

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في " علوم التسيير"  
التخصص: تسيير استراتيجي دولي  
العنوان:

## إدارة الوقت كإستراتيجية داعمة لإدارة الموارد البشرية

دراسة حالة معهد التربية البدنية و الرياضية " جامعة مستغانم "

من إعداد الطالب: - كتاب هشام  
تحت إشراف الأستاذ(ة): أ/ بن موسى ماحي حسنية

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الصفة  | الاسم و اللقب       | الرتبة        | عن جامعة      |
|--------|---------------------|---------------|---------------|
| رئيسا  | مقيدش فاطمة الزهراء | أستاذة محاضرة | جامعة مستغانم |
| مقررا  | بن موسى ماحي حسنية  | أستاذة محاضرة | جامعة مستغانم |
| مناقشا | برواين شهرزاد       | أستاذة محاضرة | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2017/2016

# كلمة شكر

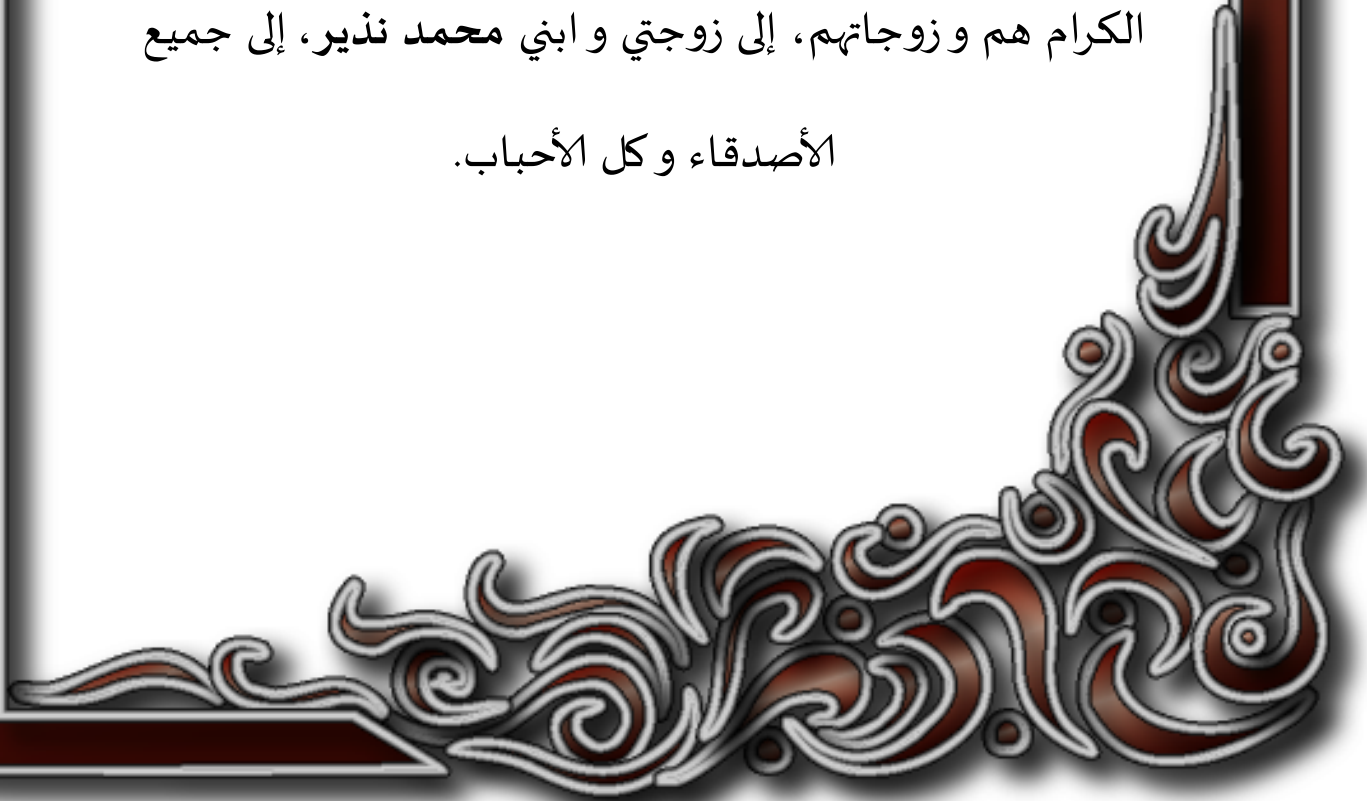
حمداً لله و شكراً له أولاً و أخيراً على ما أنعم و أعطى، ثم أعرب بكل فخراً و اعتزاز عن عظيم تقديري و خالص شكري للأستاذة) المشرفة " بن موسى ماحي". كما لا يفوتني أن أسجل عرفاني بمجهودات كل من أمدني يد العون من بعيد و قريب لإنجاز هذا البحث المتواضع شكلاً و مضموناً.

إلى كل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و كل عمال و أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة مستغانم، لكم مني سادتي فائق التقدير و الاحترام و جزاكم الله خيراً.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة عيني الوالدين الكريمين، أمي التي  
سهرت على تربيتي ودراستي و كانت سندي طيلة مشواري  
الدراسي بفضل دعواها لي بالنجاح، وإلى أبي العزيز والذي أنار  
شمعة مستقبلي.

إلى من قضيت معهم حياة كريمة وأيام سعيدة و هنيئة إخوتي  
الكرام هم و زوجاتهم، إلى زوجتي و ابني محمد نذير، إلى جميع  
الأصدقاء و كل الأحباب.



# الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

I ..... الفهرس

V..... قائمة الجداول والأشكال

01..... المقدمة العامة

## I- الجانب النظري: فاعلية إدارة الوقت في إدارة الموارد البشرية

.....05..... تمهيد

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

06..... المطلب 1: تعريف إدارة الموارد البشرية

07..... المطلب 2: طبيعة وظيفية إدارة الموارد البشرية

09..... المطلب 3: مناهج إدارة الموارد البشرية في المنظمة

10..... المطلب 4: وظائف إدارة الموارد البشرية

14..... المطلب 5: أهداف إدارة الموارد البشرية

15..... المطلب 6: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة

### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الوقت

17..... المطلب 1: ماهية إدارة الوقت

18..... 1-1 أهمية الوقت

19..... المطلب 2: مبادئ إدارة الوقت

20..... 1-2 خصائص مبادئ إدارة الوقت

20..... المطلب 3: إستراتيجية إدارة الوقت في المنظمة

# الفهرس

## المبحث الثالث: إدارة الوقت داخل العملية الإدارية

- المطلب 1: الوقت في الفكر الإداري ..... 21
- 1 نظرية الإدارة العلمية ..... 22
- 2 نظرية العلاقات الإنسانية ..... 22
- 3 النظرية الحديثة للمنظمة ..... 23
- 1-3 نظرية اتخاذ القرار ..... 23
- 2-3 النظرية الرياضية ..... 23
- المطلب 2: مسارات تنظيم الوقت في المنظمة ..... 23
- المطلب 3: الأنماط القيادية وإدارتها الوقت ..... 25
- المطلب 4: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت ..... 27

## المبحث الرابع: متطلبات فاعلية إدارة الوقت في إدارة الموارد البشرية

- المطلب 1: أساسيات إدارة وقت الموارد البشرية ..... 28
- 1 تسجيل الوقت ..... 28
- 2 تحليل الوقت ..... 28
- 3 تخطيط الوقت ..... 29
- 1-3 مصفوفة إدارة الوقت ..... 31
- 2-3 قاعدة (80/20%) أو مبدأ باريتو ..... 33
- 3-3 شبكة وقت بيرت ..... 33
- 4-3 المنهج المنظم للتخطيط للوقت ..... 33
- 4 تنظيم الوقت ..... 34
- 1-4 إعداد قائمة الأعمال اليومية ..... 35

# الفهرس

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 35 | 2-4 التفويض الفعال                                                    |
| 37 | 3-4 تفعيل الأوقات البينية                                             |
| 37 | 4-4 التوثيق الفعال                                                    |
| 37 | 5-4 تنظيم الاجتماعات                                                  |
| 38 | 6-4 الاتصال الفعال                                                    |
| 38 | 5 الرقابة على الوقت                                                   |
| 39 | المطلب 2: مضيعات الوقت و أسبابها                                      |
| 39 | 1- مفهوم مضيعات الوقت                                                 |
| 40 | 2- أسباب مضيعات الوقت                                                 |
| 42 | 3 مضيعات الوقت في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة                      |
| 45 | المطلب 3: متطلبات الإدارة الفعالة للوقت                               |
| 45 | 1- قواعد الإدارة الجيدة للوقت                                         |
| 47 | 2- عوامل فاعلية إدارة الوقت                                           |
| 50 | خلاصة الفصل                                                           |
|    | III - الجانب التطبيقي - تسيرو استغلال الوقت داخل المعهد -محل الدراسة- |
| 52 | تمهيد                                                                 |
|    | المبحث الأول: معهد التربية البدنية و الرياضية                         |
| 53 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المعهد                                  |
| 53 | المطلب الثاني: إستراتيجية التكوين في المعهد                           |
|    | المبحث الثاني: تسيرو استغلال إدارة الوقت داخل المعهد محل الدراسة      |
| 54 | المطلب الأول: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية                      |

# الفهرس

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 54 | 1- مشكلة الدراسة وأهميتها.....                                          |
| 54 | 2- فرضيات الدراسة.....                                                  |
| 54 | 3- حدود الدراسة.....                                                    |
| 55 | 4- مجتمع الدراسة.....                                                   |
| 55 | 5- أداة جمع البيانات.....                                               |
| 56 | المطلب الثاني: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض وتحليل النتائج..... |
| 56 | 1- تحليل البيانات.....                                                  |
| 56 | 1-1- دراسة خصائص العينة.....                                            |
| 57 | 2-1- تحليل البيانات المتعلقة بتخطيط الوقت.....                          |
| 61 | 3-1- تحليل البيانات المتعلقة بتنظيم الوقت.....                          |
| 63 | 4-1- تحليل البيانات المتعلقة بمضيعات الوقت.....                         |
| 66 | 2- اختبار الفرضيات.....                                                 |
| 68 | 3- عرض النتائج وتحليلها.....                                            |
| 68 | 1-3 نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة.....                         |
| 68 | 2-3 نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.....                |
| 70 | خلاصة الفصل.....                                                        |
| 72 | الخاتمة العامة.....                                                     |
| 76 | قائمة المصادر والمراجع.....                                             |

الملاحق.

## فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                          | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------|--------|
| 01-I       | طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية                     | 08     |
| 02-I       | مصفوفة إدارة الوقت                                    | 32     |
| 03-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية     | 56     |
| 04-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب إعداد قائمة الأعمال      | 57     |
| 05-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب تحديد الأهداف والأولويات | 58     |
| 06-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب تحديد أزمئة الأنشطة      | 59     |
| 07-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب إدارة الأزمات            | 60     |
| 08-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب مراجعة التخطيط           | 60     |
| 09-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب فعالية التفويض           | 61     |
| 10-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب تنظيم الاجتماعات         | 62     |
| 11-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب فعالية الاتصال           | 63     |
| 12-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب مضيعات الوقت التنظيمية   | 64     |
| 13-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب مضيعات الوقت الذاتية     | 65     |
| 14-II      | يمثل توزيع مفردات العينة حسب مواجهة مضيعات الوقت      | 66     |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                 | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------|-----------|
| 07     | عملية ادارة الموارد البشرية | 01-1      |
| 31     | عملية تخطيط الوقت           | 02-1      |



المقدمة

العامّة

## المقدمة العامة:

البعض من الناس لا يعرف إلى أين يتجه؟ وماذا سيفعل؟ وأي طريق يسلك؟ يتخبط هنا وهناك، و الكثيرون الذي يسرق منهم جزء من وقتهم، و مهما كان هذا الجزء يبدو وكأنه يختفي دون أن نلاحظ .... الوقت مورد ثمين وفريد، ولقد منح الله جل في علاه الوقت لكل إنسان بالتساوي بغض النظر عن عمره أو مكانه، لذلك فإن الوقت هو مادة هذه الحياة كما ورد في الأثر: "كثير من الناس لا يدركون إن الوقت قد ذهب إلا بعد أن يكون العمر قد ذهب"، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن إدارة الوقت مفهوم شامل و متكامل و صالح لكل الأزمنة، ولقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري، لاسيما و أن الدراسات والأبحاث الحديثة بدأت تولي اهتماما بإدارة الوقت نظرا للدور الايجابي الذي يلعبه في ظل التطورات الاقتصادية والثقافية و الاجتماعية وزيادة المنافسة و تكاليف الإنتاج.

و الهدف الذي تسعى إليه إدارة الوقت هو أن يجد المسئول أو الإداري لنفسه وقتا أكبر تحت تصرفه، باعتبار أن إدارة هذا الوقت تعتبر إدارة الذات و إدارة الشؤون الوظيفية، و إدارة المنظمة بصفة عامة و الحصول على النتائج في الوقت المحدد، و بين ما يجب عمله من واجبات و تحقيق الأهداف المسطرة بصفة منظمة.

و إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل و التخطيط و التنظيم و حتى الرقابة عليها، انطلاقا من أسس و مبادئ و كيفية لترشيد استخدام الوقت و التغلب على مضيعاته، و كل هذا للإدارة السليمة للوقت.

هذا و مع زيادة الاهتمام بالموارد البشري في المنظمة و العمل على جعل الإدارة السليمة لإدارة الموارد البشرية سبيل لتحقيق النجاح ، فعكس أسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، و حصص الشركة من السوق، و درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة التي لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمرا صعب المنال، مع قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير على ظهوره، و في كل هذا أصبح للمورد البشري و الإبداع البشري موضع قوة في الشركات الكبرى للبقاء في المرتبة الريادية.

و عليه فإن أساسيات الإدارة الحديثة تولي أهمية بالغة لإدارة وقت هذه الموارد البشرية في ظل مواكبة التطور الذي شهدته مختلف القطاعات الإدارية الأخرى، و ضمن هذا السباق فإن عمليات التغيير للعادات القديمة الخائفة للوقت و إدارته الرزينة تتطلب قوة الإدارة و الحزم، و استحضار الطرق و الوسائل التي تعين المورد البشري على الاستفادة القصوى من وقت العمل لتحقيق الأهداف و الغايات المسطرة في الوسالة و

الرؤية المستقبلية للمؤسسة، فتوحيد اتجاه العمل يمر عبر خطوات ثابتة تبدأ بالتحليل الدقيق للوقت، ثم التخطيط إلى التنظيم والتنفيذ استعانتنا في كل ذلك بمجموعة من الأساسيات والأنشطة المساعدة في ذلك.

(1) يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

- "كيف يتم تسيير واستغلال الوقت داخل المنظمة".

(2) الأسئلة الفرعية:

\* ما هي اتجاهات أفراد المنظمة نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله؟

\* كيف يتم تخطيط وتنظيم وقت عمل المورد البشري في المنظمة؟

\* هل يوجد فاعلية في مواجهة مضيعات الوقت في المنظمة؟

(3) الفرضيات:

\* هناك اتجاه سلبي نحو التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت.

\* هناك اتجاه سلبي في مواجهة مضيعات الوقت.

(4) المنهج المتبع:

حتى تستكمل دراسة جميع الجوانب يجب الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فالمنهج الوصفي لعرض أساسيات إدارة القوت وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية، أما الجانب التحليلي فبغرض معرفة ما مدى تطبيق أسس إدارة القوت ومواجهة مضيعاته في المنظمة.

(5) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الوقت في المنظمات، حيث أصبحت أحد المعايير الأساسية في تحديد نجاح وفعالية الفرد داخل المنظمة وذلك في مختلف المستويات الإدارية.

## 6 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى دراسة فعالية إدارة الوقت داخل المنظمة، من أساسيات إدارة الوقت و مدى الحرص على تطبيقها، إلى أهم العوائق التي تحول دون الاستغلال الأمثل لوقت العمل و سبل مواجهة هذه المضيقات أثناء العمل.

## 7 محتويات الدراسة:

من خلال المنهجية المتبعة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول ويخص الجانب النظري حيث احتوى على أربع مباحث، المبحث الأول القينا نظرة عامة حول ماهية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، و المبحث الثاني فتمثل في مدخل إلى إدارة الوقت، و المبحث الثالث سلطنا الضوء على إدارة الوقت داخل العملية الإدارية، و أخيرا تناول المبحث الرابع متطلبات فاعلية إدارة الوقت في إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أما الفصل الثاني و يخص الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة حالة معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، فحاولنا التعريف بالمعهد و نشأته و تطوره التاريخي، مع إبراز الهيكل التنظيمي و إستراتيجية التكوين فيه، ثم انتقلنا إلى تحليل و مناقشة و عرض نتائج دراسة العينة و استخلاص أهم الاستنتاجات و عرض بعض التوصيات.

## 8 حدود الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مدير المعهد، نائب المدير المكلف بالإدارة و المالية بعض المسيرين من: نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا، رؤساء الأقسام، رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة الدراسات ... بمعهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 05 مارس 2017 إلى 13 أبريل 2017

## 9مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 10 أفراد من المدير و بعض المسيرين داخل معهد التربية البدنية و الرياضية كما ذكر سالفًا.

الجانب النظري:

فاعلية إدارة الوقت

في إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستغلها المنظمات المعاصرة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات . وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات . وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث هذا من جهة، ومن جهة أخرى و مما لا شك فيه أن الحرص على الوقت وترشيد استخدامه يعد أمرا ضروريا لتحقيق نجاح أي منظمة في الوقت الراهن، باعتبار أن توفر الكفاءات والمهارات من الموارد البشرية بدون أن يكون هنالك التخطيط والتنظيم المسبق لإدارة الوقت والتوجيه والرقابة البعدية لجدول الأعمال لا يعود بالفائدة المرجوة على المنظمة إن كان هناك الكثير من إهدار وضياع للوقت، وقد لوحظ بأن المنظمات الناجحة في المجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على الوقت وحسن استثماره، عكس المنظمات المتخلفة الأقل اهتماما بهذا المورد الأقل حرصا على استغلاله، ولديها المظاهر العديدة لإضاعته، وسعينا في هذا المبحث إلى إعطاء نظرة حول: أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت وأسبابها والإدارة الفعالة للوقت.

من هذا المنطلق ارتأينا إلى تقسيم الجانب النظري للدراسة إلى أربعة (04) مباحث كانت كالآتي:

\* المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

\* المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الوقت

\* المبحث الثالث: إدارة الوقت داخل العملية الإدارية

\* المبحث الرابع: متطلبات فاعلية إدارة الوقت في إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لإدارة العنصر البشري ويستخدم البعض تسميات مختلفة لها كإدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد و إدارة شؤون الموظفين إلا أن التسمية الغالبة و الشائعة هي إدارة الموارد البشرية وهي:

\* تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الأداء للفاعليات و الأنشطة التي تتمثل في التخطيط و التنظيم و التطوير و القيادة، و هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين و الوصول بهم إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة و فعالية، و الجمع بين الشركة و الموظف في الاتجاه الواحد و المساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، و كذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق و المحافظة عليها.<sup>1</sup>

\* كما تعرف أيضا على أنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية و تنمية و الخبرات و رفع الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين و العاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون و الربط و التواءم و إحداث الانسجام و التداخل الايجابي و الفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية و التخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، إدارة التسويق، الإنتاج ...، كما تركز على تنمية و زيادة المعرفة و تطوير الجوانب الإدارية و الوظيفية و التنظيمية و العملية للأفراد العاملين.<sup>2</sup>

\* و قيل على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة تهدف إلى تسيير المواهب و القدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة و الرؤية و الإستراتيجية و الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. و هكذا، فإنه بمجرد وضع الاتجاه و الإستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة و تطويرها إلى خطط فعلية، و من غير الممكن ان يتم تحقيق ذلك دون توفر الموارد المطلوبة، و التي تشمل بالطبع على الأفراد و بالتالي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد المطلوبين و كيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم و كيفية إدارتهم، و ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص31.

