر لوقت العمل الرسمي بفاعلية وهو ما يتوافق مع دراسة الهور (2006) على العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان بين متوسط وعالي في كل مجالات الدراسة.

أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين مضيعات الوقت ومستوى إدارة الوقت وهو ما يعيق أداء العاملين في الإدارة، حيث كلما ارتفع وجود هذه المضيعات انخفض مستوى إدارة الوقت والعكس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية حول مستوى إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، المؤهل

العلمي، الرتبة المهنية، وسنوات الخبرة في العمل وجاءت هذه النتائج مشابهة لنتائج دراسة السحيمات (2005) أين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية استنادا إلى قيم (ف) المحسوبة والتي جاءت أقل من قيم (ف) المجدولة، على عكس دراسة المومني (2007) النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الجامعة.

التوصيات والمقترحات

ستعتمد التوصيات هنا على النتائج والاستنباطات التي اعتمدت في معظمها على مؤشرات رقمية، هذا علاوة على بعض التوصيات العامة، وسيتم التطرق إلى بعض التوصيات التي من شأنها الإسهام في الارتقاء بمستوى إدارة الوقت لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية والتخلص من مضيعات الوقت و تتلخص أهم هذه التوصيات حسب محاور الدراسة بما يلي:

أولا: التوصيات الخاصة بمجال نظرة الإدارة تجاه الوقت:

- 1- العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر و ثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وبضرورة إعداد العاملين في الإدارة الجزائرية للعمل القيادي بكافة أبعاده وتضمين البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة بدورات تتعلق بمهارات إدارة الوقت، بما يعمل على زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزء من الثقافة التنظيمية وذلك من خلال التدريب والمتابعة، هذا بالإضافة إلى إصدار أدلة توجيهية إرشادية تنويرية خاصة بأهمية الوقت.
- 2- قيام الإدارة بانجاز بعض الإجراءات الاحترافية التي من شأنها إعلاء مورد الوقت وأهميته على سواه، والحد من الممارسات والأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها بالعمل.
- 3- التأكيد من قبل الإطارات العاملين في الإدارة على المرؤوسين لانجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع واستغلال الوقت لصالحهم.
- 4- جعل الرغبة في توفير الوقت من أهم الأولويات لدى الإطارات وكل العاملين في الإدارة الجزائرية لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت.
- 5- ضرورة تحلي العاملين في الإدارة الجزائرية بالقدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي.

6- الالتزام قدر الإمكان من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية بانجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن الوقت المخصص والمحدد لها سلفا، واعتبار أن تأخر انجاز العمل عن مواعده مشكلة.

ثانيا :التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

1- ضرورة العمل من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية على استقطاع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، أو التخطيط في نهاية اليوم للأعمال التي ستتم تأديتها في اليوم التالي، والالتزام قدر الإمكان بالتخطيط للأعمال في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل.

2- ضرورة تحديد الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية للأهداف والأولويات في العمل لأن غيابها يتسبب في تضييع الوقت، كم أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف والاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات، ومن الضروري تدقيق خطط العمل باستخدام منهج (ماذا ، أين ، متى، كيف، من).

3- إعداد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب انجازها من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، وتنظيم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفيذ أهمها في أسرع وقت ممكن والالتزام بالموعد النهائي لانجاز الأعمال، لأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة.

4- ضرورة قيام الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها بغرض إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي بحيث يراعي صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورتها وأثرها.

5- ضرورة التزام الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية قدر الإمكان بعدم القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد.

6- ضرورة احتفاظ الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمات تلفونية) في متناول اليد لانجازها في الوقت غير المستثمر كوقت الانتظار من قبل المدير لتقرير من أحد المرؤوسين.

7- يحتاج التخطيط لمتابعة، لذلك من الضروري أن يقوم الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية بسؤال أنفسهم بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟

ثالثا: التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

1- زيادة الاهتمام بالتنظيم الشخصي وممارسته من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، مثل تنظيم طاولة المكتب المزدحمة بالأوراق المختلفة، والاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) وتنظيمها والقيام بحملها معهم لتسجيل الفعاليات الواجب إنجازها والوقت المستغرق لكل فعالية وترتيبها حسب أهميتها.

2- ضرورة تجهيز المكاتب بالوسائل المادية والمعدات الملائمة لتسهيل أمور العمل في المكتب.

3- ضرورة وضوح السلطة والمسئولية وعدم الخلط بينهما، والتخلص من الجهود المتكررة للقيام بالعمل أكثر من مرة، والاهتمام بمعالجة أي مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط باتخاذ قرار حيالها مرة واحدة وعدم العودة إليها.