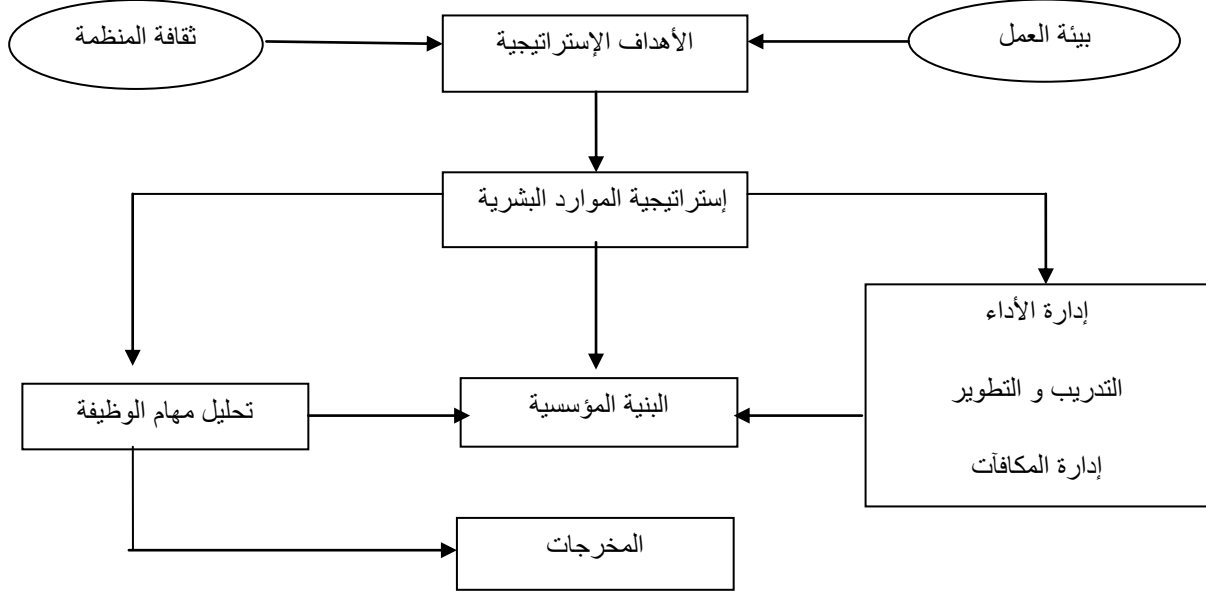
<sup>2</sup> - د.محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، دارصفاء للنشر و التوزيع، 2012، ص15.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر،

الدار الجامعية، 2003، ص15

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المنظمة الأخرى، فيتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل (I-01): عملية ادارة الموارد البشرية



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، القاهرة، مصر. دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 11-12

### المطلب الثاني: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان دورها التقليدي مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين و صرف الأجور و منح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا و تخصصًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر الكفاءات المتخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية كالآتي:

الجدول رقم (I-01): طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

| طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية                                                                               |                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الدور التنفيذي                                                                                                  | الدور الاستراتيجي                                                            |
| * استقطاب و اختيار القوى العاملة                                                                                | * التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة                                          |
| * تنفيذ برامج التهيئة للعاملين Orientation                                                                      | * معالجة المسائل القانونية                                                   |
| * الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث                                                               | * دراسة اتجاهات و مشاكل القوى العاملة                                        |
| * مسك سجلات العاملين -ملفات- قيود                                                                               | * التنمية الاقتصادية للمجتمع                                                 |
| * إجراء المقبلات و التحريات للمتقدمين للعمل                                                                     | * خفض التكلفة و تحقيق المزايا للعاملين                                       |
| * استخدام نظام المعلومات للعاملين بين رصيد الوظائف لكل إدارة/قسم -المشغولة و الشاغرة- و الحياة الوظيفية للموظف. | * توفير المشورة للمسؤولين و العاملين حول كافة المسائل المتصلة بشؤون العاملين |
| * توطيد العلاقات العمالية و حل المشكلات و أزمات                                                                 | * اقتراح سياسات الأجور و الحوافز                                             |
| * الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين و كذلك بالنظام التأديبي                                          | * اقتراح أنظمة تقييم العاملين و الاشراف على تنفيذها                          |
|                                                                                                                 | * تنظيم العمل                                                                |
|                                                                                                                 | * ادارة الوقت داخل المنشأة                                                   |
|                                                                                                                 | * تصميم الامتحانات بأنواعها                                                  |
|                                                                                                                 | * تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنظمة                                  |
|                                                                                                                 | * تصنيف الوظائف                                                              |

المصدر: د. حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، الأردن. دار زهران للنشر و التوزيع، 2011، ص 10-11

## المطلب الثالث: مناهج إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ولكي نتعرف علي إدارة الموارد البشرية ونبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي في المنظمة، فهناك خمسة مناهج لذلك وهي:

أ/ **منهج العملية الإدارية**: إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين. وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة. وتقود هؤلاء – بالتعاون مع الإدارات الأخرى – وتوجههم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم. ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها.

ب/ **المنهج السلوكي**: ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

ج/ **المنهج الإجرائي**: إن لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته، مثلا إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم... شروط الترقية وقواعدها... نماذج الترقية ووثائقها...

د/ **منهج النظم**: يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضاً، وتتكون من المدخلات والعمليات والمخرجات، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه، بالإضافة إلي الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات. وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها. وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها. هذا بالإضافة إلي ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

ويقتضي منهج النظم أيضا النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي انها نظام مفتوح. إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلي: بيئة داخلية – وهي المنظمة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها. وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المنظمة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية، ومن فرص ومعوقات، تحدث أثرها علي سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

ه/ **المنهج المتكامل**: إذا أخذنا هذه المناهج الأربعة، نجد أنها تكمل بعضها بعضا لتفرز لنا مفهوما جديداً متكاملأ لإدارة الموارد البشرية. فهي تلك العملية الإدارية التي:

أ – تعمل في إطار بيئي معين، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.

- ب - وتمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.
- ج - وتطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول علي السلوك الوظيفي الملائم.
- د - وتضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه الجهود.
- هـ - وذلك للحفاظ علي استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها.
- و - لتحقيق آل من الأهداف الكلية للمنظمة ، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها

واهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلي :

#### أولا تحليل العمل :

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل ، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة . ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي :

- تعريف الموظف بمهام عمله .

- تصميم العمل.

- اختيار العاملين.

- تقييم الوظائف.

- تقييم أداء العاملين.

- التدريب.

- تحديد الاحتياجات من العمالة.

<sup>1</sup> - د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة،، بيروت، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ماي 2003.ص 4-5.

- تبسيط العمل .

- الترقية والنقل .

- التطوير التنظيمي<sup>1</sup> .

من يقوم بتحليل العمل ؟ : هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة، وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضاً على تنفيذه.

خطوات تحليل العمل :

- الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات بين الأقسام والإدارات .

- اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة.

- جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها

- تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة .. الخ .

ثانياً تصميم الوظيفة :

يعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسئوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة . ويؤثر تصميم الوظيفة على الجوانب التالية :

- مدى التنوع في مهارات أداء العمل .

- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل .

- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى .

- درجة حرية الوظيفة.

- درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة .

<sup>1</sup> -أ.د.خضير كاظم حمود ود. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة . 2013، ص51.

وفيما يلي بعض النصائح للمديرين في مجال تصميم الوظائف :

- خفف من المراقبة على المرؤوسين .
- أعطى عملاً متكاملًا للمرؤوسين .
- زود المرؤوسين بنتائج أعمالهم .
- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل.
- تقدير وقت لكل عملية les taches
- جدولة الأعمال اليومية و الشهرية و السنوية و مرافقتها بتقارير و مستجدات من طرف شاغري الوظيفة.
- أعطى مهام خاصة .
- امنح مزيداً من السلطة .
- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج الأعمال<sup>1</sup>.

#### ثالثاً توصيف الوظيفة :

يعنى توصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة . وعناصر هذا التوصيف هي :

- تعريف بالوظيفة ( اسم الوظيفة ، المستوى التنظيمي ، مستوى الأجر ، .. ) .
- ملخص عام للوظيفة ( هدف الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها وأدائها ) .
- المسئوليات والواجبات ( المهام والأنشطة وطريقة الأداء ، ومستوى الإشراف .. ) .
- ظروف العمل ( الضوضاء ، الحرارة ، الأتربة ، الغازات ، طبيعة موقع العمل .. ) .
- مواصفات شاغل الوظيفة ( المؤهل العلمية ، الخبرة ، المهارات ، .. ) .

أهمية توصيف الوظائف:

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام والسلطات والعلاقات.

<sup>1</sup> - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، جدة- المملكة العربية السعودية ، دارزهران للنشر والتوزيع، 1999. ص67

- اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة.

- تحديد أجر الوظيفة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- وضع سياسة جيدة للترقيات الوظيفية<sup>1</sup>.

\* أما فيما يخص أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فقد صنفت اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى سبع مجموعات تنضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها.

**\* بناء القوة العاملة :**

أ - التخطيط الإستراتيجي للعمالة

ب - الاستقطاب.

ج - الاختيار والتعيين

د - إدارة المسار المهني.

**\* تطوير الهيكل الوظيفي :**

أ - تصميم الوظائف.

ب - خطط الإحلال

ج - تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي.

**\* تنمية وتطوير العاملين :**

أ - التقديم والتهيئة المبدئية .

ب - التدريب ، داخل وخارج المنظمة.

ج - تنوع وتطوير مهارات العاملين .

د - تطوير المسار المهني.

**\* تحفيز العاملين :**

أ - دراسة دوافع العاملين.

ب - الأجور والتعويضات.

ج - نظم الحوافز والمزايا .

د - التأديب والجزاءات.

**\* صيانة القوة العاملة:**

أ - برامج الأمن والسلامة

ب - الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية.

<sup>1</sup> - أ.د.خضير كاظم حمود و د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص52

د - الاستشارات المهنية.

ج - خدمات العاملين

\* متابعة تقدم العاملين:

ث " ب - خطط التقاعد

أ - تقويم الأداء.

ج - متابعة المسار المهني ( النقل ، الترقية ، الندب ، الإعارة. ... )

\* بحوث الموارد البشرية :

ب - تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية

أ - نظم معلومات الموارد البشرية

د - عوامل الرضا والإنتاجية<sup>1</sup>.

ج - معدلات الغياب ودوران العمل

المطلب الخامس: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها. أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة. ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما، المنظمة والأفراد.. فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية، هي:

- الكفاءة والفعالية. - التجانس. - الاستقرار.

- تطوير وتنمية المهارات. - تحقيق الانتماء والولاء.

أما أهداف الأفراد، فتتلخص فيما يلي:

- فرص عمل جديدة. - ظروف ومناخ عمل جيد.

- العدالة في الأجور والمعاملة. - تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها<sup>2</sup>.

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية، فالهدف العام، هو:

- استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية، بواسطة الموارد البشرية.

أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام، فهي:

- التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة.

<sup>1</sup> - أ.د. خضير كاظم حمود و د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

<sup>2</sup> - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لإدارة الموارد البشرية، ط1، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007، ص 17

- ديمومة تحقيق الإشباع المناسب (الدافع/ الحافز)

- توفير المعارف وإكساب وية المهارات التأهيلية والتطويرية.

- التقويم المستمر لأداء الموارد البشر

- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### المطلب السادس: دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة

إن لإدارة الموارد البشرية الدور الفعال في تطوير أداء المنظمة من مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية وذلك عبر مجموعة من العناصر كنشر ثقافة إدارية جديدة، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، تبني سياسات جديدة للتوظيف.

#### (أ) نشر ثقافة إدارية جديدة :

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمفاهيم والعادات والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها العاملون، ويقبلونه، ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم و دور إدارة الموارد البشرية - بالتعاون مع الإدارات الأخرى – هو نشر مجموعة من القيم الإيجابية التي تعایش الواقع الجديد، وترتكز بصفة أساسية على:

- التوجه بالنتائج: وليس الأنشطة . المهم هو تحقيق الإنجازات المطلوبة ( مثلا جودة الخدمة، السرعة، الدقة...)

- شحذ همم العاملين وتأكيد المواطنة التنظيمية: إذا كانت المواطنة الصالحة في المجتمع هي حرص أعضائه علي تقدمه وازدهاره ، فإن المواطنة التنظيمية تعني استعداد الفرد وتطوعه لإتقان العمل والتفوق في مستويات الأداء ، فيسهم في تقدم منظمته وازدهارها.

- تأكيد ثقافة الوقت: بمعنى استغلال وقت العمل في الإنتاج والتغلب علي مضيعات الوقت ، والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية (قاعدة باريتو 20-80%)

- تنمية وعي العاملين: باحتياجات المواطنين ، وضرورة مقابلتها بمستويات رفيعة ... حيث أن المواطن اليوم يتطلع إلي خدمات أرقى وأسرع وأجود وأرخص.

- العمل بروح الفريق:وتعاون الأعضاء لتحقيق الأهداف ، وترابطهم لمواجهة مشكلات العمل وعلاجها.

- المساهمة في تغيير فكرة الناس التقليدية عن العمل الحكومي: عن الروتين والبيروقراطية ، وهذه عملية متبادلة بين المواطن والموظف ، فإذا أنجز الأخير مهامه ، تحسنت آراء الأول عن الخدمات الحكومية وهكذا. ...

<sup>1</sup> - سمير عبد الوهاب و ليلي البرادعي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص15.

- تشجيع المنافسة البناءة لتحقيق الأهداف ويتم ذلك أساساً على تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المعاصرة.

- تأكيد ثقافة التغيير: وإتباع طريقة الكايزن وهي التحسين التدريجي المستمر.

#### (ب) التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

يجب أن تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك حتى تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية، فتقوم بما يلي:

- التخطيط للموارد البشرية المستقبلية عدداً ونوعاً، وتخطيط المسار المموني للعاملين.

- وضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد، ليس فقط من حيث المؤهل والخبرات ولكن أيضاً من حيث الدافعية والطموح.

- اختيار المزيج المناسب من العاملين، فإذا كانت المنظمة مثلاً تعمل على مستوى دولي – فإن معايير الاختيار يجب أن تقابل ذلك (مثلاً: إتقان لغات أجنبية، مهارة التعامل مع الجنسيات المختلفة، التعايش مع الثقافات الأجنبية، الإلمام بالقوانين الدولية..).

- التدريب الملائم والمستمر لتنمية المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة، تلك المهارات التي تتغير بتغير المهام والأعباء التي يقوم بها الأفراد لهذه الإنجازات.

- وضع نظم الحوافز التي تعمل على:

أ – إنباء المنافسة بين العاملين.

ب – إشباع حاجات الأفراد المتنوعة – مادية ومعنوية واجتماعية.

ج - تشجيع العمل المتميز.

- وضع المستويات الملائمة للأداء: وإجراء التقييم الموضوعي وتقديم الجزاء المناسب للنتائج المحققة.

#### (ج) تبني سياسة جديدة للتوظيف: تقوم على استخدام الأساليب الآتية:

- تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة: تحمل مواهب جديدة وعقليات متطورة وذلك من آن لآخر، أما بالتوظيف الدائم أو المؤقت والموسمي.

- الترقية على أساس الجدارة والإنجازات: وليس الأقدمية المطلقة فحسب.

- تبيد الخوف الوظيفي بالاعتماد على التحفيز و التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدي العاملين وإعطائهم حقوقهم بدلاً من توجيه اللوم ، وإشراكهم في تحمل المسؤولية ، والتعرف علي أسباب التفكير السلبي ، وإشاعة مناخ من الود والصدقة والصراحة لتحقيق الأهداف المشتركة.

- التناوب الوظيفي أو تدوير العاملين في عدة وظائف ، حتى تتعمق خبراتهم ، ويتسع منظورهم لمشكلات العمل ومداخل حلها . وحتى لا يظل الفرد في وظيفة واحدة لفترة طويلة فتتكرر أخطاؤه وتتقوقع خبراته في مجال ضيق.

- الإثراء الوظيفي: والذي يعني إضافة مسئوليات جديدة ، وأعباء متنوعة في عمل الموظف وذلك لهدفين:

\* إذابة الملل وإثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة.

\* تعميق الخبرات وصقل المهارات.

- تمكين العاملين: و إفساح المجال لهم للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول الملائمة لمشكلات العمل ، واتخاذ القرارات والتصرف الذاتي في مواقف معينة.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الوقت

يعتبر الوقت أعلى ما يملك الإنسان في حياته و أثنى الموارد الحيوية في المنظمة الذي يجب استغلاله و حسن تسييره.

فيما يخص المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى ماهية إدارة الوقت من تعريف وأهمية ، وكذا مبادئ و إستراتيجية إدارة الوقت في المنظمة.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت:

من الصعب وضع تعريف دقيق و محدد للوقت، ولكن بصورة عامة يمكن تحديد بعض المفاهيم التي وضعها بعض الباحثين كفكرة حول الوقت، ومنها "أن الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث معين آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل"<sup>2</sup> ، وهو الذي يمضي نحو الأمام بدون تأخير أو تقديم و دون توقف أو تراكم و دون إلغاء أو تبديل أو إحلال.

فهو المادة التي صنعت منها الحياة، و مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى.

أما في مجال الإدارة فالوقت يعتبر أهم مورد من مواردها، فهي يؤثر بطريقة أو بأخرى بصفة مباشرة ببقية الموارد التي تستخدمها المنظمة، فهو يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، باختلاف وجهات النظر إلى

<sup>1</sup> - د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، مرجع سبق ذكره. ص 14-15.

<sup>2</sup> - د. بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 12.

مفهومه وقيمه وأهميته من فرد لأخر ومن منظمة لأخرى، ومن هنا نستطيع إدراج مفهوم لإدارة الوقت على أنها:

أما ب: "أنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".<sup>1</sup> حسب تعريف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة لإدارة الوقت.

وأما مالكوم لوكيرز (Malcolm Lockers) فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة "مكمن قوة.... و فرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة وجدارتها، فان إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج ايجابية هائلة للمنظمة".<sup>2</sup>

في حين عرف الدكتور إبراهيم حمد القعيد إدارة الوقت على أنها " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".<sup>3</sup>

ومن هنا فان إدارة الوقت هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد لها، أو بمعنى آخر هي ممارسة أعمال والأنشطة بقدر عالي من التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت والقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

### 1-1 أهمية الوقت:

جاء ديننا العظيم ليعرفنا على أهمية الوقت وكيفية استغلاله بالطريقة المثلى، أليس هو مادة الحياة ومعنى الوجود؟ يقول سبحانه وتعالى: [ وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ] العصر.

ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم، الموقف الأول: ساعة الاحتضار وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم [ حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِي (99) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ ] المؤمنون 99-100، والموقف الثاني: في الآخرة، يقول تعالى: [ وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ ] يونس: 45، [ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا ] النازعات: 64، [ قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ (112) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِيْنَ (113) قَالَ إِنَّ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَوْ أَنَّكُمْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ] المؤمنون: 112 – 114.

<sup>1</sup> - د. نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، الأردن، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 1991، ص 11.

<sup>2</sup> - Cook Marshall, Time Management : Proven technique for making the most of your valuable time, Adams Media Corporation, 1998, p 31.

<sup>3</sup> - د. إبراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، 1422 هـ، ص 295.

وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم ، حيث قال في الحديث الذي رواه مسلم " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفرغ " رواه مسلم ، وحث صلى الله عليه وسلم في حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله : " أغتنم خمساً قبل خمس " وذكر منها " فراغك قبل شغلك " ، وبين صلى الله عليه وسلم في حديث آخر أنه : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل " وذكر منها " عن عمره فيما أفناه ... " رواه الترمذي

وقد كانت المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دوماً في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة ، فقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال : ( ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه ، نقص فيه أجلي ولم يزد عملي ) ، وروي عن الحسن البصري رحمه الله قوله : ( ما من يوم ينشق فجره إلا نادى مناد من قبل الحق : يا ابن آدم ، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد ، فتزود مني بعمل صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة ) ، ويقول الإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله في كتابه ( الجواب الكافي ) : " فالعارف لزم وقته ، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها ، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت ، وإن ضيعه لم يستدركه أبدا .. فوقت الإنسان عمره في الحقيقة ، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم ، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم ، وهو يمر أسرع من مر السحاب . فما كان من وقته لله وباللله فهو حياته وعمره ، وغير ذلك ليس محسوباً من حياته ، وإن عاش فيه عاش عيش الهائم . فإذا قطع وقته في الغفلة والسهو والأمانى الباطلة ، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة ، فموت هذا خير له من حياته ."

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت:

مبادئ ترتبط بالتخطيط:

إذا لم يتمكن الفرد من استغلال وقته الاستغلال الأمثل فهذا يعني انه لم يخطط له ولم يحدد أهدافه بطريقة منظمة وفق معايير زمنية محددة، مما يستوجب عليه أن يعرف كل شيء عن وقته من خلال تحليل الوقت المتاح له و الحرص على عمل جدول يومي ينظم فيه نشاطاته من خلال التخطيط اليومي وتحديد الأولويات و ترتيب الأهداف ...

مبادئ ترتبط بالتنظيم:

\* البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم بسيطة.

\* عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.

\* تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.

\* تقسيم الأنشطة المتشابهة إلى مجموعات متشابهة.

\* ترتيب النشاطات و إيجاد الحلول المثلى للقضاء على معوقات الوقت.

مبادئ ترتبط بالرقابة:

وذلك وفق إتباع تنفيذ الخطة المبرمجة أو الموضوعة قيد التنفيذ والتقييم المستمر.

## 1-2 خصائص مبادئ إدارة الوقت:

يجب أن تتصف مبادئ إدارة الوقت بالخصائص التالية:

\* الإدراك لأهمية الوقت: يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت، وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، باعتبارها عملية مهمة جداً، ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح.

\* أن تكون مقاسه: أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه و ليس مستحيلاً.

\* أن تكون مرنة: إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت لدى الفرد قد يكون ضروريا لاستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة، كما ينبغي عدم الإفراط في جدولة الوقت وترك أوقات للراحة والاسترخاء.

\* وجود خطط واضحة ومفصلة: ان حسن استخدام الوقت يحتاج إلى وجود خطة واضحة ، ويفضل فيها تقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية أو صغيرة بإتباع مناهج أو خطط صغيرة ومفصلة حسب الهدف المراد تحقيقه.

\* تحديد العمل اليومي وتقسيم الأعمال الواحدة تلو الأخرى: حيث من الأفضل عمل قائمة للأسبوع كله ثم قائمة يومية، والتركيز على القيام بالأعمال التي في القائمة إلا إذا تعذر الأمر إلى عمل ملح وعاجل، وينظر في نهاية اليوم ماذا أنهى من الأعمال وما بقي منها.

## المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الوقت:

إستراتيجية إدارة الوقت من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ويصاحب تقنيات هذا المفهوم وآلياته كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للأفراد أو الآلات.

وتعرف إستراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها: "الإدراك الواعي بفرن استخدام الوقت، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها".<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الخطوات الإستراتيجية لإدارة الوقت انطلاقاً من تحديد الأهداف إلى ثلاثة مراحل وهي:

<sup>1</sup> - يعي إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة، مصر ، دارالتوزيع والنشر الإسلامية، 2001، 56

- حالية وقريبة.

- قصيرة المدى.

- طويلة المدى..

و يجب توضيح هذه الأهداف ففي غياب الوضوح يصبح من المعتذر معرفة أن ما نقوم به فعال، أم أنه مضيع للوقت.

و أساس الإدارة الإستراتيجية للوقت هي الأهداف البعيدة المدى. فهي التي تمنح للمنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الأهداف الحالية والمتوسطة المدى مراحل و خطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى، وتتضمن هذه المراحل تحديد الأولويات في الانجاز، فالإستراتيجية الفعالة المبنية على التحليل و التخطيط السليم للوقت تمكن من تجنب الأحداث و المخاطر و الأزمات الغير متوقعة أو التقليل من حدة أثارها.

ومنه فان الإدارة الإستراتيجية للوقت تساعد على تنظيم العمل من تقسيم الجيد للأعمال، تجنب المقاطعات و المضيعات للوقت، التخصيص الفعال للوقت الذي يجنب بدوره تراكم الأعمال المتأخرة، عرقلة سيرورة المشروع و التداخل في ما بين العمل الواحد و الأخر، و التي تجنب من جهة أخرى إضاعة الوقت في المدى البعيد.

### المبحث الثالث: إدارة الوقت داخل العملية الإدارية

يعبر عن العمليات الإدارية بأنها التفاعل بين مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى تحقيق الغايات المسطرة لها، و حسن إدارة الوقت من أهم العوامل التي يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق هذه الغايات في الأوقات المحددة، حيث تظهر أهمية إدارة الوقت في جميع الوظائف و العمليات الإدارية داخل المنظمة.

و من هذا المنطلق يهتم المبحث الثاني في إعطاء نظرة شاملة عن مدى اهتمام النظريات الإدارية بالوقت، مسارات تنظيم الوقت، الأنماط القيادية و الوقت و كذا المنظور المستقبلي لإدارة الوقت.

### المطلب الأول: الوقت في الفكر الإداري:

أي عمل يقوم به الفرد أو يؤديه في مجال عمله إلى كان الوقت في جانبه، و ما من حركة إلى و تؤدي في زمن محدود و وقت معلوم. و انطلاقا من هذا برز و بشكل واضح الاهتمام بعنصر الوقت و أهميته في النظريات الإدارية.

## 1-1 نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت النظرية العلمية (لفريدريك تيلر Frederick Taylor) من خلال تجربة دراسة الحركة والوقت، وكان الهدف منها مايلي<sup>1</sup>:

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- التخلص من الحركات الغير ضرورية.
- تسجيل الوصف الكامل لكل حركة وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأدائها.
- تحديد الوقت الضائع المنتظر بسبب الحوادث والعطل المفاجئة للألات وغيرها.
- تحديد وقت الحركات البينية التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة.

ويتضح جليا أن فريدريك تيلر استخدم دراسة الحركة، كجزء في مطلوب لدراسة الوقت، فأى إنسان بحاجة إلى وقت ضائع كالعطل والأعياد وأوقات الراحة لضمان الاستمرارية، لكن بفترات زمنية معيارية إن زادت عن حدها الطبيعي اعتبرت هدرا للوقت.

## 2-1 نظريات العلاقة الإنسانية:

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها التون مايو (Elton Mayo) التي اهتمت بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية كأساس لبناء المنظمة، باهتمام بنظريات الوقت من ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية وبالتالي على الإنتاجية.

و تتجلى أهمية الوقت في وجهة نظر الباحثين في هذه النظرية في النقاط التالية:

- الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج.
- الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات، فالمدير يحتاج إلى الكثير من الوقت بالتدريب و التأهيل و مواكبة التطور لاكتساب الخبرة و التجربة لقيادة المنظمات الكبيرة منها، وهكذا هو الحال بالنسبة للعمال للتعود على مضاعفة الجهد والحاجة إلى الخبرات والمهارات والمعلومات الكثيرة في العمل الجديد، وان التحليل والتخطيط الدقيقين للوقت يؤدي إلى نتائج مفيدة في هذا المجال.
- العامل في المراحل الأولى يحتاج إلى الوقت لكي يصبح قادرا على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادرا على العطاء ورفع مستوى الأداء.

<sup>1</sup> - شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007، ص 76.

## 3-1 النظرية الحديثة للمنظمة:

## 1-3-1 نظرية اتخاذ القرار:

من أشهر روادها هيربرت سايمون (Herbert Simon)، حيث احتلت إدارة الوقت في نظرية اتخاذ القرار مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرار، وبالتالي يمكن القول أن "الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا"<sup>1</sup>.

## 2-3-1 النظرية الرياضية:

اعتمدت على الرياضيات في حل مشاكلها وإدارة وقتها، و افترضت بذلك أن المنظمة كائن يعي ويموت، وفي كل المراحل الزمنية هنالك المرحلة الذروة وهي مرحلة الإنتاج الأقصى. وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، و ظهرت أهميته بالطريقة العلمية و حساب التفاضل و نظرية الاحتمالات و غير ذلك من الأساليب.

## المطلب الثاني: مسارات تنظيم الوقت في المنظمة:

إن مسارات تنظيم الوقت تتوزع على المحاور التالية:<sup>2</sup>

\* تحليل الوقت: إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل كل شهر، يعد أساسا جوهريا لتحليل الفعال للوقت.

\* التوقع: يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، لذا فتوقع الأمور غير المخططة من أزمات و تهديدات خارجية و التخطيط لها، يعود بالإيجاب على السير المنظم للمنظمة.

\* التخطيط: كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، و تساهم في تحقيق نتائج أفضل، فالأمر الجوهري في الاستفادة الفعالة من الوقت هي التخطيط على المدى القصير من جهة و المدى المتوسط و الطويل من جهة أخرى.

\* المرونة: الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمرا ضروريا لاستيعاب الأحداث الخارجية، بحيث لا يكون هناك إفراط و لا تفريط في الوقت المجدول.

<sup>1</sup> - شوقي عبد الله، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 80

<sup>2</sup> - د. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، ط 1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2011، ص 115

- \* الأهداف والأولويات: إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي المتواصل إلى تحقيق الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة، وينبغي تخصيص الوقت لترتيب الأولويات ودراسة الأهداف المحققة.
- \* المواعيد النهائية: إن فرض المواعيد النهائية و ممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بما يساعد المدراء على التغلب على مضيعات الوقت والتردد والتسويق والتماطل.
- \* البدائل: إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من إمكانية اختيار الأجراء الأكثر فعالية من بين البدائل.
- \* الدمج: يجب تصنيف الأعمال والمهام المتماثلة ودمج الأخرى المنسجمة في أقسام يوم العمل من الاستفادة القصوى من الوقت وترشيد بذل المجهود الشخصي.
- \* التركيز: إن مبدأ باريتو أو قانون ( 80/20 ) جعل التركيز على الأحداث والمهام القليلة التي تمثل حسب القانون 20% من الوقت وتعطي ناتج 80% من الأعمال.
- \* الفعالية: يمكن تعريف الفعالية والكفاءة في الأداء هي فعل الشيء المطلوب بالشكل الصحيح وعلى النحو الصحيح، حيث أن بعض الجهد الإضافي يكون عديم الفعالية إذ تم بذله في المهام الغير مناسبة في الأوقات الغير مناسبة أو بالنتائج الغير مخطط لها.
- \* مستوى تفويض القرار: ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن للاستثمار الأمثل في الوقت مما يتفق مع المعلومات المتاحة.
- \* التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل: ان المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة، حيث من الواجب تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان، ويجب على المدراء الابتعاد قدر الإمكان عن الغير مهمة والاهتمام بالمعلومات والمعطيات التي تكتسي طابع الفعالية والموافقة مع العمل المطلوب.
- \* الإيجاز: يتعرض الكثير من المدراء إلى التوتر المستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة، مما يغطي نوعا من الاستعجال في تحديد العمل ذات الأولوية واتخاذ القرارات المستعجلة.
- \* إدارة الأزمات: غالبا ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات، أي أنهم يتعاملون مع كل مشكلة على أنها أزمة، الشيء الذي يطف نوعا من الإفراط في التعامل مع المشاكل سواء في تبديد الوقت والجهد على الأشياء التي لا تستحق كل هذا التصرف من جهة، و من جهة أخرى إصدار الحكام والقرارات المستعجلة مما ينعكس سلبا على الداء.

\* ضبط المقاطعات: ينبغي ترتيب الأنشطة و ضبط الزيارات و المكالمات الغير مهمة من اجل التقليل من المقاطعات المتكررة و الحد من تأثيرها على العمل.

المطلب الثالث: الأنماط القيادية وإدارتها للوقت

لكل مدير نمط قيادي، وهذا النمط يؤثر على موقف المدير من مورد الوقت ويمكن أن نورد فيما يلي عددا من هذه الأنماط:<sup>1</sup>

### 1-3 نمط المدير الأوتوقراطي:

وهذا النمط من المديرين عادة ما يتصف ب:

- يؤمن بمقولة الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- لا يميل إلى التأجيل، فالوقت بالنسبة إليه هو الآن.
- تتسم مواعيده بالدقة.
- يحدد الأهداف، كما يحدد بداية ونهاية كل نشاط.
- لا يميل إلى تفويض السلطة، فيقضي وقتا طويلا في تصريف الأمور بنفسه.
- يحكم الرقابة على المرؤوسين ولا يهتم بالعوامل الإنسانية و دورها في إثارة دافعيتهم.
- يتحدث باختصار ولا يحسن الاستماع
- يعمل من أجل العمل ولا يهتم بالنتائج.

### 2-3 نمط المدير الديمقراطي:

وهذا النمط من المديرين عادة ما يميل تصرفه نحو الوقت إلى:

- ينظر إلى الوقت بأنه الأمس أو الماضي.
- يؤمن بأن أحسن الصور لاستغلال الوقت هي إقامة علاقات جيدة مع الآخرين بهدف إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لطرح أفكاره، فالإنسان في نظره أهم من الوقت.

<sup>1</sup> - د. نادر أحمد شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط 1، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 43-45

- يقضي وقتا طويلا في إقامة علاقات ودية وأحاديث طويلة مع المرؤوسين، ويرى أن سلطته مستمدة من رضاهم.

- يحدد أوقات معينة لانجاز الأنشطة لكنه يسمح بتجاوزها لاعتبارات إنسانية.

### 3-3 نمط المدير المتساهل:

وهذا النوع من المديرين يتصف ب:

- لا ينظر إلى الوقت باحترام، إذ لا قيمة للوقت عنده.

- ينظر إلى الحياة بروح تشاؤمية، ولا يعتقد بجدوى أي عمل.

- الوقت عنده دائما غير كاف، ويجعل منه مبررا لعدم انجاز أو الانتهاء من الأنشطة والعمال.

- لا يقيم أي وزن للتخطيط أو تطوير العمل.

- لا يحب الارتباط بالمواعيد، فالوقت بالنسبة له هو الماضي الذي يتحسر عليه ولا يحب ربط وقته بالمستقبل.

### 4-3 نمط المدير البيروقراطي:

وهذا النمط من المديرين يتميز ب:

- يهتم بالتفاصيل ويجد صعوبة في انجاز الأعمال بسرعة لانشغاله بها.

- ينصرف اهتمامه إلى الشكليات في العمل ويتمسك بالإجراءات والأنظمة.

- يصرف وقتا طويلا في دراسة الموضوعات من الناحية الشكلية والإجرائية.

### 5-3 نمط المدير المتوازن:

وهذا النمط من المديرين عادة:

- يؤمن بأهمية الوقت بهدف الانجاز، وهو يعتقد أنه كلما زاد إمعانا في الماضي ازداد بصيرة في المستقبل.

- ينظر إلى الوقت نظرة اعتدال وتوازن، فهو يستغله لتحقيق أهداف العمل ولإقامة علاقات إنسانية مع الآخرين.

- يوفق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

## 6-3 نمط المدير الفعال:

- وهذا النمط من المديرين يتمتع باتجاه نحو الوقت و عادة ما يكون:
- يتطلع إلى كل ما هو جديدي ولا يقضي وقتا طويلا في الأعمال ذات الطابع الروتيني.
  - ينظر إلى الوقت على انه استثمار ينفق لتحقيق نتائج ايجابية معينة، فالوقت الذي ينفق في التخطيط أو التدريب أو دعم العمل الجماعي إنما هو استثمار.
  - يدير بمنطق الهداف، ويضع مستويات عمل متطورة.
  - ينظر إلى الوقت بأنه المستقبل والحاضر.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت:

- إن التسارع في وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المستمر من المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت، يعطي دلالة واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة أو التفوق في المستقبل القريب و البعيد و تثبت سمعتها في سوق المنافسة بإعطاء أهمية بالغة التركيز على واحد من أهم موارد المتاحة لجل المنظمات بالتساوي ألا وهو الوقت.
- وذلك من منطلق الانتقال التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري في التركيز على حجم الساعي للعمل بغية زيادة السرعة و المرونة بتعاملها الفعال و المستمر و ترسيخ أهم المبادئ الأساسية في إدارة الوقت في فكر كل فرد داخل المنظمة.
- فالمنظمة تسعى إلى الاستفادة من الوقت و الاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة و فعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، و خاصة تلك التي استطاعت التحكم في وقتها و إدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق و إيجاد ميكانيزم فعال في التسيير.
- ففي الوقت الراهن و المستقبل المنتظر تجد المنظمة نفسها في عالم دائم الحركة و سريع التغيير، مما يجعلها تبحث بشكل مستمر عن طرق و أساليب جديدة للمنافسة و التطور و النمو، لذا ستلعب إستراتيجية إدارة الوقت دورا حاسما في ذلك، فالتغلب على مضيعات الوقت وفق تحليل و تخطيط جيد سيمكن المنظمة من انجاز المهام و تحقيق الأهداف القريبة و البعيدة المدى، و من ذلك إيجاد مكانة قوية في السوق في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها.

<sup>1</sup> - د. إبراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، 1422هـ، ص 121

## المبحث الرابع: متطلبات فاعلية إدارة الوقت في إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن الحرص على الوقت وترشيده استخدامه يعد أمراً ضرورياً لتحقيق نجاح أي منظمة في الوقت الراهن، باعتبار أن توفر الكفاءات والمهارات من الموارد البشرية بدون أن يكون هنالك التخطيط والتنظيم المسبق لإدارة الوقت والتوجيه والرقابة البعدية لجدول الأعمال لا يعود فائدة المرجوة على المنظمة إن كان هناك الكثير من إهدار للوقت، وقد لوحظ بأن المنظمات الناجحة في المجتمعات المتقدمة أكثر حرصاً على الوقت وحسن استثماره، عكس المنظمات المتخلفة الأقل اهتماماً بهذا المورد والأقل حرصاً على استغلاله، ولديها المظاهر العديدة لإضاعته، وسعينا في هذا المبحث إلى إعطاء نظرة حول: أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت وأسبابها والإدارة الفعالة للوقت.

## المطلب الأول: أساسيات إدارة الوقت

## 1- تسجيل الوقت:

تسجيل الوقت عبارة أسلوب سهل ومقنع في كثير من الأعمال الإدارية، فحسب "دركر Drucker" أن الخطة ما هي إلا مجرد مقاصد وغايات، فمهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته وحسن تسييره.<sup>1</sup>

ويتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط فيها، ومن ذلك يقوم بقياس متوسط الوقت الذي يستغرقه في القيام بكل نشاط من الأنشطة، ويتم تحديد الأنشطة التي تستغرق وتأخذ الكثير من الوقت ومحاولة معالجة إهدار الوقت فيها، والأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها، وهذا يتم وفق عرض النتائج في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية حتى يمكن إبراز كل الجوانب التي يتم إضاعة الوقت فيها بشكل واضح، ومن ثم إعادة توزيع الوقت وفق الأنشطة وأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

## 2- تحليل الوقت:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل مشكلة إهدار الوقت ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت لإعادة تنظيمه، وعلى ذلك، بعد تسجيل الوقت لابد القيام بعملية تحليله وتعد الخطوة الأولى لإدارة الوقت، باعتبارها البادئ الأساسي لمعرفة الأنشطة الغير المنتجة والتي تكون السبب في ضياع الوقت.

حيث تمر عملية تحليل الوقت بثلاث مراحل أساسية تكمن في:

أ- تحليل البيانات: تعد العملية الأولى المباشرة بعد تسجيل الوقت، فبعد استخدام جدول النشاطات اليومية الذي يتم فيه تسجيل كل النشاطات بما فيه الضرورية والغير ضرورية، المساعدة في تحقيق أهداف

<sup>1</sup>- رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، ط 1، سوريا، دارالرضا للنشر، 2000، ص 71.

الأنشطة من جهة والمهدرة للوقت من جهة أخرى، يتم اختيار الأسبوع النموذجي الذي يتميز بالاستغلال الأفضل للوقت.

ب- اختبار النشاطات: يتم عن طريق التمييز والتقسيم النشاطات حسب درجة الضرورة القصوى في الانجاز، والأنشطة ذات الاختصاص المعين، والتي تتميز بالكفاءة والتدقيق.

ج- إعادة توزيع الأعمال: وذلك وفق المرحلتين السابقتين يعاد توزيع الأعمال.

وبناء على التحليل الجيد للوقت يتوقع بنا الوصول إلى النتائج التالية:

\* التعرف على الأنشطة التي تأخذ من الفرد جانب من وقت عمله دون أن تكون هنالك حاجة لفعالها باعتبارها غير ضرورية، أو لا تنجم عن فعالها نتيجة مفيدة، والتي يمكن في سياق العمل تجنبها ان كان ذلك لا يحدث ضررا في ذلك.

\* تحديد الأنشطة الروتينية التي يمكن تفويضها، واستغلال ذلك الوقت في أعمال أكثر أهمية.

\* تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت والتي يمكن السيطرة عليها وكذا الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت الآخرين ويمكن تفاديها.

### 3- التخطيط للوقت:

التخطيط يعتبر أحد التقنيات الهامة لإدارة الوقت استراتيجيا، واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط، فأهم عوامل النجاح لأي خطة يجب أن يمر عبر تحديد الجدول الزمني والتوقيتات المناسبة لانجاز الأعمال المطلوبة وفق الخطة المبرمجة أو الموضوعة قيد التنفيذ، وحسب الباحثين أنه كلما زادت فترة التخطيط لانجاز مهام معينة، كلما قلت فترة التنفيذ، وينجم عنه توفير للوقت.

إن التخطيط هو عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة التوازن بين عناصر ثلاثة وهي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق الوصول إلى تحقيق أقصى درجات من الفاعلية، بأفضل استخدام للموارد، في أقصر وقت مستطاع.<sup>1</sup>

و عرف "جلبريت و سبكت Gilbert et Spect" التخطيط على أنه "المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ بعين الاعتبار العنصر القيم عند الاختيار بين البدائل"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت 'مفاهيم وقواعد ومهارات، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012، ص 101.