4- الاحتفاظ بالأوراق الهامة، والتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان، وتوزيع البريد الخاص بالعمل لجهات الاختصاص لمتابعته.

- 5- ضرورة عدم تبني الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية سياسة الباب المفتوح بشكل مطلق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة والتركيز على العمل لأن الباب المغلق يعني عند الناس (يرجى عدم الإزعاج) فيما يمثل الباب المفتوح دعوة الشخص المار للدخول.
- 6- العمل على عدم تعدد الرؤساء بوجود أكثر من رئيس للموظفين وضرورة وضوح الهيكلية الإدارية والوصف الوظيفي.
- 7- ضرورة استخدام النماذج في المراسلات، لأنها تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة، والاعتماد على كتابة مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، بدلا من إملاء الردود على السكرتير، مع ضرورة اختصار روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها وذلك بتوجيهها لجهات الاختصاص.
- 8- ضرورة توفير نظام مناسب لحفظ الملفات، بما يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن.
- 9- تفويض بعض صلاحيات وسلطات الإطارات وذلك بعد دراسة متأنية تحدد ما يمكن تفويضه من عدمه، ليتسنى لهم التركيز على الأعمال الأكثر أهمية.

رابعا :التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

- 1- تحديد مواعيد للمرؤوسين لمقابلتهم فيما يخص مشاكل العمل، خلال ساعات محددة وأيام محددة.
- 2- ضرورة العناية من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية عند التوظيف باختيار موظفين مناسبين يكون لديهم تأهيل مناسب لشغل الوظيفة بحيث لا يكون تأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب لأن ذلك يسهم في توفير الوقت والحد من المضيعات المتعلقة بالتوظيف.
- 3- توفير العدد المناسب من الموظفين حسب حاجة العمل لأن الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضییع الوقت.

4- محاسبة الموظفين المرؤوسين الذين يتكرر تغيبهم وتأخرهم عن العمل بدون إذن مسبق لأن ذلك يؤثر على انجاز الأعمال في المواعيد المخصصة لها.

خامسا: التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف و التوجيه:

- 1- ضرورة تخلص إطارات الإدارة الجزائرية من الرغبة في تنفيذ العمل بالمفرد، والاهتمام برفع مستوى التنسيق في العمل و وترك الانخراط في الأعمال الروتينية للمستويات الإدارية الأقل.
- 2- ضرورة وضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي يتم تفويضها من قبل إطارات الإدارة الجزائرية.
- 3- العمل على رفع تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع ومحاولة التخلص من اللامبالاة لدى الموظفين، وامتلاك القدرة على إدارة النزاع في العمل، لأنها عوامل مؤثرة في توفير الوقت.
- 4- ضرورة متابعة و ملاحقة التغييرات والتطورات المستجدة على صعيد العمل لأن التطورات وخاصة التكنولوجية من شأنها إفراز وسائل وآليات عمل تفيد في اختصار الوقت واستغلاله بفعالية.

سادسا: التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

- 1- ضرورة ترشيد الاجتماعات والاختصار على مدى الحاجة لعقدها أو المشاركة فيها مع الاستعانة بمهارات إدارة الاجتماعات، لأن الاجتماعات تعتبر من أبرز مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.
- 2- ضرورة وضوح نظام الاتصالات و الإرشادات لأن وضوحها يعني توفير الكثير من الوقت وعدم إضاعته، والتقليل قدر الإمكان من الاتصالات الكثيرة الزائدة.
- 3- ضرورة لجوء الإطارات العاملين في الإدارة إلى البساطة في الاتصال وما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يودون نقلها، فالمفاهيم المعروفة لهم ليست بالضرورة معروفة ومفهومة للآخرين، هذا إلى جانب التمتع بمهارة الإصغاء الجيد.

4- الحد من الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسمر، و الحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية.

5- التشديد على منع استخدام الهاتف لأغراض شخصية وحصر استخدامه في الأغراض الرسمية، بالإضافة لضرورة استخدام الهاتف لإنجاز المهام المختلفة الممكن إنجازها من خلاله.

سابعاً: التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

- 1- ضرورة تخلص الإطارات الإدارية الجزائرية من التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات.
- 2- ضرورة تخفيف الحرص الزائد من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات لأن ذلك يستنزف الكثير من الوقت.
- 3- ضرورة قيام الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية بالبعد عن اتخاذ قرارات متسرعة وكذلك التردد في اتخاذ القرارات.
- 4- ضرورة قيام الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية بالحد من إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.
- 5- ضرورة توفير المعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال استخدام الحاسوب ونظم المعلومات.