<sup>2</sup> - Patricia J., Paul H., Utilization of time based Strategies, International Journal of Operation and production Management, Vol. 15, No.02, 1995, p 73

و عليه فان تطبيق إدارة الوقت بالشكل الفعال يتم بوضع خطة متكاملة و متجانسة ذات أهداف محددة بحيث يعرف الفرد الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه، و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى القريب و المتوسط و البعيد.

و تمر عملية تخطيط الوقت بمجموعة من الخطوات ندرج أهمها:

الخطوة الأولى:

تحديد الكم المتاح من الوقت لانجاز الأعمال أو لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يحتاج إلى التدقيق و المراجعة، حيث يتم جعل خطة العمل على ثلاثة (03) مستويات: أسبوعية، شهرية و سنوية.

الخطوة الثانية: وضع خطة عمل يتم فيها تحديد الأهداف و الأولويات و ذلك ب:

\* توزيع الأهداف و الأولويات إلى فروع ثانوية، حيث يتم التعامل مع المهام الكبيرة بتجزئتها إلى أقسام صغيرة مترابطة و متجانسة يسهل التحكم فيها.

\* ترتيب الأهداف حسب الأولويات: ضبط الأهداف من دون ترتيب يخلق نوعاً من الفوضى في الانجاز، فترتيب الأهداف يعد من أهم عوامل التخطيط للوقت، مما يساعد على التركيز في الأهداف التي لها أولوية.

\* واقعية الأهداف SMART Goal: لزيادة فاعلية العمل يجب أن يتميز الهدف بما يلي:<sup>1</sup>

- واضح (Specific): ليس فيها غموض أي محدد بوضوح

- قابل للقياس (Measurable)

- طموح (Achievable): يتحقق بالعمل الجاد

- واقعي (Realistic): يمكن تحقيقه، و مرتبط بالنتائج.

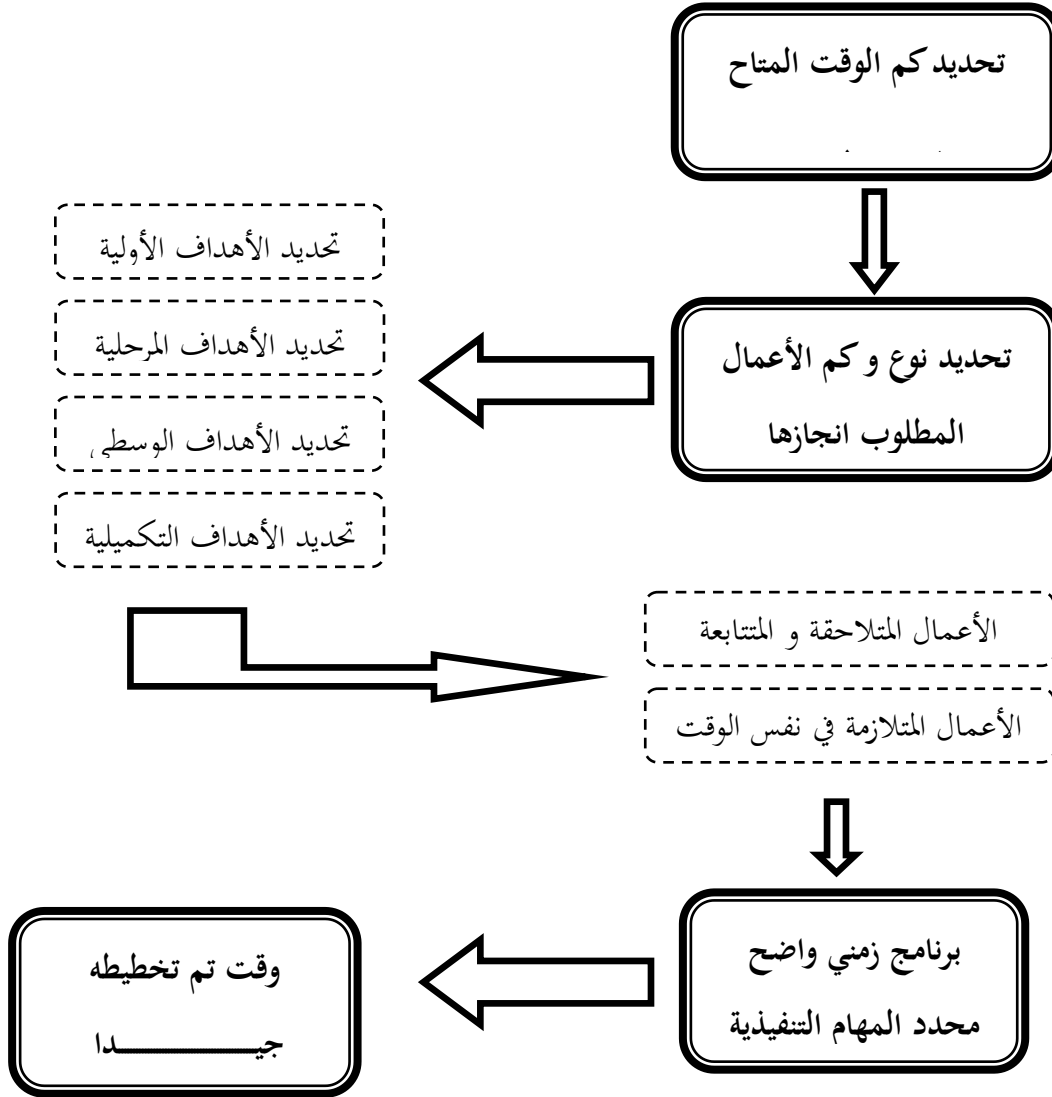
- محددة (Timed): له مدة زمنية يجب تحقيقه فيها.

\* التعامل مع كل نشاط و تحديد وقت البدء و النهاية فيه، و البحث الدائم و المستمر على البديل البسيط في الانجاز.

\* التخطيط للعمل اليومي بإعداد قائمة الأعمال اليومية و ما يراد انجازه.

<sup>1</sup> - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، ط 1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص 41

الشكل (1-2): عملية تخطيط الوقت



المصدر: د. علوان قاسم نايف - نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم-عمليات-تطبيقات، ط 1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.. ص 71.

### 1-3 مصفوفة إدارة الوقت:

إن أي نشاط في المنظمة يتحدد وفق منظورين أساسيين هما: الأهمية و العجالة، ومنه يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع هي:

الجدول رقم (I-02): مصفوفة إدارة الوقت

| غير عاجل                                        | عاجل                             | العجالة<br>الأهمية |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| منطقة التخطيط<br>(واجب التخطيط)                 | المنطقة الحرجة<br>(واجب الانجاز) | هام                |
| منطقة عدم الكفاءة و<br>الفعالية<br>(واجب الترك) | منطقة التصرف<br>(واجب التفويض)   | غير هام            |

وفق الجدول رقم (02) فان الفرد الناجح داخل المنظمة هو الذي يرتب أموره على أساس مصفوفة إدارة الوقت، بحيث لا يطغى النشاط غير الهام على المهم، ولا النشاط العاجل على غير العاجل، بل يجب أن يتمتع الفرد بالتوافق في توزيع الأعمال على المربعات الأربعة، والتركيز على منطقة التخطيط لأنها عنوان التألق و النجاح.

ويمكن عبر ذلك تحديد بعض الأنشطة التي تطراً على كل مربع من مصفوفة إدارة الوقت كالآتي:

- 1- عاجل و مهم: الأمور الهامة و المستعجلة تترتب بسبب الإهمال أو التأجيل الذي طرأ بسبب التخطيط الغير الجيد لها، و تحدد ب الطوارئ – الأزمات – المشاكل الضاغطة – صيانة عاجلة – اتصال مهم – موعد مهم حدد متأخرا – نهاية وقت المشاريع – اللحظات الأخيرة من تحضير النشاط
- 2- غير عاجل و مهم: إن إهمال أنشطة هذا المربع يؤدي إلى تحولها إلى مهام عاجلة و مهمة الذي يؤدي إلى ظهور بعض نوع من: الإرهاق، التوتر، القلق، ضغط العمل، اتخاذ القرارات التعسفية و العشوائية و المزيد من الأزمات و الإهدار في الوقت و بالتالي فان التخطيط و الاستعداد، و منع المشكلات قبل حدوثها يجعل الكثير من الأمور غير عاجلة، و يمكن تحديد نشاطات هذا المربع ب: التخطيط – اكتساب المهارة – دورات تدريبية – بناء العلاقات داخل المنظمة – التعرف على الفرص الجديدة – الإبداع – الجودة.
- 3- عاجل و غير مهم: يتم في إطار النشاطات العاجلة و الغير مهمة ضياع الكثير من الوقت بالاستجابة لأولويات الآخرين و ترك ما هو مفيد، و يمكن تحديد نشاطات هذا المربع ب: المقاطعات – بعض الرسائل و الايميلات و التقارير – المقابلات المفاجئة – المشوار غير المهم .

4- غير عاجل وغير مهم: إن إنفاق الوقت في هذا المربع يعني مزيد من ضياع الوقت والجهد الذي كان بالإمكان استغلاله في أمور أكثر أهمية، ويمكن تحديد نشاطات هذا المربع ب: النشاطات غير الضرورية ولا الهادفة - المكالمات والرسائل غير المهمة - الأعمال المزدحمة .....

### 2-3 قاعدة 80/20 % أو مبدأ "باريتو" : PARETO Model

يطلق على قاعدة ( 80/20 ) قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة، وتنص القاعدة على أن " 20% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80% من النتائج التي نحصل عليها، بينما لا تحقق 80% الأخرى من الأسباب إلا 20% فقط من النتائج".<sup>1</sup>

ولكن لا يجب أن تتخذ قاعدة (80/20) لبذل 20% من الجهد وتوقع الحصول على 80% من النتائج، فهذا يعد سوء فهم متعمد للقاعدة، فقاعدة ( 80/20 ) الحقيقية لا تدعو إلى استبعاد 80% من الجهد، بل إلى تركيز الجهود والموارد على أهم 20% منها، فهي ترى أن 20% من الجهد الفعال أهم بكثير من 80% من الجهد العادي.

### 3-3 شبكة وقت بيرت PERT Model

يعتبر رسم بيرت أكثر ملائمة للمشروعات متداخلة الخطوات، ويتكون الرسم البياني لبيرت من ثلاث مكونات: الأحداث متمثلة في دوائر، والأنشطة متمثلة في أسهم تصل الدوائر ببعضها البعض وعدم وجود أنشطة تصل حدثين متمثلة في شكل أسهم ذات خطوط متقطعة.<sup>2</sup>

يتم تسجيل الخطوات المطلوبة لإنهاء المشروع وتقدير الوقت لاستكمال كل خطوة أو نشاط في جدول زمني، و بعد ذلك يتم الرسم البياني بشبكة من العلاقات بين الخطوات أو النشاطات مع مراعاة أهمية التسلسل الصحيح، يكتب رقم كل خطوة أو نشاط من بيان الخطوات أو النشاطات الذي أعد من قبل في المكان المناسب له في الدوائر للتعرف على الخطوة المراد القيام بها، ويذكر الوقت اللازم للقيام بالخطوة التالية على السهم، مع العلم أن الخطوات التي تجري في نفس الوقت توضح في مسارات مختلفة.

و بمجرد الانتهاء من الخطوة أو النشاط المجدول يكتب الوقت الفعلي المحصل لانجاز هذا النشاط فوق الوقت التقديري وذلك للحصول على مقارنة بين الوقت الفعلي والوقت المخطط له.

### 4-3 المنهج المنظم للتخطيط للوقت:

إن نقطة البداية التي يجب الاعتماد عليها في التخطيط للوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح لكل أسبوع قيد العمل، ففي نهاية كل أسبوع يستوجب وضع خطة محكمة دقيقة للأعمال الواجب القيام بها والمهام

<sup>1</sup> - علافه أحمد، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة الجودة والوقت، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص86

<sup>2</sup> - د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص90

الواجب تحقيقها للأسبوع التالي، وهكذا بالنسبة للشهر والسنة، وكلما كان التخطيط دقيق و محترم يسهل تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة وكذا البعيدة المدى وفقا لمخطط مدروس بعناية، ووضع الأهداف يستوجب طرح مجموعة من الأسئلة تكون كالتالي:<sup>1</sup>

- ماذا يجب أن أعمل؟ ان تحقيق الهدف المرجوة من نشاط ما هو بحد ذاته هو التوفيق في أداء النشاط المراد في وقته المحدد وعلى الوجه السليم، فالمجموعة من الأنشطة المترابطة والمنسجمة تساعد في تحقيق الأهداف، لذا يجب على الفرد معرفة ماذا يريد أن يفعل ليحقق الهدف، وأي تأجيل أو إهمال في عمل نشاط ما يترتب عليه تراكم في المهام للأسابيع التي تليه وهكذا.

- متى يجب أن أعمل؟ إذا ما أثرتنا السؤال "متى" يتم القيام بالأنشطة، فهذا إنما يدل على أن هنالك ترتيبا منطقيا لتسلسل الأنشطة المراد القيام بها، وإذا ما نفذت هذه الأخيرة بالترتيب المناسب والسليم فان الوقت المنصرف لذلك سيكون أقل بأفضل النتائج، وغير ذلك فيدخل الفرد في مضيعات وإهدار للوقت.

- أي يجب أن أعمل هذا؟ وتتمثل هاته الأخيرة في نوعية القرار المتخذ، فهل يكون قرار مباشر يتخذ في المكتب ويأمر بالتطبيق أو يؤخذ بإشارات واقتراحات أثناء الاجتماعات وغير ذلك.

- من الذي يجب أن يفعل؟ وهنا تجدر الإشارة إلى من يقوم بالمهام، فان التفويض الفعال يساعد في التخطيط الجيد، وتحصيل الوقت يكون أهم وأنفع في هذه الحالة، وهنا نشير أيضا عن الأنشطة التي يقوم بها الفرد بنفسه وما يمكن أن يقوم به غيره.

- ما هي الأولويات؟ إن وضع الأولويات أمر مهم، فالخطط لن تنفذ أحيانا كما تم تدوينها بسبب عوامل مختلفة ومتغيرة، لكن وضع الخطوط العريضة للأولويات يساعد في مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية.

- ما هو مقدار الوقت المستغرق؟ إن التخطيط المناسب للوقت يتم عن طريق تجزأت الأهداف الأسبوعية مثلا إلى أنشطة، ويتم تحديد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط يومية تقديرية لأقصى مدة وأقل مدة يمكن تحقيق النشاط فيها.

#### 4- تنظيم الوقت:

إن تنظيم وقت العمل يعني "ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

حيث إن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وعليه فانه أي خلل أو مشكل في وظيفة التنظيم يتسبب في إضاعة الكثير من الوقت، وتأخير في التنفيذ

<sup>1</sup> - د. نادر أحمد شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 135

<sup>2</sup> - رضا صاحب، مفاهيم إدارية معاصرة، ط 1، عمان. الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص 87

يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري بعد نواح نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.

- تبسيط وتحديث إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري. من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة.

إن تنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين وهما:

- العنصر الأول: يهتم في الأساس بالتخصص وتقسيم العمل من حيث تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل فرد منهم من دور والعمل وفق الخطة الموضوعية، مع تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة في ذلك وفقاً لأوقات موزعة بين الأنشطة بما يتناسب مع أهمية كل نشاط.

- العنصر الثاني: العلاقات والترابط بين أفراد المنظمة، بطبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر.

أما فيما يخص الأساليب التي تساعد على تنظيم الوقت فسنتطرق إلى مجموعة منها، كل واحدة منها وارتباطاتها بالمدير أو بالعاملين أو تكون عامل مشترك في ذلك.

#### 1-4 إعداد قائمة الأعمال اليومية:

إن التخطيط لقائمة الأعمال اليومية مع جعل هذه القائمة في متناول يد الفرد، يسهل عملية تنظيم الوقت والسير وفقها، حيث أن العمل المنظم مريح للوقت والجهد، فجدولة خطة يومية، وكذا أسبوعية للأعمال المطلوبة وفق الأهداف المسطرة والأولويات المرتبة بجمع النشاطات المتشابهة والمتوازنة يجعل تحقيق هذه الأخيرة سهل المنال.

\* من الواجب ترك أوقات فارغة في القائمة اليومية كمجال للراحة النفسية، ومعالجة الأمور الطارئة.

#### 2-4 التفويض:

تفويض السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة للإدارة الناجحة، وهي تعني "التنازل عن جزء من سلطات المدير إلى العاملين لانجاز بعض المهام، والتفرغ إلى الأعمال الأساسية"<sup>2</sup> أو بالأحرى تعني في نفس الوقت أداء جزء من مهام المدير بواسطة مساعديه لتوفير وقت إضافي للمدير بدل الانغماس في الأعمال البسيطة.

أما شروط ومبادئ تفويض السلطة يتحقق بفعالية وفق ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د. نادر أحمد شيخة، إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>2</sup> - إليك مكانزي، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، ط 3، عمان، الأردن، مكتبة جرير، 1990، ص 97

<sup>3</sup> - حمود عبد الناصر محمد، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 104

- أن يكون بمقدور من فوضت له السلطة قادرا على التصرف و اتخاذ المبادرة على نحو مستقل.
- تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار و انجاز العمال الموكل له، مع إجراء التعديلات إذا تطلب الأمر ذلك.
- شرح المهمة التي يراد تفويضها بالشكل المفصل والواضح.
- سرعة النفاذ و الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها في أداء المهام.
- باعتبار التفويض نمط من أنماط الإدارة يمكن توظيف المهارة و القدرة الإبداعية فيه.
- وضوح خطوط السلطة.

#### \* فوائد و ثمرات التفويض:<sup>1</sup>

- يمنح المنظمة و المدير فرص إعداد مجموعة متماسكة من الزملاء و المساعدين.
- يعزز تحقيق الرضا الوظيفي في نفوس العاملين.
- يمنح المدير القدر الأكبر من السيطرة و التحكم في مجريات العمل في المنظمة.
- يدعم و يعزز الروح الجماعية في منظمة العمل
- يوفر الوقت و الجهد على المنظمة و يساعد في تحقيق النتائج على التوازي.
- يدعم روح الحب و التكافل و من ثم قوة البناء الداخلي للمنظمة.
- يدعم التخصص و من ثم الإبداع و الابتكار.
- يحمي و يجنب المنظمة الوقوع في المشاكل و الأزمات.
- يوفر مرونة في العمل بالمنظمة في ظل النظام اللامركزي و الأكثر فعالية.
- تبادل و تكامل و نضوج الأفكار و الأعمال.
- توفير الوقت على المدير مما يمنح فرص انجاز المزيد من الأعمال.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في المنظمة.
- إشراك العدد الأكبر من العاملين في العمل مما يعزز الانتماء و الالتزام داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان ديب، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة: إدارة الوقت، مصر، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2006، ص 183-184.

## 3-4 تفعيل الأوقات البينية:

الأوقات البينية هي الفترات الزمنية المحددة التي تقع بين الأنشطة المختلفة، وتختلف من فرد إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى.

لذلك وجب على أفراد المنظمة بشكل سواء العمل على التقليل من ضياع هذه الأوقات البينية قدر المستطاع، فيمكن التفكير لها في وسائل وأنشطة تتمكن من خلالها بتفعيل هذه الأوقات.

ومن الأعمال التي يمكن تنفيذها في الأوقات البينية يمكن ذكر<sup>1</sup>:

- مراجعة جدول (قائمة) الأعمال اليومي بالوقوف على ما تم وما لم يتم وتدوين ملاحظات.

- قراءة التقارير المختلفة.

- مطالعة الكتب المتخصصة.

- مراجعة وتحليل المواقف التي واجهتك في اليوم وتدوين الملاحظات.

- جعلها أوقات للإبداع والابتكار في أساليب وطرق خارج الروتين العملي.

- إجراء اتصالات هامة قد تم تأجيلها من قبل.

## 4-4 التوثيق الفعال:

يشكل نظام التوثيق سواء كان الكترونيا و على الورق أبرز أدوات التنظيم في الحياة العملية الوظيفية، حيث أن التخلص من الوثائق التي لم نعد بحاجة إليها، مع تنظيم وترتيب الملفات المتبقية يزيد من سرعة الحصول عليها والاستفادة منها.

## 5-4 تنظيم الاجتماعات:

تستهلك الاجتماعات أو الزيارات المفاجئة جزءا كبيرا من وقت المدير والعاملين داخل المنظمة، فيما يمكن توفير الكثير من الوقت عندما تدار هذه الخيرة بشكل سليم وفق معايير علمية لإدارة الاجتماعات.

ويمكن إضافة بعض النقاط الضرورية التي يمكن أن توفر الكثير من الوقت الذي غالبا ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات:<sup>2</sup>

- البحث عن البديل من الاجتماع إن توفر، كمكالمة هاتفية أو رسالة إن كانت تفي بالمطلوب.

<sup>1</sup> - إبراهيم رمضان ديب، أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة: إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد الجواد، كيف تدير وقتك بفاعلية، بدون مكان النشر، دار البشير للثقافة والعلوم، 2000، ص 66-67.

- محاولة بدء الاجتماع في الوقت المحدد له من قبل.
- وضوح الهدف الرئيسي من انعقاد الاجتماع.
- وضع جدول أعمال الاجتماع ووضع أهم البنود وإخبار المشاركين بها.
- تذكير الأعضاء بالوقت المحدد لكل بند من البنود.
- المراقبة المستمرة للوقت أثناء الاجتماع، والتقيد بالجدول الزمني.
- تجنب المقاطعات، كالمكالمات الهاتفية أو الزيارات المفاجئة.

#### 6-4 الاتصال الفعال:

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات، الأفكار، المقترحات، الآراء والقرارات بين طرفين (المرسل والمستقبل) ويعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في عملية الاتصال، الذي يلعب الدور الكبير في تقبل الأفكار والاستغلال الجيد للمعلومات مما يسمح بتجنب مضيعات الوقت المتعلقة بهذا الجانب.

ولتحقيق الاتصال الجيد والمفيد يجب:

- تحديد الهدف بوضوح من عملية الاتصال.
- تحديد الدقيق لمستقبل للمعلومات.
- إعداد الجيد للرسالة أو المعلومة المراد إرسالها.
- اختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال.

#### 5- الرقابة على الوقت:

تتميز إدارة الوقت بالاستمرارية والارتباط بين جملة مبادئها من التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتم تحليل الوقت وفق التقييم المستمر بين ما تم وضعه من خطة محددة وفق معيار زمني وما تم انجازه من أعمال و مهام بالاستناد إلى هذه الخطة، و من تم معالجة الأخطاء وتصحيح المشكلات التي تستنزف الكثير من الوقت، وكل هذا يكون بشكل دوري.

فالرقابة تعني: " العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة"<sup>1</sup>.

إن عملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، وكذا يمكن التعرف على التقدم الذي تحرزه المنظمة في مجال تحقيق الأهداف و مقدار العمل الذي أنجز.

تعد إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد سواء تعلق الأمر بتحليل الوقت أو التخطيط أو التنظيم أو الرقابة، فلا يجب إهمال جانب على حساب الجانب الأخر.

### المطلب الثاني: مضيعات الوقت وأسبابها

#### 1- مفهوم مضيعات الوقت:

إدارة الوقت هي أسلوب إداري يمكن أن يلجأ إليه و يستخدم في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، حيث يمكن من خلال تحليل وتخطيط وتنظيم الوقت الرسمي للعمل مواجهة مشكلة ضياع الوقت من جهة وعدم استغلاله واستثماره بالطريقة المثلى في انجاز الأعمال وفق وقت محدد و مسطر من قبل من جهة أخرى.

وتكمن أهمية التخطيط والتنظيم للوقت في وضع السبل الكفيلة للحد من مضيعات الوقت التي تعود أساس إلى الظروف والمواقف التي تواجه الفرد أثناء يوم عمله، مما يجعلها من أكثر المشاكل المتكررة التي يشترك منها العامل بضيق وقت العمل سواء كان من الإدارة العليا أو باقي مستويات الإدارة.

ويتضح في ذلك أن الآفة التي يعاني منها العاملون بوجه عام والمديرين وأصحاب سلطة اتخاذ القرار بوجه خاص مشكلة الإفراط في الوقت في غير المهام الضرورية والأهداف المسطرة بعدم استخدامه واستثماره على الشكل المطلوب والسليم، وقبل التطرق إلى أسباب هذه المضيعات والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت و سبل السيطرة عليها، نقدم بعض الأفكار والتعريفات التي قدمها بعض المفكرين والباحثين حول تعريف مضيعات الوقت.

فقد عرفت على أنها: "عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. علوان قاسم نايف - نجوى رمضان أحמיד، إدارة الوقت: مفاهيم-عمليات-تطبيقات ، مرجع سبق ذكره، ص 80

<sup>2</sup> - رضا صاحب، سنان كاظم، مفاهيم ادارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 134

في حين يعرفها الباحث (Mackenzie) بأنها أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة"<sup>1</sup>

وعرفت كذلك بأنها: "تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع للوقت دون انجاز العمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدما"<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح أن مضيعات الوقت تعتبر أي نشاط إضافي يؤخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة تعيق النشاط المراد أدائه وتأخره بسبب كان أو آخر، وهي أيضا كل النشاطات التي لا تعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجلها.

## 2-2 أسباب مضيعات الوقت:

حصر الأخصائيون أسبابا أساسية تجعل إدارة الوقت في العمل الإداري أقل فعالية، وتؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وقد صنفت إلى نوعين وهما:

### 1-2-1 أسباب تنظيمية: ويمكن ن تحديدها كالآتي:

- المكالمات الهاتفية ، فعلى الرغم من اعتبارات من الوسائل الموفرة للوقت، إلى أن المكالمات الطويلة و مناقشة المسائل الروتينية ، وكذا الحيز الاجتماعي الذي تشغله المكالمات الهاتفية يكون من أهم الأسباب المضيعة للوقت،

- الزيارات المفاجئة: " إذ أنها تشكل واحدة من أكبر المضيعات للوقت لأنها شائعة جدا، كما أنه من الصعب جدا مقاومتها، مما يدفع بالفرد العامل إلى تحويل انتباهه إليها والتوقف عما كان يقوم به من أعمال" <sup>3</sup>، و كنتيجة للتوقف تنقطع سلسلة الأفكار، وغالبا ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة إلى أداء العمل.

- الاجتماعات الطويلة (المجدولة و الغير مجدولة): فمهما كان نوع الاجتماع فانه يجب أن يمر بمراحل الإعداد و التنفيذ و التقييم و المتابعة، و لتفادي ضياع الوقت يجب التحضير الجيد و المسبق لجدول الأعمال و تحديد إجراءات العمل و وضع نظام النقاش و التلخيص الجيد و غيرها من التقنيات الفعالة في إدارة الاجتماعات.

- عدم وضوح الأهداف: حيث يضيع وقت كبير من المدراء و الموظفين نتيجة لعدم درايتهم بما هو مطلوب منهم انجازه، اذ لا تكون لهم أهداف واضحة و غايات مجدولة تضبط عملهم.

<sup>1</sup> - إليك مكانزي، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد الجواد، كيف تدير وقتك بفعالية، مرجع سبق ذكره 2000، ص 69

<sup>3</sup> - إليك مكانزي، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 184

- سوء الإدارة و عدم كفاءة التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين و خاصة وقت المدير، و سوء التنظيم يمثل مشكلة خطيرة يصعب تداركها جراء كثرة المهام المتأخرة الانجاز مما يولد ضغط نفسي على العاملين جراء ذلك".<sup>1</sup>

- التفويض الغير فعال أو عدم التفويض: حيث يتم تضييع الكثير من الوقت نتيجة المركزية في اتخاذ جميع القرارات، بدلا من توزيعها على المستويات الإدارية الأخرى، و التركيز من جهة أخرى على التفويض الفعال الذي يضمن إدارة أفضل للوقت.

- عدم كفاية المعلومات و وضوح التعليمات: ان عدم توفر المعلومات أو التعليمات الواضحة و الدقيقة للموظف يكون من أسباب ضياع الوقت داخل المنظمة.

- ضعف الاتصالات أو عدم وضوح آلياتها.

- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل تحليل و التخطيط لها، و الانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة، و الاهتمام بالمسائل الروتينية القليلة.

#### 2-2-2 الأسباب الذاتية: و يمكن أن نذكر منها:<sup>2</sup>

- عدم القدرة على إغضاب الآخرين: و يمكن أن نجدها عن بعض المديرين أو الموظفين في تضييع الكثير من الوقت في محاولة حل الأمور دون اتخاذ القرارات الحازمة في بعض الوضعيات أثناء العمل.

- الخوف، التردد و التأجيل المستمر للأعمال أو القرارات.

- السرية الزائدة: إن التكتم على المعلومات و السرية الزائدة على اللزوم تستنزف الوقت الكثير من الموظف أو المدير أو أي فرد في الحصول على المعلومات، و قد يكون راجعا إلى عشوائية القرارات المتخذة، و افتقارها للموضوعية و المنطقية.<sup>3</sup>

- الخوف من ضياع السلطة.

- سوء تقدير الوقت لتحقيق الأهداف.

- عدم وجود خطط أو غياب سقف زمني محدد لتسليم الأعمال.

- الخلافات بين العاملين: سواء خلافات في آراء أو طريقة العمل، أو من تكن له صلاحية القيام بالعمل و كل ذلك راجع بالتأكيد إلى سوء التسيير و تقسيم المهام.

<sup>1</sup> - د. نادر أحمد شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، مرجع سبق ذكره، ص 157

<sup>2</sup> - د. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 141

<sup>3</sup> - د. قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت، مفاهيم-عمليات-تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- محاولة انجاز عدد كبير من النشاطات بسرعة في وقت قصير، بما في ذلك البدء في تنفيذ الأعمال دون التخطيط لها.

### 3-2 مضيعات الوقت في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة:

تشمل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة، سواء تعلق الأمر بوظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة من جهة أو كان من جهة أخرى الاتصال و اتخاذ القرارات و فيما يلي نعرض لكل وظيفة مضيعات الوقت المتعلقة بها:

#### - التخطيط:

التخطيط هو تلك العملية التي يمكن من خلالها تحديد و وضع الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة على تحقيقها، أما إدارة الوقت فهي تلازم التخطيط في جميع المراحل و الخطوات المبرمجة و المسطرة من قبل، بتحديد زمن بداية و نهاية كل مرحلة من المراحل التنظيم و التوجيه و الرقابة و الإنتاج.... في حين أن ضياع الوقت المتعلق بهذه العملية الإدارية يكمن في:

1- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية مما يجعل الجميع ينشغل في تحقيق أهداف مختلفة مما من شأنه هدر الوقت.

2- اختلال العمليات أي عدم وجود ترتيب عملي سليم لتنفيذ الأعمال.

3- الانتقال من عمل إلى آخر دون الانتهاء منه و ذلك لعدم وجود مواعيد محددة للبدء و إنهاء المهام المسطرة.

4- إتباع فلسفة إدارة الأزمات أو إطفاء الحريق، وضع الأفراد تحت الضغط و خطر الأزمة يؤدي إلى فقدان الدافع على الاستمرار في العمل.

5- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره و ضياعه.

6- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

#### - التنظيم:

إن التنظيم ضروري و لازم للتسيير و التنفيذ الجيد للأعمال، إذ يعتبر هذا الأخير مجموعة من القواعد و الإجراءات و الترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المنظمة، أما عدم كفاءة التنظيم داخل هذه المنظمة يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره و ذلك نتيجة عدة أسباب نذكر منها:

- 1- وجود مكاتب تتكسد عليها الأوراق والملفات مما يصعب من العثور إلى المعلومات والبيانات المساعدة لانجاز مهام معينة، مما يعطي الطابع العشوائي في عمليات البحث والعمل بصفة عامة.
- 2- تكرار الجهود من طرف الأفراد في تنفيذ المهام، وذلك يولد الإتكالية والتعددية في تنفيذ المهمة الواحدة.
- 3- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات، والتحول من ديمقراطية الإدارة إلى ديكتاتورية العمل.
- 4- الفوضى وانعدام الانضباط لمتخذ القرار.

## - التوظيف:

باعتبارها أحد الوظائف الإدارية التي من شأنها رفع كفاءة وقدرة المنظمة من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لاستقطابها كدعم لنجاح المنظمة، فان هنالك بعض الأسباب تهدر وقت القيام بعملية التوظيف و هي:

- 1- وجود مرؤوسين غير مدربين و غير أكفاء.
- 2- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.
- 3- الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي بوجود موظفين يثيرون المشاكل والصعوبات.

## - التوجيه:

يعتبر من بين أهم الوظائف الإدارية ، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب والمحدد بخلق نوع من الرغبة في الانجاز والإبداع والتطوير، في حين أن هنالك مجموعة من العوامل لإضاعة الوقت لها علاقة مباشرة مع عملية التوجيه و هي:

- النزعة التسلطية لدى المدير والإصرار على أداء الأعمال بانفرادية حتى في الأمور الإدارية الروتينية، مما يؤدي إلى ضياع الوقت الذي كان من الممكن استغلاله في مهام ذات أولوية.

1- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والدقيقة والروتينية وبشكل مبالغ فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة.

2- التفويض الغير فعال للسلطة.

3- ضعف نظام الحوافر المادية والمعنوية.

4- انعدام روح الفريق و ضعف التنسيق والمشاركة والتضامن بين مجموعة الموظفين نحو إصلاح الأخطاء و تعديل الانحرافات.

5- ضعف في حل الخلافات.

6- ضعف القدرة على التكيف و التنسيق بين موظفي مختلف المصالح الإدارية.

- الرقابة:

من المعروف و المتفق عليه أنه لا توجد عمليات إدارية دون يتبع ذلك بالرقابة و المتابعة، حيث أصبحت الرقابة في المنظمات الحديثة على المتابعة الواعية و المدركة لمدى خطورة حدوث الأخطاء في العمل دون تداركها في الوقت المناسب أو توقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها.

ومنه فان ضياع و هدره يكون نتيجة عدم وجود رقابة، أو على حد أقل سوء الرقابة في المنظمة و من هذه العوامل التي تساعد في هدر الوقت نذكر:

1- كثرة الزوار و المكالمات الهاتفية التي تستغرق أوقات طويلة، و في بعض الأحيان تكون غير رسمية و غير مهمة أو حتى خارج إطار العمل.

2- نقص المعلومات التي تتعلق بقرارات المنظمة، و الذي يستغرق وقت ليس بالهين في جمع المعلومات و البيانات الشاملة و الكاملة و الحديثة و المنتظمة في كل عملية اتخاذ قرار أو تعيين أو ماله علاقة بالعمليات الإدارية.

3- عدم وجود تقارير متابعة أو سوءها و تقادمها.

4- الرقابة الشديدة و الميل إلى السيطرة المفرطة من تعدد أجهزة المراقبة و كثرة التقارير اليومية.

5- وجود أخطاء و الأداء المتدن و الضعيف و انعدام المقاييس التي تحفز و تحث الأفراد على بدل المزيد من الجهد في الأداء.

6- التغاضي عن الأداء الضعيف للعاملين.

- الاتصال:

يعد الاتصال نظام فعال و متكامل و ذو أهمية بالغة في المنظمة فيما يخص إرسال و استقبال المعلومات و ردود الأفعال من جهة، و من جهة أخرى الحصول على البيانات و تلقي التوجيهات.... مما يخلق فاعلية كاملة للمستجدات و المتغيرات التي تحصل في المنظمة.

في حين أن الاتصال الغير فعال في المنظمة يؤثر بشكل سلبي كبير على كفاءة العمل نتيجة بطء انتقال المعلومة بين مختلف المستويات، حدوث فجوات زمنية بين إصدار الأوامر وإبلاغها ووصولها إلى المنفذين، وهناك مجموعة من العوامل لفقد الوقت في هذه الحالة نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- كثرة الاجتماعات غير مخطط لها في الكثير من الأحيان، مما يخلق تداخل في الأعمال وكثرة التأجيل للعمل.
- 2- نظام الاتصال غير الكفاء أو غير الواضح مما يترتب عليه غموض في محتوى الاتصال وعدم فهم وإدراك كل جوانبه.
- 3- عدم القدرة على الاتصالات أو ضعفها مما يترتب عنه حدوث الكثير من الأخطاء في عملية التنفيذ، وبذلك إهدار الكثير من الوقت.

#### - اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرارات من صلب العملية الإدارية، فالإدارة تعني اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وإبلاغه بالشكل المناسب، فكفاءة الإدارة من كفاءة اتخاذ القرارات الصحيحة، أما فيما يخص العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت والمتعلقة بهذه العملية الإدارية نذكر:

- 1- التردد في اتخاذ القرار أو اتخاذ القرارات المتسارعة الخاطئة القائمة على الارتجالية والعشوائية مما يؤدي إلى تعارض مع أهداف المنظمة.
- 2- الاعتياد على تأجيل اتخاذ القرارات، والمماطلة في ظل ضبابية الموقف بفعل نقص الخبرة لمتخذ القرار.
- 3- الحرص على جمع كل الحقائق والمعطيات والمغالاة في المزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية، وحتى ذات العلاقة الغير مباشرة والفرعية والغير أساسية منها.

#### المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الفعالة للوقت

##### 1- قواعد الإدارة الجيدة للوقت:

الإدارة الجيدة للوقت تتسم بالفاعلية والانضباطية وتحكمها قواعد تستند إلى مجموعة من النقاط يمكن ذكرها فيما يلي:

##### أ- إكساب عادة إدارة الوقت:

يعد استخدام الفعال للوقت من أهم المهارات الواجب توفرها في المديرين من جهة والمرؤوسين من جهة أخرى في المنظمة الحديثة، حيث يعمل كل منهم على الارتقاء بسلوكياته وعاداته بالشكل الذي يحقق أقصى

<sup>1</sup> - د. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص 105-108

استغلال لهذا المورد الهام بشكل جيد. حيث يستوجب تدريب الذات بالسلوك القائم على تغيير العادات السيئة و ضبطها بسلوكيات فعالة اتجاه الاستغلال الأمثل للوقت، فكثير منهم يهدر الكثير من الوقت في تصحيح الأخطاء و متابعة الأوهام في الوقت الذي كان من الممكن فيه التوجه إلى الإبداع و الإنتاج المستمر. إدارة الوقت توجه الاهتمام إلى كل ما هو ايجابي، من خلال معالجة تسريبات و ضياع و فقدان الوقت من اتصالات هاتفية غير مهمة، او الدخول في نقاشات عقيمة، أو إكمال أعمال الغير، أو التماطل في اتخاذ القرارات.....

تخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة و المتكاملة، حيث تبدأ ب " تحليل السلوك الحالي للفرد، و تحديد مجالات ضياع الوقت، و حذف السلوكيات الغير ضرورية، و التصرفات السلبية و التدريب على الاستغلال المثل للوقت و محاربة مضيعاته بالتحليل و التخطيط الجيد و المتابعة المستمرة لتنفيذ الأنشطة و الأهداف المسطرة و المبرمجة في الأوقات المحددة بجودة عالية"<sup>1</sup>. و لتحقيق هذه الأهداف و الغايات من الاستغلال الأمثل للوقت يجب مساعدة المرؤوسين في ذلك وفق بعض النقاط نذكر منها:<sup>2</sup>

- حسن توزيع و إسناد الأعمال و مدى توافقها و ملاءمتها لقدرات و إمكانيات و مؤهلات كل موظف.
- تحقيق الإشراف الفعال القائم على حسن المتابعة من جانب المدير للعاملين معه و تحت إشرافه.
- تنمية القدرات و اقتراح سبل المعالجة سواء بالتدريب أو إعادة التوزيع و تنمية الروح الجماعية مثل إشراك اللجان في العمال كلجان الإنتاج و حلقات الجودة و فرق المهام و غيرها.
- التنمية الإشرافية الفعالة و تحقيق التناوب الوظيفي.
- زيادة تحفيز العاملين لبذل المريد من الجهد و إظهار القدرات الإبداعية لديهم.

#### ب- تحديد الأهداف الواقعية:

تمثل الأهداف جزءاً رئيسياً في حياة المنظمة، و تنقسم إلى مجموعات مختلفة، بعضها بعيد المنال تتحقق في الأجل الطويل و الأخر قصير الأجل قريب المنال، و بالتالي فإن التحديد المناسب للأهداف يجعل من السهل تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل منها حسب طبيعته.

<sup>1</sup> - د. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم و القواعد و المهارات، مرجع سبق ذكره، 112-113

<sup>2</sup> - ليستر أربيتل، إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ترجمة: محمد نجار، عمان، الأردن، الأهلية للنشر و التوزيع، 1999، ص 95

وتتصف الأهداف الواقعية بعدة خصائص هي:- التزامن - البساطة - الوضوح - إمكانية المتابعة - وإمكانية التنفيذ ، بحيث يتعين أن تكون الأهداف مناسبة وقدرات ومؤهلات وإمكانات المنفذين من جهة ومن جهة أخرى واضحة وبسيطة وغير معقدة وممكنة التنفيذ و المتابعة ومتزامنة - يعلم وقت البدء في كل نشاط ومدة استغراقه وأجل نهايته-

#### ج- تحديد و ترتيب الأولويات:

ومن أهم مجالات إدارة الوقت " تحديد و ترتيب الأولويات و العناصر المرتبطة بالأنشطة و الأفراد و حتى الأوراق و المستندات".