ثامناً: التوصيات الخاصة بمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

- 1- ضرورة زيادة وتنمية الانضباط الذاتي لدى الإطارات العاملين في الإدارة العليا، ونقل ذلك للمرؤوسين.

- 2- عدم ترك الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية للنشاط قبل انجازه والانتهاء منه لأن في ذلك مضيعة للوقت ويحتاج عند العودة له مرة أخرى لوقت إضافي لتذكره ثم البدء من النقطة التي تم الانتهاء عندها سابقا.
- 3- ضرورة إيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة لدى الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، لضمان انجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية الملائمة.
- 4- تخفيف الرقابة الزائدة على المرؤوسين من قبل الإطارات العاملين الإدارة العليا، وتنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين مع الاهتمام بالرقابة الإدارية بالشكل الكافي والمناسب.
- 5- عدم تزويد جميع الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية والدوائر بالصحف اليومية والاستعاضة عنها بتقرير صحفي يومي يعده قسم العلاقات العامة والإعلام مما تتناوله الصحافة بقضايا تتعلق بالإدارة وشؤونها.

الخاتمة:

إدارة الوقت هي إدارة للفكر و الضمير، وهي فوق ذلك إدارة للحياة في جميع جوانبها وأبعادها، وما أحوج أمتنا لهذه الإدارة وما أحوج شركاتنا ومشروعاتنا لها. فالناجح في إدارة وقته هو الذي يستثمر وقته المتاح في الأمور الهامة ويخطط له وهو الذي يسيطر على العوامل التي قد تتسبب في إهدار الوقت. لكن البعض يعتقد أن إدارة الوقت هو مجرد معرفة الوقت، أو قضاء وقت منظم في العمل، في الراحة، في الاتصالات، وأن التحرك ضمن هذه المواعيد الزمنية يؤمن لهم تنظيماً أكثر. قد يكون هذا صحيحاً جزئياً، فجزء رئيسي من تنظيم إدارة الوقت هو تعلم كيفية تصنيف المهام حسب أولوياتها. لكن هذه النظرة البسيطة، تتجاهل فائدة كبيرة تأتي بها السيطرة على الوقت، فقد يكون من الممكن أن يكون المرء منظماً، لديه أولويات مسجلة، وسيطرة على الوقت، بحيث يمضي وقتنا أقل في العمل ويحصل على نتائج أكبر، وهذا ليس عملاً سحرياً مع أنه يبدو هكذا. لذا فإن موضوع إدارة الوقت وحسن استغلاله من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاج من أهم الموضوعات التي يجب الاهتمام بها، ومن هنا جاء بحثنا هذا كتقييم لإدارة الوقت لدى الإدارات الإدارية في الجزائر من أجل معرفة الأعمال والمهام التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث أهميتها واستهلاكها لوقت العاملين بالإدارات وكذا التعرف على أهم مضيعات الوقت التي تعيقهم في تسيير وقتهم بشكل جيد، بالإضافة إلى التعرف على نوع العلاقة بين المتغيرات الشخصية لدى العاملين بالإدارات ومضيعات الوقت، وهو الشيء الذي سيسمح لنا حتماً بالتعرف على الاستراتيجيات التي تساعد في التخلص من هذه المعوقات وإدارة الوقت بالشكل الصحيح لدى الموظفين خاصة في الإدارة العليا أين يعتبر وقتهم مهم جداً نظراً لمدى أهمية وحساسية مسؤولياتهم المتعددة اتجاه مهامهم ومرؤوسيتهم، وهو ما ظهر جلياً من خلال نتائج بحثنا الذي يعتبر خطوة بسيطة في البحث في موضوع إدارة الوقت في العمل، كما تدعوا إلى إنجاز دراسات تكميلية من قبل الباحثين حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه، وتسخير القدر المستطاع من الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح

هذه الأبحاث، مثل كيفية توزيع الإدارات العليا لوقتها على الأنشطة، معوقات إدارة الوقت لدى فئات أخرى من الإداريين الذين لم تشملهم الدراسة، والطرق الكفيلة بالتغلب على مضيعات الوقت، ولما لا دراسات تشمل الموظفين الذين لا يشغلون مناصب إدارية، كذلك انجاز دراسات مقارنة بين مضيعات الوقت لدى موظفي المؤسسات الحكومية ونظرائهم من القطاع الخاص، ودراسات عن إدارة الوقت داخل المؤسسات وعلاقتها بتطوير الأداء.

- قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1/ الكتب:

1. إبراهيم أحمد (1998): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - مصر.
2. إبراهيم رمضان الديب (2006): أسس ومهارات إدارة الذات - مؤسسة أم القرى - مكة المكرمة - السعودية.
3. إبراهيم الفقي (2009): إدارة الوقت - إبداع للإعلام والنشر - القاهرة - مصر.
4. إبراهيم بسيوني وفتحي الديب (1988): تدريس العلوم التربوية العلمية - دار المعارف - القاهرة - مصر - الطبعة الثالثة.
5. أبو الفتوح رضوان (1973): منهج المدرسة الابتدائية - دار القلم - الكويت.
6. أحمد إسماعيل حجي (1995): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - مصر.
7. إيهاب صبيح زريق (2001): إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة: سلسلة الإدارة في أسبوع (3) - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع - مصر.
8. ثناء إبراهيم موسى فرحات (2006): إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى - دار الثقافة العلمية - الإسكندرية.
9. حافظ أحمد ومحمد حافظ (2003): إدارة المؤسسات التربوية - عالم الكتب - القاهرة - مصر.
10. حسن حسين البيلاوي (2000): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - مصر.
11. حسين حريم (2006): مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة) - دار الحامد للنشر والتوزيع - الأردن.
12. جميل أحمد توفيق (1984): إدارة الأعمال - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت - لبنان.
13. ربحي مصطفى عليان (2005): إدارة الوقت: النظرية والتطبيق - دار جرير للنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى.

14. ربحي مصطفى عليان و عبد الحافظ سلامة (2002): - إدارة مراكز التعلم - دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
15. زهير الكايد (1991): إدارة الوقت - معهد الإدارة العامة - عمان - الأردن.
16. زيد منير عبوي (2007): الإدارة بالأهداف - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
17. سهيل أحمد عبيدات (2007): إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة - عالم الكتب الحديث - الطبعة الأولى.
18. سهيل فهد سلامة (1988): إدارة الوقت منهج متطور للنجاح - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - عمان - الأردن.
19. سيد الهواري (1977): مبادئ الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - الطبعة الثانية.
20. شعلان الشمري (2012): مفاهيم في الإدارة - جدة.
21. شوقي عبد الله (2006): إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري - دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى.
22. صلاح الدين عبد الباقي (2001): قضايا إدارية معاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية
23. طارة محمد وحمزة عقيل (1989): مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختبار القائد التربوي - مكتبة الإرشاد - صنعاء - الجمهورية العربية اليمنية - الطبعة الأولى.
24. عادل محمد زايد (2003): إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية - جامعة القاهرة.
25. عبد الرحمان هيجان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي - أكاديمية نايف للعلوم الأمنية - الرياض.
26. عبد البارى درة (1982): العامل البشري والإنتاجية - جامعة اليرموك - الأردن.
27. عبد العزيز محمد ملائكة (1991): إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية - بنك القاهرة السعودي - سلسلة إصدارات إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات - جدة
28. عبد الفتاح محمد دويلر (2000): علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية.

29. عبد الله بن مبارك آل سيف (بدون سنة): فن إدارة الوقت: طريقة عملية لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم - دار طيبة
30. عبد الناصر محمد حمودة (2003): دليل المدير العربي لإدارة الوقت - جامعة أسيوط - مصر.
31. علي شريف (2000): الإدارة المعاصرة - الدار الجامعية - جامعة الإسكندرية - مصر.
32. ماجد راشد الحلو (1982): علم الإدارة العامة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - مصر.
33. محسن أحمد الخضيرى (2000): الإدارة التنافسية للوقت - إيتراك للنشر والتوزيع - القاهرة.
34. محمد أمين شحادة (2006): إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة - دار ابن الجوزي - الرياض.
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي (2006): إدارة الوقت - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع - الإسكندرية.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي (2006): مبادئ التنظيم والإدارة - دار المناهج للنشر والتوزيع - الأردن - الطبعة الأولى.
37. محمد حسنين العجمي (2000): القيادة التربوية - دار الميسرة - الأردن.
38. محمد عبد الغني حسن هلال (1995): مهارات إدارة الوقت: كيف تدير وقتك بكفاءة - مركز تطوير الأداء - القاهرة.
39. محمد محمد الشافعي (2002): إدارة الوقت - مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر - مصر.
40. محمد نايف أبو الكشك (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة - در جريز للنشر والتوزيع - المملكة العربية السعودية - الطبعة الأولى.
41. نادر أحمد أبو شيخة (1991): إدارة الوقت - دار المجدلاوي - عمان - الأردن.
42. نبيل خليل (1996): فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، دراسات تربوية واجتماعية - الجزء الثاني - كلية التربية - جامعة حلوان - مصر.
43. يوسف مصطفى (2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد - دار اللغة العربية - القاهرة - مصر - الطبعة الأولى

2/ الرسائل الجامعية:

1. أميمة عبد الخالق الأسطل (2009): فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط لقيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم - كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
2. جمال الشمراني (2000): إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في العاصمة المقدسة - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - السعودية.
3. رأفت حسين شاكر الهور (2006): تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية - كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
4. علي سعيد القرني (1998): إدارة الوقت: دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت - في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض - جامعة الملك سعود - الرياض.
5. فهد محمد الغيثي (2001): أساليب إدارة الوقت وممارسته التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية - جامعة أم القرى - كلية التربية - الرياض.
6. كنزة بوخديمي (2002): اتجاهات الإطارات الجزائرية نحو تخفيض وقت العمل - دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة الجزائر والبلدية - جامعة الجزائر.
7. محمود عساف (2005): واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
8. نجوى نعيم أبو رمضان (2004): قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية - الجامعة الإسلامية - غزة.

3/ المجلات والدراسات:

1. خالد سليمان أحمد المومني (2007): فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين - دراسة تطبيقية - الجامعة العربية المفتوحة - الأردن.
2. سعيد إسماعيل علي (1993): إدارة الوقت في التعليم المصري - مجلة دراسات تربوية - المجلد الثامن - الجزء الخامس - عالم الكتب - القاهرة مصر.

3. عبد الباري درة (1991): إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال - مجلة المصارف العربية - المجلد الحادي عشر - العدد الرابع والعشرون - بيروت: اتحاد المصارف العربية.
4. فاروق حلمي منصور (1993): الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري - مجلة الإدارة - العدد الثاني - القاهرة.
5. محمد القريوتي (1995): إدارة الوقت، تنمية الرافدين - العراق - العدد 15.
6. محمد بن عبد الله الغيث (1990): الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم، المعوقات، وسائل تطوير الإنتاجية - مجلة الإداري - مسقط، معهد الإدارة العامة - العدد 41.
7. محمد شاكر عصفور (1991): كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي - ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها - إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة العامة - الرياض - السعودية.
8. محمد عبد العال عنتر (2009): فعالية إدارة الوقت لدى كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل - دراسة تطبيقية - مجلة العلوم الإنسانية - العدد 40.
9. نادر أحمد أبو شيخة، محمد القريوتي (1993): إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية - مجلة دراسات العلوم الإنسانية - الجامعة الأردنية - العدد الأول، المجلد (20) - ص 119-120
10. وفية أحمد الهنداوي (1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل - مجلة الإداري - العدد 58.
11. ياسين خالد السحيمات (2005): إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك - مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 20 - العدد 4 - (135-169)

- المراجع الأجنبية:

1. Daniel W. M. Chana and Mohan M. Kumaraswamy (1996): An evaluation of construction time performance in the building industry
2. Drucker, Petter (1970): The Effective Executive - London - Heinemam London.
3. Fitsimmons, Gary (2008): Time Management Part 1: Goal Setting
Vol. 21. No. 11. - Library Finances -as A planning Tool Managing”
4. Goodloe, Alfred et all. Managing yourself (1984): How to control emotions - stress and time. N. Y. Franklin Watts.
5. Ferner, Jack (1995): Successful Time Management: A Self- teaching Guide - New york - Wiley.
6. Keith Davis (1996) : Human relation at work - Kogakusha – New York - second edition.
7. Mackenzie, Alec (2002): The Time Trap: The Classic book on Time management - Fine Communication.
8. Merrill E. Douglass (1993): Manage Your Time - Your Work - Yourself, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
9. Poilloc, Ted, (2001) :15 Ways to Manage Your Time Better, Automotive Manufacturing and Production”, Issue 5.
10. Rama B. Radhakrishna, Edgar P. Yoder, Connie Baggett (1991):
Vol. - Journal Editorial Office - “Time Management and Performance”
29, No 2
11. Yager(2002):“It’s about Time” - Journal of Property Management,
Issue 5. - Vol. 67

الملاحق

استبيان

سيدتي... سيدي

تحية طيبة و بعد

في إطار إعداد أطروحة الماجستير تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية في جامعة الجزائر بعنوان "تقييم إدارة الوقت لدى إطارات الإدارة في الجزائر" , يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بإبداء رأيكم حول كل عبارة حسبما ترونه مناسبا بوضع علامة (X) في المكان المناسب. علما أن هذه الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير

الطالبة: عائشة العربي

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس		ذكر ()		أنثى ()	
السن	أقل من 30 ()	30-40 سنة ()	41-50 سنة ()	أكثر من 50 سنة ()	
المؤهل العلمي	بكالوريا ()	ليسانس ()	ماجستير ()	دكتوراه ()	
الرتبة					
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 6 سنوات ()	من 6-10 سنوات ()	من 11-15 سنة ()	أكثر من 15 سنة ()	

المحور الثاني: نظرة الإدارة تجاه الوقت

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل (كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية...)					