فبالنسبة للأنشطة فيفضل ترتيبها بشكل يومي أو أسبوعي أو سنوي، فيتم وضع و ترتيب الأولويات حسب الأهمية و التسلسلية، لتحقيق قدر من الفاعلية من خلال برمجة هذه الأنشطة .

أما فيما يخص الأفراد فيتم ترتيبهم من حيث: القدرة، الكفاءة، المهارة و الخبرة و هذا الترتيب و التصنيف يمكن للمدير من الاختيار الفرد المناسب في: صلاحيات التفويض، القدرة على التسيير و الإشراف و المتابعة و الرقابة.

أما فيما يتعلق بجانب الوراق و المستندات فيتعين أن تنظم حسب الأولوية حيث يسهل استرجاع المعلومات و البيانات منها بسرعة.

#### د- تحقيق الاتصالات الملائمة:

تحتاج أي إدارة إلى نظام فعال في الاتصال لتوصيل التوجيهات و الأوامر و القرارات و التعليمات في الوقت المناسب إلى المرؤوسين، بحيث يحقق الوضوح و الفهم و الالتزام، و يضمن تدفق و انسياب المعلومات الإدارية بكفاءة و فعالية و بسرعة من أعلى إلى الأسفل.

#### هـ- عدم تأجيل ما ينبغي تنفيذه و القيام به:

يعد التأجيل أهم العقبات الشديدة أمام الإدارة الفعالة للوقت، فعدم القدرة على التفكير السليم تؤدي إلى التشتت الذهني و بالتالي عدم القدرة على العمل نتيجة الإرهاق أو القلق أو المزاج السيئ هذا من جهة و من جهة أخرى صعوبة العمل و تشابكه و تداخله من أهم العوامل التي تنتج عنها التأجيل في القيام بالأعمال و بالتالي هدر المزيد من الوقت في حال تراكم الأعمال و ما إلى ذلك.

#### 2- عوامل فاعلية إدارة الوقت:

متى يمكن أن نقول أن الإدارة الحالية للوقت تدار بشكل فعال، ففي هذا الشأن اختلفت الدراسات و الاقتراحات و انصبت الآراء على أن السيطرة على مضيعات الوقت و تجنب هدره و فقدانه في مختلف

الأنشطة الإدارية وتحقيق الأهداف و المهام المسطرة و المجدولة يعد عامل مهم نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت و من الضروري أيضا الانتباه إلى ما يلي:

- تخصيص فترات طويلة و متواصلة للمهام الرئيسية.
- القدرة على التحكم و السيطرة على المقاطعات خلال الفترات الحرجة.
- تجميع الأعمال المتشابهة مما يسمح بتوفير الوقت و الجهد.
- تخصيص وقت مناسب للتخطيط الإبداعي و التحضير و الأنشطة العامة.
- وضع الأنشطة ذات الأهمية العالية في بدايات الأسبوع.
- تحديد أوقات معينة في اليوم لتلقي المكالمات الهاتفية.
- تحديد وقت خاص لمتابعة و مراقبة الأنشطة ذات الأولوية البالغة.
- تخصيص وقت مناسب للأزمات غير متوقعة.
- وضع أقل الأعمال أهمية في وقت واحد حيث تستطيع انجاز الكثير منها في وقت قصير.
- تأجيل المشروعات القصيرة و القليلة الأهمية.
- الحذر من عملية التفويض و الاختيار الجيد لم تفوض له المهام و ماذا تفوض له.
- التحرك بسرعة بالنسبة للقرارات التي يمكن الرجوع عنها، و التأني في أخذ القرارات التي لا يمكن الرجوع عنها.
- تحديد أوقات معينة يمكن فيها مقاطعة المدير و أخرى لا يمكن فيها في أ[ حال من الأحوال مقاطعته.
- التخلص من البريد الغير مفيد.
- تحديد الأهداف الطويلة و القصيرة المدى و تحديد تاريخ انجاز كل منها.
- تحديد الأولويات بشكل يومي و تحديدي أهميتها.
- القيام بتنفيذ المهام الرئيسية و تفويض المستعجلة منها.
- تنظيم المكتب، بتنظيم الأوراق التي تتطلب النظر السريع فيها و الأخرى التي تتطلب القراءة و التدقيق فيها و التي يمكن التخلص منها.

- تجنب قدر الإمكان التأجيل و التسويف و المماطلة.
- الانتباه للوقت الضائع و القيام بالنشطة المطلوبة.
- تسجيل الأفكار بشكل دائم و مستمر.
- التركيز على العمل الواحد في الزمن المعين.
- القيام بتناول وجبة الغذاء خارج المكتب.
- استغلال ساعات العمل قبل و بعد تناول الغذاء في الأعمال السهلة باعتباره وقت الخمول.
- العمل على مقابلة خارج المكتب للزيارات المفاجئة.
- صياغة الخطابات بشكل قصير و موجز و مباشر.
- إبقاء المكاتب نظيفة و مرتبة.
- تحديد موعد اجتماع شهري مع المرؤوسين لمناقشة موضوع رزمانة الأعمال السابقة و تحديد النشطة و المواعيد المقبلة.
- المراقبة و بصفة دورية مدى تقدم انجاز العمال وفق المواعيد المحددة.
- استغلال الحواسيب و البرامج المتعددة في إدارة الوقت، حيث يساعد استخدام التقنيات الحديثة في توفير الكثير من الوقت، لاستغلال هذا الخير في أنشطة منتجة أخرى.

## خلاصة الفصل:

يظهر لنا جليا أن القدرة على التحكم في توزيع الوقت بين مختلف العمليات الإدارية يضمن الاستخدام الأمثل والأحسن للموارد المتاحة الأخرى – مادية، مالية، بشرية- لتحقيق الأهداف المطلوبة لكل عنصر من هذه العناصر في وقتها المحدد أو أحسن من ذلك، أي إن الإلمام التام بأساسيات إدارة الوقت من: تسجيل للوقت، التخطيط، التنظيم والرقابة على الوقت، المتاح في العمل، يضع أمام الفرد السبل الكفيلة للقضاء على مجموعة من العوامل والظروف والمواقف التي تمثل العقبات التي تقف دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المجدولة والمسطرة في الوقت المناسب والمحدد من قبل.

فالهدف الأساسي من إدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة للاستثمار في الوقت لتحقيق أفضل الأهداف والعوائد الإنتاجية، فالإدارة الفعالة للوقت تسمح بانجاز المهام بطريقة يسيرة وبسيطة بدون جهد إضافي، وفي الوقت المحدد.

# الجانب التطبيقي:

دراسة حالة معهد

التربية البدنية و

الرياضية

جامعة مستغانم

تمهيد:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى محاولة ربط الجانب النظري الذي تم التطرق إليه فيما سبق بما هو مطبق ميدانيا، وذلك من خلال اختبار فرضيات البحث المحددة في المقدمة العامة.

تمت الدراسة على مستوى معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم، حيث يتسم هذا النوع من الإدارات بالمستوى العلمي العالي والخبرة الميدانية التي يتمتع بها مسؤوليه، سواء تعلق الأمر بالدكاترة من جهة ومتصرفين ذوي خبرة ميدانية معتبرة في المجال الإداري من جهة أخرى، وذلك بما يتناسب وأهداف البحث.

تضمن الجانب التطبيقي من بحثنا إلى مبحثين، كان الأول منها بإعطاء لمحة تاريخية مختصرة عن معهد التربية البدنية والرياضية -محل الدراسة- وإستراتيجية التكوين فيه، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث، اختبار الفرضيات، عرض وتحليل نتائج المستمدة من إجابات أفراد العينة حول كيفية إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه ومدى استغلاله بالطريقة المثلى داخل المعهد.

## المبحث الأول: معهد التربية البدنية والرياضية - محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المعهد: لقد مر معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس ب "ولاية مستغانم" بعدة مراحل كانت أولها قسم للرياضة إلى معهد للتربية البدنية والرياضية، حيث نقل القسم من جامعة وهران إلى المركز الجامعي بمستغانم، أما في بادئ الأمر كان هذا القسم تابع لمعهد البيولوجيا، في حين ومع نهاية السنة الجامعية 1986/1987 تم تحويل قسم الرياضة إلى المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية بمقتضى المرسوم الرئاسي 98-220 في تاريخ 07 جويلية 1998، ثم بعدها كان الانضمام تحت لواء جامعة عبد الحميد باديس وتحويل هذه المدرسة العليا إلى معهد للتربية البدنية والرياضية وكانت ضمن سبع (07) معاهد المنتمية إلى هذه الجامعة، وفي مدة لا تتعدى الستة (06) أشهر، تم إنشاء الكليات داخل جامعة مستغانم، ليتغير اسم المعهد إلى كلية العلوم الاجتماعية والتربية البدنية والرياضية، وكان يضمن كالمعنى قسم التربية البدنية والرياضية، قسم التدريب وقسم النشاط الحركي المكيف وكان هذا بمقتضى المرسوم الرئاسي 98/398 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 م.

وفي سنة 2004 وبمقتضى المرسوم الرئاسي 04/256 والمؤرخ في 29 أوت 2004 تم إنشاء معهد التربية البدنية والرياضية مستقلا عن كلية العلوم الاجتماعية والتربية البدنية والرياضية، وهو بهذه الصفة إلى حد الآن.

المطلب الثاني: إستراتيجية التكوين في المعهد: معهد التربية البدنية والرياضية مؤسسة تعليمية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تسهر على التكوين في ميدان النشاطات البدنية والرياضية، حيث تهدف إلى نشر وتطبيق وتطوير المعرفة من أجل إعداد إطارات ذات المستوى العلمي العالي الجودة، بمقاييس علمية معترف لها في مجالات التعليم والتدريب للقيام بالدور الفعال في خدمة المجتمع والبحث العلمي ويتجلى من خلال النقاط التالية:

\* إثراء البيئة الأكاديمية والفكرية لتحسين العملية التعليمية، من أجل مساعدة الطلبة في مجالات التكوين المفتوحة ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع.

\* الرقي بمستوى البحث وذلك من خلال تدعيم البحوث الأصلية والمبتكرة في ميدان الأنشطة البدنية والرياضية، والتشجيع على النوعية في البحث.

\* القيام بالدور الفعال في الخدمة المجتمع، وهذا من خلال المساهمة في الرقي بالصحة العمومية، وإجراء الدراسات والبحوث التي تدعم حل المشكلات الاجتماعية.

\* الاهتمام بالتكوين الداخلي الخاص بالموظفين من خلال التبرصات القصيرة والطويلة المدى لإثراء الجانب العلمي للموظف في إطار الرقي بالجانب المهني.

المبحث الثاني: تسيير و استغلال إدارة الوقت داخل المعهد محل الدراسة

المطلب الأول: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### 1-1- مشكلة الدراسة وأهميتها

يمثل الوقت أحد الموارد النادرة و مهمة لأي إنسان و أية منشأة، فهو مورد لا يمكن شراؤه و استأجراه أو إحلاله و لا تخزينه، لذا يجب الحفاظ عليه، و الإحساس بقيمته و العمل على إدارته بشكل منظم و جيد و الاستفادة منه بأكثر فعالية ممكنة. و تعد ظاهرة إضاعة الوقت و عدم استغلاله بالطريقة المثلى في أوقات العمل الرسمي في وحدات القطاع العام من أهم الظواهر التي يمكن استنتاجها من خلال الحياة اليومية، فأغلب المديرين أو العمال لا يولي أهمية بالغة لإدارة وقت العمل، لذلك يجب أن تأخذ قضية إدارة الفعالة للوقت محو الجد و الاهتمام الخاص من طرف المديرين في المقام الأول، و كذا العمال في المقام الآخر، لذلك فان الدراسة الحالية تحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال النظر إلى أي مدى يمكن أن يستفاد و يستغل الوقت داخل معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة مستغانم - حالة الدراسة- في إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال الإشكالية العامة يمكن طرح هاذين التساؤلين:

أ- كيف يتم تخطيط و تنظيم وقت المورد البشري في المعهد؟

ب- هل يوجد فاعلية في مواجهة مضيعات الوقت في المعهد؟

### 2-2- فرضيات الدراسة:

تهدف دراسة إدارة الوقت داخل معهد التربية البدنية و الرياضية إلى التعرف على مدى الإلمام بأساسيات إدارة الوقت من تخطيط، تنظيم، رقابة و مواجهة مضيعات الوقت من مدير و مسؤولي إدارة الموارد البشرية، و بني البحث على فرضيتين هما:

\* الفرضية الأولى: هناك اتجاه سلبي نحو التخطيط و التنظيم لإدارة الوقت.

\* الفرضية الثانية: هناك اتجاه سلبي في مواجهة مضيعات الوقت.

### 3-1- حدود الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مدير المعهد، نائب المدير المكلف بالإدارة و المالية بعض المسيرين من: نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا، رؤساء الأقسام، رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة الدراسات ... بمعهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 05 مارس 2017 إلى 13 أبريل 2017

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 10 أفراد من المدير وبعض المسيرين داخل معهد التربية البدنية والرياضية كما ذكر سابقا.

#### 5-1- أداة جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم وضع استبانة بحث موجهة للاستجواب المباشر، تهدف إلى معرفة إلى أي حد يتم إدارة وقت العمل داخل المعهد وفاعليته في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض وتحليل النتائج.

### 1- تحليل البيانات

#### 1-1- دراسة خصائص العينة

يوضح الجدول رقم (II-03) نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة حيث التي تضمنت مجموعة من المتغيرات: العمر، الجنس، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة الإدارية.

الجدول رقم (II-03): يمثل توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية

| المتغير               | فئات المتغير | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------|--------------|-----------|----------------|
| العمر                 | 35 سنة فأقل  | 0         | % 0            |
|                       | 36-45 سنة    | 5         | % 50           |
|                       | 46 سنة فأكثر | 5         | % 50           |
| الجنس                 | ذكر          | 9         | % 90           |
|                       | أنثى         | 1         | % 10           |
| المؤهل العلمي         | دراسات عليا  | 6         | % 60           |
|                       | ليسانس       | 1         | % 10           |
|                       | مستوى آخر    | 3         | % 30           |
| سنوات الخبرة الإدارية | 4 - 10 سنوات | 4         | % 40           |
|                       | 11 - 15 سنة  | 2         | % 20           |
|                       | 16 سنة فأكثر | 4         | % 40           |

أ- العمر: يلاحظ من خلال الجدول رقم (II- 03) وفيما يتعلق بالفئة العمرية أن مجمل أفراد العينة انقسمت نسبة أعمارهم بالتساوي ب (50%) لكل فئة ما بين (63 إلى 45 سنة) و (46 سنة فأكثر) وأن الفئة الأولى التي تمثل الأفراد الذين لم يتجاوز عمرهم 35 سنة فقد كانت منعدمة تماما.

ب- الجنس: كما لوحظ أيضا من خلال الجدول أن مجمل أفراد العينة هم من الذكور حيث مثلوا نسبة (90%) منها، فيما مثلت ما نسبة (10%) فقط من الإناث.

ج- المؤهل العلمي: يشير توزيع النتائج للعيينة المدروسة أن أعلى نسبة من أفراد العينة يملكون دراسات عليا بنسبة (60%)، يليها نسبة (30%) من الأفراد الحاصلين على مستويات مختلفة سواء تعلق الأمر بدبلوم من جامعة التكوين المتواصل أو من احد معاهد التكوين الإداري، وأخيرا و بأقل نسبة ب (10%) للأفراد الحاصلين على ليسانس.

د- الخبرة الإدارية: فقد تميزت أفراد عينة الدراسة بالخبرة الطويلة في المجال الإداري بنسبة (60%) من الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات مقسمة على التوالي ب نسبة (40%) لصالح الأفراد الذين خبرتهم تفوق 16 سنة و (20%) للأفراد الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، و جاءت ما نسبة (40%) بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 4 إلى 10 سنوات.

#### 2-1- تحليل البيانات المتعلقة بتخطيط الوقت:

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بتخطيط الوقت، وذلك بعرض إجابات عينة الدراسة حول كل خطوة من الخطوات التي يلعبها الدور البارز في نجاح هذه العملية (إعداد قائمة الأعمال، تحديد الأهداف والأولويات، تحديد أزمنا تحقيق الأنشطة و إدارة الأزمات و المشاكل)

#### أ- إعداد قائمة الأعمال:

يوضح الجدول رقم (II- 04) نتائج تحليل البيانات عن مدى إعداد قائمة المهام المطلوب انجازها كخطوة أولى من خطوات تخطيط الوقت.

الجدول رقم (II- 04): يمثل توزيع مفردات العينة حسب إعداد قائمة الأعمال

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                              |
|----------------|---------|--------|-------------------------------------|
| 80%            | 8       | نعم    | هل تعد قائمة المهام المطلوب انجازها |
| 20%            | 2       | أحيانا |                                     |
| 0%             | 0       | لا     |                                     |

من خلال الجدول رقم ( II - 04) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تقوم بإعداد قائمة المهام المطلوب إنجازها سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية و مثلت بنسبة ( 80% )، و نسبة قليلة منها تمثلت في ( 20% ) فقط كانت إجابتها "أحيانا" أي تعتبر من الأفراد التي لا تعطي الأهمية القصوى لهذه النقطة، أما الفئة التي لا تعد قائمة الأعمال بتاتا فكانت نسبتها منعدمة.

#### ب) تحديد الأهداف و الأولويات:

يوضح الجدول رقم ( II - 05) نتائج تحليل البيانات عن مدى تحديد الهدف و الأولويات كخطوة ثانية من خطوات تخطيط الوقت.

الجدول رقم (II-05): يمثل توزيع مفردات العينة حسب تحديد الأهداف و الأولويات

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبارة                                               |
|----------------|---------|--------|-------------------------------------------------------|
| 80%            | 8       | نعم    | هل تراعي ترتيب و إنجاز الأعمال حسب الأولوية و الأهمية |
| 20%            | 2       | أحيانا |                                                       |
| 0%             | 0       | لا     |                                                       |

من خلال الجدول رقم ( II - 05) نلاحظ أن أعلى نسبة و التي تمثل ( 80% ) من نسبة أفراد العينة ممن تحدد الأهداف و الأولويات و تراعي إنجازها حسب ترتيبها، و بنسبة قليلة ( 20% ) فقط ممن كانت إجابتهم "أحيانا" في تحديد و ترتيب إنجاز المهام و هذا ربما راجع لعدم التخطيط لبعض المهام في بادئ الأمر مما يجعل بعض العشوائية في إنجاز باقي الأنشطة، و بنسبة منعدمة ( 00% ) كانت إجابات الفئة التي لا تراعي تحديد الأهداف و الأولويات.

#### ج) تحديد أزمنة تحقيق الأنشطة:

يوضح الجدول رقم (06) نتائج تحليل البيانات عن مدى تحديد أزمنة تحقيق الأنشطة، و الحاجة إلى المزيد من الوقت في ذلك كخطوة ثالثة من خطوات تخطيط الوقت.

الجدول رقم (II-06): يمثل توزيع مفردات العينة حسب تحديد أزمدة الأنشطة

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                                     |
|----------------|---------|--------|------------------------------------------------------------|
| 20%            | 2       | نعم    | هل تحدد وقت مخصص لكل مهمة أو نشاط                          |
| 40%            | 4       | أحيانا |                                                            |
| 40%            | 4       | لا     |                                                            |
| 50%            | 5       | نعم    | هل تفتقر إلى الوقت في انجاز كل الأعمال التي تريد القيام بك |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                            |
| 0%             | 0       | لا     |                                                            |

من خلال الجدول رقم (II-06) نلاحظ فيما يخص تحديد الوقت للقيام بنشاط أو مهمة معينة فان أكثر من (80%) من أفراد العينة ممن لا يحددون الوقت بتاتا أو بشكل نادر لانجاز المهام حيث أن (40%) ممن لا تحدد الوقت أبدا لانجاز المهام مما يعد عائقا كبيرا في تحقيق النتائج الايجابية في الوقت المحدد و يولد الضغط و التراكم في العمل و (40%) تحدد أحيانا وقت المهام ربما إذا تعلق بأنشطة جد هامة لا يمكن تأخيرها، و بنسبة ضئيلة تراوحت عند (20%) من الأفراد ممن تحدد القوت في انجاز المهام.

باستعراض نتائج تحليل السؤال الأول يتبين جليا نتائج تحليل السؤال الثاني حيث أن (50%) من أفراد العينة تفتقر إلى الوقت في انجاز الأعمال، و (50%) المتبقية تجد نفسها في حاجة إلى الوقت في بعض الأحيان، في حين أن نسبة منعدمة (0%) من أفراد العينة التي تضبط وقتها في انجاز الأعمال ولا تحتاج إلى مزيد في ذلك

#### (د) إدارة المشاكل و الأزمات:

يوضح الجدول رقم (II-07) نتائج تحليل البيانات عن مدى ايجابية التعامل مع المشاكل و الأزمات المفاجئة أو غير المتوقع حدوثها كخطوة رابعة من خطوات تخطيط الوقت.

الجدول رقم (II-07): يمثل توزيع مفردات العينة حسب إدارة الأزمات

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                                       |
|----------------|---------|--------|--------------------------------------------------------------|
| 30%            | 3       | نعم    | هل تتعامل بايجابية مع المشكلات والأزمات المفاجئة التي تواجهك |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                              |
| 20%            | 2       | لا     |                                                              |

من خلال الجدول رقم ( 07 ) نلاحظ أن نصف العينة أي ما يمثل ( 50%) لا تستطيع في جميع الأحوال مواجهة المشاكل والأزمات بالطريقة الايجابية والفعالة، وبنسبة أقل مثلت ( 30%) من أفراد العينة ممن يتعاملون بايجابية مع هذه المشكلات والأزمات المفاجئة حيث أن عامل الخبرة وحسن التخطيط وتوقع الحدوث يلعب الدور الايجابي في ذلك، وفي الأخير ( 20%) منهم يتعاملون بسلبية تامة مع المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

(هـ) مراجعة التخطيط والمقارنة بالواقع:

يوضح الجدول رقم (II-08) نتائج تحليل البيانات عن مدى مراجعة الخطط الموضوعية ومقارنتها بالواقع كخطوة خامسة من خطوات تخطيط الوقت.

الجدول رقم (II-08): يمثل توزيع مفردات العينة حسب مراجعة التخطيط

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                                            |
|----------------|---------|--------|-------------------------------------------------------------------|
| 80%            | 8       | نعم    | أراجع الخطط الموضوعية باستمرار لتجنب الانحراف عن المسار المخطط له |
| 20%            | 2       | أحيانا |                                                                   |
| 0%             | 0       | لا     |                                                                   |

من خلال الجدول رقم ( II-08 ) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة ( 80%) من أفراد العينة ممن يراجعون الخطط الموضوعية باستمرار لتجنب الانحراف عن المسار المخطط له وملاءمتها بالواقع، في حين أن نسبة (20%) فقط ممن لا يرجعون خطط بشكل مستمر ودوري.

## 3-1- تحليل البيانات المتعلقة بتنظيم الوقت:

سنتطرق في هذه النقطة إلى تحليل البيانات المتعلقة بتنظيم الوقت، وذلك بعرض إجابات عينة الدراسة حول كل خطوة من الخطوات نجاح هذه العملية (التفويض الفعال، تنظيم الاجتماعات، ونظام الاتصال)

## (أ) التفويض الفعال:

يوضح الجدول رقم ( II - 09) نتائج تحليل البيانات عن مدى فعالية التفويض كخطوة أولى من خطوات تنظيم الوقت.

الجدول رقم (II-09): يمثل توزيع مفردات العينة حسب فعالية التفويض

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبارة                                                       |
|----------------|---------|--------|---------------------------------------------------------------|
| 50%            | 5       | نعم    | أعطي عناية كبيرة لهيكله عملية التفويض و تقييمها               |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                               |
| 00%            | 0       | لا     |                                                               |
| 50%            | 5       | نعم    | عادة ما أقدر الأداء المميز لفريق التفويض أو المفوض إليه العمل |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                               |
| 00%            | 0       | لا     |                                                               |

من خلال الجدول رقم (II - 09) نلاحظ أن ما نسبة (50%) من أفراد العينة يعطي عناية كبيرة لهيكله عملية التفويض و تقييمه لمعرفتهم الخاصة بدور الذي يمكن أن يقدمه التفويض الفعال في تدعيم روح العمل الجماعي وغير ذلك من الايجابية، أما ( 50%) المتبقية فترى أنها لا تعطي العناية الكافية لعملية التفويض، و كانت النسبة منعدمة (00%) بنسبة للأفراد التي لا تراعي عملية التفويض أساسا.

أما فيما يخص التقدير والعرفان بأداء المميز لفريق التفويض أو المفوض إليه العمل فكانت النتائج موافقة لنتائج السؤال السابق فكانت نسبة (50%) ممن كانت إجابتهم ب "نعم" و ( 50%) كانت إجابتهم "أحيانا"، أما النسبة المنعدمة فكانت للإجابة ب "لا".

## (ب) تنظيم الاجتماعات:

يوضح الجدول رقم (II-10) نتائج تحليل البيانات عن مدى تنظيم الاجتماعات التي تعتبر كأحد أكثر العوامل المستنزفة للوقت كخطوة ثانية من خطوات تنظيم الوقت.

الجدول رقم (II-10): يمثل توزيع مفردات العينة حسب تنظيم الاجتماعات

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                                                 |
|----------------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------|
| 60%            | 6       | نعم    | هل أنت ممن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد                               |
| 40%            | 4       | أحيانا |                                                                        |
| 00%            | 0       | لا     |                                                                        |
| 30%            | 3       | نعم    | هل أنت ممن يضع جدول الأعمال ويعرضه على الأعضاء المشاركين قبل الاجتماع  |
| 30%            | 3       | أحيانا |                                                                        |
| 40%            | 4       | لا     |                                                                        |
| 20%            | 2       | نعم    | هل تحرص على إنهاء جميع بنود جدول الأعمال في حدود الوقت المحدد للاجتماع |
| 10%            | 1       | أحيانا |                                                                        |
| 70%            | 7       | لا     |                                                                        |

من خلال الجدول رقم ( II-10) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يبدؤون الاجتماع في الوقت المحدد له و بنسبة (60%) كنوع الالتزام وفرض الذات، أما نسبة ( 40%) من أفراد العينة يرون أن اجتماع يمكنه أن يتأخر عن مواعده في بعض الأحيان ربما لظروف ذاتية أو لتأخر حضور أعضاء للاجتماع كسوء تسيير، أما النسبة التي أجابت ب "لا" فكانت منعدمة (00%).

كإجابة من أفراد عينة الدراسة حول وضع جدول الأعمال وعرضه على الأعضاء المشاركين في الاجتماع قبل انعقاده فأغلبية الإجابة التي قارب نصف أفراد العينة وبنسبة ( 40%) لا تتوافق مع هذا الرأي وأنها لا تعرض جدول الأعمال أبدا على الأعضاء المشاركين وبصفة رسمية وربما راجع على اعتماد الطرق غير المباشرة في هذا الأمر، ووافقتها بنسبة (40%) أيضا في عرض الأمر "أحيانا"، أما النسبة قليلة التي رأت أنه من الواجب اطلاع المشاركين على جدول الأعمال الاجتماع كنوع من تنظيمه كانت (30%) فقط.

أغلبية أفراد العينة وبنسبة (70%) لا تراعي الوقت الذي استهلكه الاجتماع ولا تعطي قيمة للوقت في ذلك وهذا ربما راجع إلى : عدم وضوح الأهداف من الاجتماع، كثرة المقاطعات، عدم الاطلاع المسبق على أهم النقاط، عدم التزام بجدول الأعمال ... ، أما نسبة ( 10%) فهي ترى أنه في بعض الأحيان يمكن إعطاء وقت أكثر من المحدد للاجتماعات، وأخيرا كانت نسبة (20%) فقط من أفراد العينة ممن تحرص على تقدير الوقت المحدد لعرض جميع بنود جدول الأعمال في وقتها المحدد لها.

### ج) الاتصال الفعال:

يوضح الجدول رقم (II-11) نتائج تحليل البيانات عن مدى فعالية الاتصال داخل المنظمة كخطوة ثالثة من خطوات تنظيم الوقت.

الجدول رقم (II-11): يمثل توزيع مفردات العينة حسب فعالية الاتصال

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                               |
|----------------|---------|--------|------------------------------------------------------|
| 100%           | 10      | نعم    | تعمل على تزويد العمال بالتعليمات والمعلومات الضرورية |
| 00%            | 0       | أحيانا |                                                      |
| 00%            | 0       | لا     |                                                      |

من خلال الجدول رقم (II-11) نلاحظ أن جل أفراد العينة وبنسبة (100%) ترى تزويد العمال بالمعلومات والتعليمات والتوجيهات الضرورية لسير العمل بالشكل الواضح أي ما يوافق عملية الاتصال في الوقت المناسب للشخص المناسب من أهم سمات مدير ومسئولي المعهد كنوع من التوفيق في إدارة الوقت بفعالية فيما يتعلق بنظام الاتصال، وكانت النسبة (00%) لكلا الإجابتين "أحيانا" و"لا" في عملية الاتصال.

### 4-1- تحليل البيانات المتعلقة بمضيعات الوقت:

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بمضيعات الوقت التي يعاني منها الكثير من المديرين والمسؤولين في حد سواء، وذلك بعرض إجابات عينة الدراسة حول كل خطوة من الخطوات التي تبرز أسباب مضيعات الوقت من أنشطة التي لا تعطي عائدا يتناسب مع الوقت المهتر من أجلها (مضيعات الوقت تنظيمية من مكالمات هاتفية وزيارات مفاجئة وغير رسمية ، إلى المضيعات الذاتية من سوء وتأخر في اتخاذ القرار وهل هناك فعلا محاولة لمعالجتها).

## أ- مضيعات الوقت التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (II- 12) نتائج تحليل البيانات حسب مضيعات الوقت التنظيمية من زيارات غير رسمية مفاجئة ومكالمات هاتفية طويلة إلى حسن التحديد ما بين عجالة وأهمية النشاط و ما ينجم عنها من إهدار للوقت.

الجدول رقم (II- 12): يمثل توزيع مفردات العينة حسب مضيعات الوقت التنظيمية

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبارة                                                    |
|----------------|---------|--------|------------------------------------------------------------|
| 80%            | 8       | نعم    | هل تستقبل الزائرين بصفة شخصية من زملاء و معارف أثناء العمل |
| 20%            | 2       | أحيانا |                                                            |
| 00%            | 0       | لا     |                                                            |
| 30%            | 3       | نعم    | هل تأخذ المكالمات الهاتفية حيزا كبيرا من وقت العمل         |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                            |
| 20%            | 2       | لا     |                                                            |
| 30%            | 3       | نعم    | هل أنت شديد التعامل مع المهام العاجلة و غير المهمة         |
| 60%            | 6       | أحيانا |                                                            |
| 10%            | 1       | لا     |                                                            |

من خلال الجدول رقم (II- 12) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يستقبلون زائرين من زملاء و معارف بصفة شخصية أي في أمور خارج نطاق العمل بنسبة مرتفعة كانت ( 80%)، و بنسبة أقل (20%) من الأفراد الذين يرون أن الزيارات تكون من الحين إلى الآخر، و جاءت النسبة عديمة ( 00%) من أفراد العينة الذين لا يستقبلون أيا كان بصفة شخصية أثناء الدوام.

أما فيما يخص المكالمات الهاتفية التي تأخذ الحيز الكبير من وقت العمل فلم تختلف النتائج عن سابقتها فنسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة مشكلتهم في المكالمات الهاتفية الطويلة أو العقيمة، فقد أكد ( 30%) بأن المكالمات الهاتفية تأخذ حيزا كبيرا و علقت ( 50%) من أفراد العينة ب "أحيانا" ربما باعتبارهم أن بعض

المكالمات الطويلة تكون هادفة في بعض المسائل العالقة، لكن رغم ذلك تفادىها باختصار المطلوب ....، أما نسبة (20%) من أفراد العينة أكدوا بأن حيز الوقت الذي تشغله المكالمات الهاتفية أثناء الدوام يعد ضئيلاً.

أما فيما يخص كيفية التعامل مع الأنشطة العاجلة وغير المهمة التي تستجيب لمتطلبات الآخرين وتضيع الكثير من وقت العمل، فأغلب أفراد العينة يرون أنهم يتفاعلون أحيانا مع هذه المتطلبات لصعوبة رفض متطلبات الآخرين في بعض المهام وكانت النسبة (60%)، وأكدت نسبة (30%) من أفراد العينة أنهم شديدي التعامل مع هذا الأنشطة العاجلة وغير الهامة، وكانت النسبة الضئيلة التي تراوحت في ( 10%) التي كانت إجابتها ب "لا".

#### ب) مضيعات الوقت الذاتية:

يوضح الجدول رقم (II-13) نتائج تحليل البيانات حسب مضيعات الوقت الذاتية في حالة التردد في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (II-13): يمثل توزيع مفردات العينة حسب مضيعات الوقت الذاتية

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبرة                                                |
|----------------|---------|--------|-------------------------------------------------------|
| 20%            | 2       | نعم    | هل التأخر في اتخاذ القرار يتيح الفرصة في تحسين نوعيته |
| 50%            | 5       | أحيانا |                                                       |
| 30%            | 3       | لا     |                                                       |

من خلال الجدول رقم (II-13) نلاحظ أن نصف أفراد العينة أي بنسبة ( 50%) ترى أنه أحيانا التأخر في اتخاذ القرار يتيح الفرصة في تحسين نوعيته، أما ما نسبته ( 20%) فوافقت الأمر على الأمر بالإجابة ب "نعم"، والنسبة المتبقية المتمثلة في (20%) رأيت ان الصواب هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أي أن تأخر يمكنه هدر المزيد من الوقت ويتسبب في ضياع الفرص الناجمة عن هذا التأخر.

#### ج) مواجهة مضيعات الوقت:

يوضح الجدول رقم (II-14) نتائج تحليل البيانات حسب جدية أفراد عينة الدراسة في مواجهة مضيعات الوقت.

الجدول رقم (14- II): يمثل توزيع مفردات العينة حسب مواجهة مضيعات الوقت

| النسبة المئوية | التكرار | الجواب | العبارة                                                 |
|----------------|---------|--------|---------------------------------------------------------|
| 80%            | 8       | نعم    | هل تعتقد بأن الوقت الضائع يمكن تعويضه بالجهد الإضافي    |
| 20%            | 2       | أحيانا |                                                         |
| 00%            | 0       | لا     |                                                         |
| 20%            | 2       | نعم    | الحرص على تحديد الأنشطة المضيعة للوقت و محاولة معالجتها |
| 80%            | 8       | أحيانا |                                                         |
| 00%            | 0       | لا     |                                                         |

من خلال الجدول رقم (14- II) نلاحظ أن ما نسبته (80%) من إجابات أفراد عينة الدراسة ترى أن الوقت الضائع يمكن أن يعوض بالجهد الإضافي وهذا يعتبر خطأ في كل الأحوال، أما ما نسبته (20%) ترى انه يمكن تعويض الوقت الضائع في بعض الأحيان إن لم ينجم عنه تراكم في الأنشطة، وكانت النسبة منعدمة (0%) حول هذه النقطة.

في حين أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يحرصون بجدية على تحديد الأنشطة التي تعد مضيعة للوقت و محاولة إيجاد الطرق لعلاجها وذلك راجع إلى الصعوبة التي يواجهها الفرد العامل في القطاع العام في اكتساب عادة إدارة الوقت بفاعلية ومواجهته مضيعاته وكانت نسبتهم (80%)، وبنسبة (20%) من الأفراد تسعى إلى مواجهة هذه المضيعات للاستفادة من الوقت بأحسن الطرق الممكنة.

## 2- اختبار الفرضيات

اختبار صحة الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

" هناك اتجاه سلبي نحو التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت داخل المعهد"

تم اختبار هذه الفرضية باعتماد على إجابات أفراد العينة الاثنا عشر المتعلقة بكل من التخطيط والتنظيم للوقت حيث كانت النتائج كما يلي:

نلاحظ من خلال الجداول (04- II) (05- II) و (08- II) وفيما يتعلق بتخطيط الوقت فعلى الرغم من ايجابية إجابات أغلبية أفراد العينة بنسبة تراوحت عند (80%) حول إعداد قائم الأعمال والمهام اليومية كانت أو الأسبوعية أو الشهرية وتحديد في ذلك الأهداف والأولويات والمراجعة الدورية لها ، إلا أن تحديد

الوقت المحدد لكل نشاط أو مهمة يعد من أهم العوائق التي كانت لها نتائج سلبية حول افتقار الدائم أو في أغلب الأحيان للوقت، وصعوبة إدارة المشاكل والأزمات بنسبة جد عالية حسب ما أظهرته نتائج الجداول (II-06) و (II-07).

أما فيما يتعلق بتنظيم الوقت فالعائق الذي يواجه إدارة المعهد هو سوء تسيير الوقت في تنظيم الاجتماعات حيث أظهرت نتائج الجدول (II-10) أنه أكثر من (70%) من أفراد العينة لا يعطي أهمية بعرض جدول الأعمال على المشاركين وهذا ما يفقد قيمة الوقت المستغرق في ذلك، بالرغم من حرص أكثر من نصف أفراد العينة على إعطاء أهمية وعناية كبيرة في هيكلة التفويض وتقدير أدائه، وعمل جل أفراد عينة الدراسة على جعل عملية الاتصال تعمل بشكل فعال من خلال تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات الضرورية لسير العمل بالشكل الواضح وهذا بدوره يوفر الوقت والجهد ويدل على فاعلية عملية الاتصال في المعهد. وعلى هذا الأساس نؤكد صحة الفرضية الأولى على أنه هنالك اتجاه سلبي في التخطيط والتنظيم للوقت في معهد التربية البدنية والرياضية.

اختبار صحة الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

" هناك اتجاه سلبي في مواجهة مضيعات الوقت داخل المعهد"

تم اختبار هذه الفرضية بنفس طريقة اختبار الفرضية الأولى وذلك بالاعتماد على إجابات أفراد العينة المتعلقة بمضيعات الوقت حيث كانت النتائج كما يلي:

نلاحظ من خلال الجداول (II-12) ، (II-13) و (II-14) أن بيانات أفراد عينة الدراسة كانت حول مضيعات الوقت وهل هنالك دافع لمواجهتها، فتبين على أنه أكثر من (80%) يهدرون الكثير من الوقت في الزيارات الشخصية و المفاجئة أثناء الدوام و المكالمات الهاتفية التي تأخذ الحيز الكبير من وقتهم، مع شدة الاهتمام بالأنشطة التي تعد ضمن متطلبات الآخرين وليس لها أي أولوية في تحقيق الأهداف المرجوة لصعوبة الرفض وقول "لا" للطرف الآخر. فيما يرى حوالي (70%) منهم التأخر في اتخاذ القرار بالشكل المباشر في بعض المهام يساعد في تحسين نوعيته وهو الذي يعد بالشكل الخطأ حيث إن التأخر في اتخاذ القرار الواجب اتخاذها قد ينجم عنه الكثير من مضيعات الوقت بالنسبة للفرد نفسه وللآخرين في نفس الوقت.

أما فيما يخص إمكانية مواجهة هذه المضيعات للوقت ومعالجتها فأغلب أفراد العينة لا تولي الاهتمام المطلوب والفعال في هذا المجال فأكثر من (80%) ترى أن الجهد الإضافي يعوض الوقت الضائع وهذا ما نعتبره خطأ في تفكير واحتواء الوقت الضائع، وتحديد الأنشطة المضيعة للوقت ومحاولة معالجتها لم يعد من أولويات العمل الإداري.

وعلى هذا الأساس نؤكد صحة الفرضية الثانية على أنه هنالك اتجاه سلبي في مواجهة مضيعات الوقت في معهد التربية البدنية والرياضية.

## 3- عرض النتائج وتحليلها

من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على أفراد العينة بمعهد التربية البدنية و الرياضية تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1-3 نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة:

- جل أفراد العينة تفوق أعمارهم 35 سنة، حيث أن 50% منهم أعمارهم تفوق 46 سنة.
- هيمنة جنس الذكور على أفراد عينة البحث على جنس الإناث حيث بلغت نسبتهم 90%.
- جمعت الدراسة على مسيري من مختلف المستويات العلمية، إلا أن غالبيتهم 60% من مستوى الدراسات العليا.
- نسبة كبيرة من أفراد العينة يمتلكون خبرة أكثر من عشر سنوات خبرة إدارية و بنسبة 60%.

## 2-3 نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد خلصت دراسة و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الاستبيان إلى ما يلي:

- إن مستوى التخطيط للوقت من طرف أفراد عينة الدراسة في معهد التربية البدنية و الرياضية أظهرت نتائج متوسطة من حيث استغلال أهم عامل من عوامل الإدارة الفعالة للوقت ألا وهو التخطيط، فبالرغم من أن أغلبية أفراد العينة ممن يعدون خطط و قوائم تضمن كافة الأعمال التي يريدون تأديتها مع تحديد الأولوية و الأهمية في الإعداد لها، إلى أنها تفتقر إلى تخصيص الوقت المناسب لانجاز لكل نشاط من هذه الأنشطة، مما ينجم عن ذلك زيادة في ضغوط العمل، اتخاذ القرارات المتسرعة و تداخل في أداء المهام - أي بداية النشاط قبل النهاية من النشاط الذي يسبقه- و العمل الشبة الدائم في عجلة، ذلك نتيجة عدم التخطيط المسبق للوقت.