					تعتبر نفسك مسيطرا على الوقت	02
					غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي تعمل على تضييع وقتك	03
					لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن إنجاز العمل فبإمكانك دوما أن تنجزه في الوقت الإضافي	04
					يتماشى تقديرك للوقت اللازم لانجاز عمل مع قيمته المالية	05
					توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتك	06
					تشعر بالضغط حين تتعرض لضغوطات الوقت	07
					تعترف بأن الوقت رأسمال يجب أن يستثمر وفقا لقيمة عائداته الممكنة	08

المحور الثالث: مضيعات الوقت الشائعة

أولا مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط						
الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
09	تستقطع كل يوم جزءا من الوقت للتفكير في وظيفتك					
10	تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بها في اليوم التالي					
11	غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك					
12	تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب انجازها					
13	تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن					
14	ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك					
15	يتسبب غياب موعد نهائي للانجاز في تضييع وقتك					
16	محاولة القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتك					
17	تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة للعمل					
18	تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات					
19	تقوم بتدقيق خططك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)					
20	تعتمد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما تفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة					
21	تحتفظ ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمة تليفونية) في متناول يديك لانجازها في الوقت غير المستثمر (كوقت الانتظار لتقرير من موظف)					

					22	سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟	
ثانيا: مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم							
						الفقرات	
						23	يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلا) في تضييع وقتك
						24	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك
						25	الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك
						26	تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك
						27	روتين التعامل مع الأوراق وقراءتها تعمل على تضييع وقتك
						28	نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك
						29	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتك
						30	تكتب مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة بدلا من أن تملئ الردود على السكرتير
						31	تستخدم النماذج في المراسلات فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة
						32	تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة
						33	توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن
						34	تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد
						35	تحاول أن تهتم وتعالج أي مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة أي تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليه
						36	تتخذ القرارات البسيطة سريعا
						37	تحتفظ بالأوراق الهامة وتتخلص من الأوراق غير الهامة قدر الإمكان
						38	تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن
ثالثا: مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف							
							الفقرات
						39	المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضييع وقتك
						40	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك
						41	وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب يعمل على تضييع وقتك
						42	الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضييع وقتك
						43	تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين يعمل على تضييع وقتك

رابعاً: مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه

الفقرات					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					44 الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك تتسبب في تضييع وقتك
					45 الانخراط في الأعمال الروتينية يعمل على تضييع وقتك
					46 تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها
					47 تبنى مستوى التحفيز لدى الموظفين تعمل على تضييع وقتك
					48 يتسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل في تضييع وقتك
					49 ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضييع وقتك
					50 يتسبب غياب ملاحظة التغيرات والتطورات والمستجدات على صعيد عملك في تضييع وقتك

خامساً: مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات

الفقرات					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					51 كثرة الاجتماعات تعمل على تضييع وقتك
					52 تواجه في عملك قلة المعلومات مما يعمل على إضاعة وقتك
					53 يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات والإرشادات في إضاعة وقتك
					54 الافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضييع وقتك
					55 الاتصالات الزائدة تعمل على تضييع وقتك
					56 الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية تعمل على تضييع وقتك

سادساً: مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات

الفقرات					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					57 التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك
					58 الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك
					59 اتخاذ قرارات متسرعة تعمل على تضييع وقتك
					60 التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك
					61 إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك

سابعاً: مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

الفقرات					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					62 نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك
					63 ترك المهام دون إنجازها يعمل على تضييع وقتك

					فقدان تقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك	64
					الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك	65

Questionnaire

Monsieur / madame

Mes sincères salutations

Dans le cadre de préparation de thèse de magistère en psychologie de travail et de ressources humaine a l'université d'Alger, sous le titre de « L'évaluation de la gestion de temps chez les cadres d'administrations en Algérie ». Veuillez répondre au questionnaire par exprimer votre opinion sur chaque phrase selon ce que vos pensez est approprié, par mettre le signe (x) au bon endroit.

Je vous informe que ces réponses seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisé qu'à des fins de recherche scientifique.

Je vous pris d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments respectueux.

L'étudiante: Aicha Larbi

Thème I: renseignements personnels:

Sexe	Masculin ()		Féminin ()	
	Age	Moins de 30 ()	31 – 40 ans ()	41- 50 ans ()
Qualification	Baccalauréat ()	Licence ()	Magistère ()	Doctorat ()

Rang professionnel				
Années d'expérience	Moins de 6 ans ()	6 – 10 ans ()	11 – 15 ans ()	Plus de 15 ans ()

Thème II: le regard de l'administration vers le temps :

N	Phrases	toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
01	Vous faites un effort pour éviter les comités répandus pendant le temps de travail (les visiteurs, les réunions, et les appels téléphonique...)					
02	Croyez vous que vous dominez le temps					
03	L'absence de la capacité de dire non aux demandes des autres pendant le temps de travail officielle cause un gaspillage de votre temps					
04	il y a pas de problème si vous retardez pour réaliser le travail car vous pouvez toujours accomplir en temps supplémentaire					
05	vous estimation du temps nécessaire pour terminer le travail marche bien avec sa valeur financière					
06	Gagner du temps n'est pas l'une de vos priorités					
07	Sentez-vous la pression lorsque vous êtes exposé à des contraintes de temps					
08	Vous reconnaissez que le temps est un capital que doit être investi selon la valeur de ses revenus possible					

Thème III: perte de temps répandus

Premièrement : pertes de temps liée a la planification

N	Phrases	toujours	souvent	Parfois	rarement	jamais
09	Chaque jour vous détruisez une partie de votre temps pour penser a votre travail					
	A la fin de journée vous planifiez le travail a effectuée					

10	le lendemain					
11	L'absence d'objectifs et de priorités au travail cause une perte de temps					
12	Vous préparez une liste de travail quotidienne des choses essentielles qui doit être fait					
13	Vous organisez cette liste sous la forme de priorités selon de leur importance et vous effectuez le plus important dans le temps le plus rapide possible					
14	Quitter l'activité avant de le terminer cause une perte de temps					
15	L'absence d'une date limite pour l'achèvement cause une perte de votre temps					
16	Essayez de faire beaucoup de choses et les accompli en même temps cause la perte de votre temps					
17	Vous planifiez votre travail en temps calmes au lieu de périodes occupées à travailler					
18	Sachez vous que la première étape de la planification est le choix des objectifs et ce choix dépend des prévisions et des attentes					
19	Vous vérifiez vos plans en utilisant la méthode (quoi, où, quand, comment, qui)					
20	Pensez vous que l'équilibrage de temps est de déterminer à l'avance ce que vous faites pendant les jours, les heures et les minutes disponibles					
21	Conservez vous certaines tâches simples (comme la lecture d'e-mail ou faire un appel téléphonique) à portée de main pour les achevés dans temps non investis (comme le temps d'attendre un rapport de l'employé)					
22	Avez-vous déjà posé cette question après la fin de la journée de travail: Avez-vous accompli aujourd'hui ce que j'avais prévu?					

Deuxièmement : pertes de temps liée a l'organisation

N	Phrase	toujours	souvent	Parfois	rarement	jamais
23	L'absence de l'organisation personnelle (bureau encombré, par exemple) cause le gaspillage de votre temps					
24	Le manque de clarté, de l'autorité, la responsabilité et					

	les confondre cause un gaspillage de votre temps					
25	les efforts répétés et faire le travail plusieurs fois cause un gaspillage de votre temps					
26	Multiplication des responsables et l'existence de plus d'un chef du personnel fait perdre votre temps					
27	La routine de traitement et de lecture de la paperasserie fait perdre votre temps					
28	Le système de fichiers que vous traitez fait perdre votre temps					
29	Les moyens matériels et équipement inapproprié dans le bureau fait perdre votre temps					
30	Vous écrivez des mémos résumés sur les correspondances reçues au lieu de dicter les réponses au secrétaire					
31	Vous utilisez des modèles de correspondances pour présenter leur contenu rapidement et plus précis					
32	Vous utilisez constamment le téléphone pour gagner du temps sur les diverses activités					
33	Vous disposez d'un système approprié d'enregistré les fichiers Assure la récupération de l'information dès que possible					
34	Vous préservez un agenda de bureau ou cahier de rendez vous (agenda de poche) pour planifier tes rendez vous					
35	Vous essayez de prendre en charge et adresser toute correspondance (lettres, messages, invitations) une fois, en d'autres termes vous prenez la décision à ce sujet une fois et ne revenez pas à lui					
36	vous prenez les décisions simples rapidement					
37	Vous préservez les feuilles importants et vous débarrasser des feuilles non importants, autant que possible					
38	Vous utilisez une politique de la porte fermée à exploiter le maximum de temps possible					
Troisièmement: Pertes de temps liée à l'emploi						
N	Phrases	toujours	souvent	Parfois	rarement	jamais
39	Les problèmes des personnels fait gaspillée votre temps					
40	Avoir des employés non formés ou inappropriés fait					

	perdre votre temps					
41	Avoir des employés qui ont un diplôme supérieur ou inférieur à celui nécessaires fait gaspiller votre temps					
42	Augmenter ou diminuer le nombre de personnels cause un gaspillage de votre temps					
43	La répétition de l'absentéisme et les retards de la part du personnel fait perdre votre temps					