- تختلف الأهمية التي يبديها أفراد عينة الدراسة في معهد التربية البدنية و الرياضية اتجاه تنظيم الوقت، فمن جهة تمتاز بالإيجابية في هيكلية التفويض و تقييم أدائه مما يدل على ثقة أفراد العينة بقدرة رؤوسهم على تحمل المسؤوليات و توفر كوادرمؤهلة، و العمل على جعل عملية الاتصال تعمل بشكل فعال من خلال تزويد المرؤوسين بالمعلومات و التعليمات الضرورية لسير العمل بالشكل الواضح، هذا ما يوفر الجهد و الوقت في إن واحد، و من جهة أخرى تتميز بالسلبية في تنظيم الاجتماعات حيث يتم هدر الكثير من الوقت نتيجة بعض التصرفات التي يمكن تفاديها، فأغلب أفراد عينة الدراسة لا يعرضون جدول أعمال على المشاركين، مما يجعل من الصعب تقدير و تحديد وقت الاجتماع.

- إن التقييم الفعلي لأداء أفراد عينة الدراسة اتجاها مضيعات الوقت ومحاولة السيطرة عليها كانت سلبيا و بتقدير مرتفع، فأغلبية أفراد العينة لا يرى أي حرج في استقبال زملاء و المعارف بصفة شخصية أثناء دوام العمل الرسمي وعدم القدرة على رفض هذه الزيارات باعتبار أن مجتمعنا العربي يرى أنه من غير اللائق الرفض أو الامتناع عن مقابلة الزائر، و كانت النسبة مرتفعة أيضا فيما يخص الحيز الكبير الذي تشغله المكالمات الهاتفية وهذا راجع إلى نقص مهارات التعامل مع هذه الوسيلة.

- أظهرت نتائج الدراسة وبتقدير متوسطة إمكانية أفراد العينة على مواجهة المشاكل و الأزمات المفاجئة و التعامل معها بالطريقة الايجابية، و يمكن تفسير هذه النتيجة إلى عامل الخبرة الذي يميز أفراد العينة حيث أن 60% تجاوزت خبرتهم 10 سنوات في المجال الإداري.

- بينت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يستجيبون لمتطلبات الآخرين و لو كان على حساب وقت العمل الخاص بهم ، فأغلبهم يتفاعلون مع هذه الطلبات لصعوبة رفض ذلك.

- بينت النتائج أن نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة ترى أن تأخير اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات أو التخوف من اتخاذه يتيح الفرصة لتحسين نوعيته في حين أن تبني القرارات و اتخاذاها في الوقت المناسب يوفر الوقت الثمين.

- بينت النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا تحرص على تحديد الأنشطة التي تسبب مضيعة للوقت وتحاول إيجاد الطرق المناسبة لمعالجتها و يمكن تفسير ذلك إلى الصعوبة التي يواجهها المديرين و المسيرين في القطاع العام في اكتساب عادة إدارة الوقت و مواجهة الأمراض الإدارية من حب السلطة، المركزية الشديدة و كثرة ضغوط العمل و كل هذا يعبر عن عدم التوظيف الجيد للوقت و عدم إدارة الوقت بالأسلوب السليم.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن إدارة الوقت أصبحت ضرورة حتمية أوجبتها التغيرات الحاصلة في النظام الإداري ككل من أجل الاستفادة والاستغلال الأمثل لهذا المورد بشكل الأفضل، فالكشف عن كيفية إدارة الوقت بالشكل السليم من تخطيط وتنظيم ورقابة ومراجعة، وإيجاد حلول معالجة للعوامل المؤثرة فيه من أهم التحديات التي تواجه إدارة معهد التربية البدنية والرياضة بهدف زيادة فعالية وقت العمل، حيث يتطلب ذلك التركيز على جملة من الأساسيات الهامة التي تم التطرق إليها في الفصل الأول.



الخاتمة

العامّة

## الخاتمة العامة

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة وسريعة خلال العقود الأخيرة، ويرجع ذلك إلى زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية ودور هذه الإدارة في نجاح وتطور المنظمات وذلك باعتبار المورد البشري العنصر الفعال والمؤثر في عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تركز على محورين أساسيين هما أولاً بناء القدرات والكفاءات البشرية التي تحدث نوعاً من الإبداع والتميز في الأداء مما يمكن المنظمة من الاستمرارية والتطور، والثاني هو توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة العالية في جميع الأنشطة.

تنبع أهمية الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في المنظمات، فهي تستثمر فيه وتعتبره المحرك الأساسي لنجاح هذه المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز وتوفرت الإستراتيجية المبنية على التحليل العلمي للمتغيرات المحيط به إلا وقد حققنا أهم أدوات النجاح، فهذا من جهة.

قال (سمايلز): "الناس الذين يتأخرون في أداء أعمالهم بحكم العادة هم أناس بعيدون عن النجاح بحكم العادة أيضاً" ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الوقت في الإدارة الحديثة للمنظمات من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح الفرد داخل المنظمة بالشكل العام والمدير أو المسؤول بالشكل الخاص وفاعليته في المنظمة، فإن الاستغلال الكفء للوقت المتاح والاستفادة منه بالشكل الفعال والايجابي يعتبر من أكبر التحديات التي ينبغي التركيز عليه وإعطائها الاهتمام والإمام بمتطلباتها في سبيل استثماره بالطريقة المثلى في انجاز الأعمال وفق وقت محدد ومسطر من قبل.

ففي الوقت الراهن والمستقبل المنتظر تجد المنظمة نفسها في عالم دائم الحركة وسريع التغيير، مما يجعلها تبحث بشكل مستمر عن طرق وأساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو، لذا ستلعب إستراتيجية إدارة الوقت دوراً حاسماً في ذلك، فالتغلب على مضيعات الوقت وفق تحليل وتخطيط جيد سيمكن المنظمة من انجاز المهام وتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المدى، ومن ذلك إيجاد مكانة قوية في السوق في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها

إن النجاح في إدارة الوقت يتطلب المرور عبر مجموعة من المراحل، فنقطة البداية التي يجب الاعتماد عليها هي التخطيط للوقت فأهم عوامل النجاح لأي خطة يجب أن يمر عبر تحديد الجدول الزمني والتوقيتات المناسبة لانجاز الأعمال المطلوبة وفق الخطة المبرمجة أو الموضوعة قيد التنفيذ، وتتم مرحلة التخطيط

بدورها إلى مجموعة من الخطوات من تحديد الكم من الوقت المتاح لانجاز الأعمال إلى وضع الأهداف و ترتيبها حسب الأولويات و تنتهي بتخطيط التفصيلي للعمل اليومي و البحث الدائم و المستمر إلى البديل البسيط في الانجاز.

تعد مرحلة تنظيم الوقت من أهم مراحل إدارة الوقت فهي تعتبر همزة الوصل بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ إذ تقوم على الاهتمام بالتخصص و تقسيم العمل و تحديد المهام كل فرد وفق الخطط الموضوعة و الإمكانيات و الموارد المستخدمة، مع إعداد الدراسات التنظيمية و استبعاد كل ما هو غير ضروري و مهدر للوقت.

تتميز إدارة الوقت بالاستمرارية و الارتباط بين جملة مبادئها من التخطيط و التنظيم و الرقابة، و يتم تحليل الوقت وفق التقييم المستمر بين ما تم وضعه من خطة محددة وفق معيار زمني و ما تم انجازه من أعمال و مهام بالاستناد إلى هذه الخطة، و من تم معالجة الأخطاء و تصحيح المشكلات التي تستنزف الكثير من الوقت، و كل هذا يكون بشكل دوري، فعملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها عند اكتشاف الأخطاء و منع وقوعها في الوقت المناسب، و تصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، و كذا يمكن التعرف على التقدم الذي تحرزه المنظمة في مجال تحقيق الأهداف و مقدار العمل الذي أنجز.

من خلال دراستنا لواقع إدارة الوقت في معهد التربية البدنية و الرياضية وجدنا أنه هناك صعوبة تواجه أفراد العينة من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في مواجهة مضيعات الوقت التي هي في حد ذاتها نشاطات لا تعطي أي عائد يتناسب مع الوقت المبذول من أجلها، و مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن علاجها و ترشيدها بإتباع منهج منظم في إدارة الوقت، و عليه فهدف زيادة فعالية إدارة الوقت يتطلب التركيز على ما يلي:

\* تبني سياسات تقضي إلى التركيز المباشر في العمل دون مقاطعات و لا زيارات.

\* الحد من الزيارات الشخصية أثناء أوقات العمل الرسمي، و تحديد أوقات محددة لمقابلة الموظفين.

\* زيادة الاهتمام و نشر الوعي بأهمية وقت العمل و التدريب على كيفية تسييره.

\* الاعتماد على المعطيات و البيانات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل و لا تسويق.

\* تفويض السلطة في الأعمال الروتينية، و التركيز في الأعمال الأكثر أهمية، مع وضع نظام للرقابة و المتابعة للتأكد من الوصول إلى النتائج المرجوة.

\* حسن توزيع وإسناد الأعمال ومدى توافقها وملاءمتها لقدرات وإمكانيات ومؤهلات كل موظف.

\* تحقيق الإشراف الفعال القائم على حسن المتابعة من جانب المدير للعاملين معه وتحت إشرافه.

\* التحديد السليم للمسؤوليات والأنشطة من خلال الاهتمام بعمليات وصف الوظائف، باعتبار عدم وضوحها يسبب هدر للوقت.

\* التخطيط السليم والإعداد المسبق للاجتماعات، بإعداد جدول الأعمال وعرضه على المشاركين وتحديد مدة سير الاجتماع.



المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### - مصادر باللغة العربية:

- 01 إبراهيم رمضان الديب، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة: إدارة الوقت، مصر، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2006
- 02 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، 2001
- 03 إليك مكانزي، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت، ط 3، عمان، الأردن، مكتبة جرير، 1990
- 04 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2006
- 05 جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003
- 06 حمود عبد الناصر محمد، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
- 07 د. إبراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، الرياض دار المعرفة للتنمية البشرية، 1422هـ
- 08 د. بشير علاق، أساسيات إدارة الوقت، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009
- 09 د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2011
- 10 د. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2011
- 11 د. علوان قاسم نايف - نجوى رمضان أحמיד، إدارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات، ط 1، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
- 12 د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة،، بيروت، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ماي 2003
- 13 د. مدحت أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم و القواعد و المهارات، ط 1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
- 14 د. نادر أحمد شيخة، إدارة الوقت، الأردن، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، 1991
- 15 د. نادر أحمد شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط 1، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009

## قائمة المصادر و المراجع

- 16 د. خضير كاظم حمود و د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، عمان. دارالميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013
- 17 د.محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012.
- 18 رضا صاحب، مفاهيم إدارية معاصرة، ط 1، عمان، الوراق للنشر و التوزيع، 2002
- 19 رعد حسن الصرن، فن و علم إدارة الوقت، ط 1، سوريا، دارالرضا للنشر، 2000
- 20 سمير عبد الوهاب و ليلى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2006
- 21 شوقي عبد الله، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، عمان الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2007.
- 22 عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لإدارة الموارد البشرية، ط 1، المنصورة، مصر. المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007.
- 23 علافة أحمد، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة الجودة و الوقت، الإسكندرية، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2002.
- 24 ليستر أربيتل، إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ترجمة: محمد نجار، عمان، الأردن، الأهلية للنشر و التوزيع، 1999.
- 25 محمد أحمد عبد الجواد، كيف تدير وقتك بفاعلية، بدون مكان النشر ، دار البشير للثقافة و العلوم، 2000.
- 26 مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، جدة- المملكة العربية السعودية ، دارزهران للنشر و التوزيع، 1999
- 27 ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، ط 1، عمان، الأردن، دارالحامد للنشر و التوزيع، 2008.
- 28 يحي إبراهيم، تحديات الإدارة و إعداد قيادات المستقبل، القاهرة، مصر، دار التوزيع و النشر الإسلامية، 2001.

- 29 Patricia J., Paul H., Utilization of time based Strategies Vol. 15, No.02, International Journal of Operation and production Management, 1995
- 30 Forsyth Patric, Successful Time Management, London, kogen Page, 2007
- 31 Cook Marshall, Time Management : Proven technique for making the most of your valuable time, Adams Media Corporation, 1998

الملاحق

نبذة تاريخية عن المعهد:

بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية، و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة، سنتطرق إلى توضيح هذه المصالح و تنظيمها و الجانب التسيير بالنسبة للمعهد.

و في الفصل الثالث منه و الذي يخص و الذي يخص المعهد الجامعي، يضم سبعة (07) مواد مصنفة في أربعة (04) أقسام، كل قسم يوضح و ينظم العمل الإداري و البيداغوجي داخل المعهد.

القسم الأول: خاص بالمدرء المساعدین و هو يضم المادتين " 32-33" كل منهما يوضح مهام و دور كل من المدير المساعد المكلف بالدراسات، و المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج. و في هذا الصدد فالمادة ( 32) تنص على أن: " المدير المساعد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة يقوم بالمهام التالية:

\* تسيير و متابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج لدى المعهد بالارتباط مع المصالح المعنية للقسم.

\* متابعة أنشطة التعليم و أخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.

\* الحصول على نسخة من القائمة الاسمية و الإحصائية للطلبة المسجلين.

و يقوم بمساعدته في تحصيل المهام الموكلة إليه كل من:- رئيس مصلحة التعليم و التقييم،- رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام،- رؤساء الأقسام، - رئيس المصلحة الدراسات.

أما المادة (33) فهي توضح مهام المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التي تحصر في النقاط التالية:

\* متابعة سير المسابقات المندرجة تحت غطاء الالتحاق بما بعد التدرج (ماجستير- دكتوراه)

\* اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن لعمليات التكوين، السهر على السير الحسن لمناقشات المذكرات و الرسائل لما بعد التدرج.

\* متابعة سير أنشطة البحث العلمي، التجديد المعلوماتي و تحسين المستوى العلمي.

\* المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية.

\* المبادرة بالأنشطة و الملتقيات المساهمة في تفعيل و توطيد التعاون و الشراكة ما بين الجامعات و المعاهد الوطنية و الدولية.

القسم الثاني فهو خاص بالمديرية الفرعية للإدارة و المالية، و التي تنطوي تحتها أربعة ( 04 ) مواد موضحة مهام و فروع هذه المديرية.

المادة (34) تنص على أن " المدير الفرعي للإدارة و المالية يكلف بالمهام التالية:

\* إعداد مشروع مخطط لتسيير الموارد البشرية للمعهد و ضمان تنفيذه.

\* تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق الخاص بالمعهد.

\* إعداد مشروع الميزانية و تنفيذه.

\* ترقية الأنشطة الثقافية و الرياضية بالتنسيق مع هياكل مديرية الجامعة.

\* تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة الخاصة بالمعهد، و السهر على صيانتها و الحفاظ عليها.

\* تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

و تشمل المديرية الفرعية للإدارة و المالية التي ينطوي تحتها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية: - مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية و مصلحة الوسائل و الصيانة.

أما المواد الثلاثة اللاحقة و التي تتمثل في المواد (35-36-37) فهي تبين فروع كل مصلحة من مصالح المديرية الفرعية للإدارة و المالية، مصلحة المستخدمين تحتوي على فرع لأساتذة و الأخر للمستخدمين الإداريين، التقنيين و أعوان المصالح، أما مصلحة الميزانية و المحاسبة تتكون من فرع للميزانية العامة و أخر للمحاسبة.

# مدير المعهد

رئيس مصلحة متابعة التدريس و التعليم و التقييم في التدرج

رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج و متابعة أنشطة البحث

مسؤول المكتبة

نائب مدير مكلف بما بعد التدرج و  
البحث العلمي و العلاقات الخارجية

المدير الفرعي للإدارة و  
المالية

نائب مدير مكلف بالدراسات و  
المسائل المرتبطة بالطلبة

رئيس مصلحة الرصيد الوثائقي

رئيس مصلحة التوجيه و البحث

رئيس مصلحة متابعة التكوين لما  
بعد التدرج

رئيس متابعة أنشطة البحث

رئيس مصلحة التعاون و العلاقات

رئيس مصلحة التدريس

رئيس المصلحة التقييم و التعليم

رئيس مصلحة الإحصائيات و  
الإعلام و التوجيه

رئيس مصلحة الوسائل و الصيانة

رئيس فرع الوسائل

رئيس فرع الصيانة

رئيس مصلحة الأنشطة  
الثقافية

رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة

رئيس فرع الميزانية

رئيس فرع المحاسبة

رئيس مصلحة المستخدمين

رئيس فرع الأساتذة

رئيس فرع الإداريين

الهيكل التنظيمي لمعهد التربية البدنية و الرياضية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استمارة البحث

سيدي الفاضل

تحية طيبة وبعد .....

في إطار التحضير لشهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، ارتأينا أن نضع بين يدي سيادتكم هذه الاستمارة التي تنطوي في إطار دراسة تحت عنوان " إدارة الوقت كإستراتيجية داعمة لإدارة الورد البشرية" حيث نأمل في هذه الصدد تعاونكم، بتعبئتها بدقة وموضوعية وإعادتها في أقرب فرصة ممكنة، مؤكداً استخدام هذه البيانات الواردة لأغراض علمية.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل السلبية والايجابية المؤثرة على استخدام الوقت وإدارته، مع محاولة معرفة أهم المواقف والمشكلات ومضيعات الوقت، واقتراح الحلول المناسبة للسيطرة عليها، مما يزيد من كفاءة واستغلال هذا المورد الهام في الإدارة الحديثة للمنظمة.

ختاماً نشكر لكم حسن تعاونكم

أولاً: السمات العامة

1- العمر:

35 سنة فأقل  36 - 45 سنة  46 سنة فأكثر

2- الجنس:

ذكر  أنثى

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه  ليسانس  مستوى آخر

4- عدد سنوات الخبرة:

4 - 10 سنوات  11-15 سنة  16 سنة فأكثر

ثانياً: تخطيط الوقت

1- هل تعد قائمة المهام المطلوبة إنجازها؟

نعم  أحيانا  لا

2- هل تراعي ترتيب و إنجاز الأعمال حسب الأولوية و الأهمية؟

نعم  أحيانا  لا

3- هل تحدد وقت مخصص لكل عملية؟

نعم  أحيانا  لا

4- هل تفتقر إلى الوقت في إنجاز كل الأعمال التي تريد القيام بها؟

نعم  أحيانا  لا

5- هل تتعامل بإيجابية مع المشكلات و الأزمات المفاجئة التي تواجهك؟

نعم  أحيانا  لا

6-أراجع الخطط الموضوعة باستمرار لتجنب الانحراف عن المسار المخطط له؟

نعم  أحيانا  لا

ثالثا: تنظيم الوقت

1-أعطي عناية كبيرة لهيكله عملية التفويض و تقييمها؟

نعم  أحيانا  لا

2-عادة ما أقدر الأداء المميز لفريق التفويض أو المفوض اليه العمل؟

نعم  أحيانا  لا

3-هل أنت ممن يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؟

نعم  أحيانا  لا

4-هل أنت ممن يضع جدول الأعمال و يعرضه على الأعضاء المشاركين قبل الاجتماع؟

نعم  أحيانا  لا

5-هل تحرص على إنهاء جميع بنود جدول الأعمال من عرض و مناقشة في حدود الوقت المحدد

للاجتماع؟

نعم  أحيانا  لا

6-تعمل على تزويد العمال بالتعليمات و المعلومات الضرورية لسير العمل بالشكل الواضح.

نعم  أحيانا  لا

## رابعاً: مضيعات الوقت

1- هل تستقبل الزائرين بصفة شخصية من زملاء و معارف أثناء العمل؟

نعم  أحيانا  لا

2- هل تأخذ المكالمات الهاتفية حيزا كبيرا من وقت العمل؟

نعم  أحيانا  لا

3- هل أنت شديد التعامل مع المهام العاجلة و الغير مهمة؟

نعم  أحيانا  لا

4- هل التأخر في اتخاذ القرار يتيح الفرصة لتحسين نوعيته؟

نعم  أحيانا  لا

5- هل تعتقد بأن الوقت الضائع يمكن تعويضه بالجهد الإضافي؟

نعم  أحيانا  لا

6- أحرص على تحديد الأنشطة التي تعد مضيعة للوقت و أحاول إيجاد الطرق لمعالجتها؟

نعم  أحيانا  لا