Quatrièmement : Perdre du temps liée a la supervision et a l'orientation

N	Phrases	toujours	souvent	Parfois	rarement	jamais
44	Le désir de réaliser le travail seul cause le gaspillage de votre temps					
45	S'engager dans des travaux de routine fait gaspiller votre temps					
46	Vous fixez des délais pour chaque activité déléguée					
47	la baisse de niveau de motivation au sein de vos personnels fait perdre votre temps					
48	L'absence de la capacité de gérer les conflits au travail cause le gaspillage de votre temps					
49	Le niveau bas de coordination au sein de travail fait perdre votre temps					
50	L'absence de la poursuite des changements et des évolutions au niveau de votre travail cause un gaspillage de votre temps					

Cinquièmement : pertes de temps liée aux communications

N	Phrases	toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
51	La multitude des réunions fait gaspiller de votre temps					
52	vous confrontez dans votre travail le manque d'informations qui fait gaspiller votre temps					
53	L'absence de clarté de système de communication et les instructions causent un gaspillage de votre temps					
54	Le manque de bonne écoute cause le gaspillage de votre temps					
55	les communications excès fait gaspiller votre temps					
56	Le désir d'établir des relations sociales au sein de travail avec les autres pour s'amuser fait perdre votre temps					

Sixièmement : pertes de temps liée a la prise de décision

N	Phrases	toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
57	L'ajournement et la procrastination a la prise de décision fait perdre votre temps					
58	la prudence excès afin de recueillir toutes les informations pour prendre les décisions fait perdre votre temps					
59	La prise des décisions hâtives fait perdre votre temps					
60	L'hésitation à la prise de décision fait perdre votre temps					
61	Suivre le style de prise de décision par des comités fait perdre votre temps					

Septièmement : pertes de temps liée au contrôle

N	Phrases	toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
62	Le manque d'autodiscipline que vous avez fait perdre votre de temps					
63	Quitter les tâches sans les accomplir fait perdre votre temps					
64	La perte de rapports de suivi fait perdre votre temps					
65	Le contrôle excessif sur tes employés fait gaspiller votre temps					

مجموع إجابات فقرات الاستبيان:

مجموع الإجابات	عدد الإجابات					رقم الفقرة
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
371	7	34	114	136	180	01
371	8	18	150	120	75	02
344	14	46	99	100	85	03
366	14	24	114	104	110	04
309	33	44	54	68	110	05
260	42	52	60	56	50	06
411	17	14	60	80	240	07
446	16	8	18	104	300	08
394	9	11	72	152	150	09
391	11	18	84	168	110	10
349	23	28	78	100	120	11
308	9	18	66	160	115	12
436	8	20	54	104	250	13
375	15	38	54	128	140	14
375	11	26	120	88	130	15
354	14	40	84	136	80	16

438	13	12	39	104	270	17
448	10	20	30	112	270	18
417	9	26	48	144	190	19
393	12	26	51	184	120	20
373	11	30	96	136	100	21
401	13	22	54	152	160	22
419	7	22	66	144	180	23
398	4	18	27	204	190	24
422	8	8	90	136	180	25
404	14	12	60	168	150	26
338	14	24	84	96	120	27
332	20	36	114	72	90	28
512	4	16	66	196	230	29
400	12	32	60	96	200	30
428	6	16	78	128	200	31
406	10	8	90	168	130	32
454	6	24	24	120	280	33
388	12	28	78	120	150	34
374	8	28	126	112	100	35
446	8	4	36	208	190	36
459	5	16	30	208	210	37
356	18	36	72	120	110	38
406	4	24	108	120	150	39
434	2	16	78	168	170	40
368	10	28	114	136	80	41
352	16	28	114	104	90	42
404	8	16	96	128	160	43
336	18	32	126	56	110	44
248	10	44	114	120	60	45
390	6	16	126	152	90	46
410	6	4	114	176	110	47
424	8	12	84	200	120	48
432	8	20	36	168	200	49
396	6	24	102	144	120	50
474	2	4	108	230	130	51
390	12	24	72	152	130	52
424	6	12	78	168	160	53
404	8	20	84	152	140	54
416	6	16	78	176	140	55
386	12	28	90	96	160	56
412	4	24	102	112	170	57

340	10	44	126	120	40	58
380	4	40	108	128	100	59
378	8	16	126	168	60	60
320	16	32	162	80	30	61
398	10	20	102	96	170	62
408	6	12	126	104	160	63
418	6	12	102	128	170	64
360	8	28	144	120	60	65