

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير  
تخصص: موارد بشرية



بعنوان:

ادارة الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية

تحت إشراف:

بن شويحة بشير

من إعداد الطالبتين:

-قريدة اسمهان

- سويقات ايمان

الموسم الجامعي: 2013/2012

## شكر

الحمد لله أولا وأخيرا على عونه وتوفيقه، الذي لولاه لما تسنى لنا إكمال هذه  
المذكورة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (ص) وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بن شويحة بشير كما نتوجه بالشكر الجزيل  
إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير على مساعدتهم القيمة لنا ونخص بالذكر (قويدي  
ميادة، عياض محمد عادل ، يوسف أسماء)

كما أننا لا ننسى جميع الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم في كافة مراحل الدراسة  
فلهم جميع الشكر والوفاء والعرفان

إلى والدينا العزيزين الذين كان لهما الدور الكبير في تخطي الكثير من العقبات  
ووصولنا إلى هذا المستوى من التعليم والنجاح فلهم جزيل الشكر على مساندهم لنا  
راجيين من المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء.

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها	الشكل (1-1)
10	تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع	الشكل (2-1)
14	تنسيق الموارد للوصول إلى الأهداف	الشكل (3-1)
17	وظائف الإدارة	الشكل (4-1)
19	دائرة الإدارة	الشكل (5-1)
22	المستويات الإدارية	الشكل (6-1)
26	أنواع الوقت	الشكل (1-2)
37	دائرة نسبية للجنس	الشكل (1-3)
38	أعمدة بيانية لأعمار العينة	الشكل (2-3)
39	أعمدة بيانية للمستوى التعليمي	الشكل (3-3)
40	أعمدة بيانية لسنوات الخبرة	الشكل (4-3)
41	أعمدة بيانية للأشخاص المشرف عليهم	الشكل (5-3)
43	أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول أهمية إدارة الوقت	الشكل (6-3)
46	أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول مضيعات الوقت	الشكل (7-3)
51	أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول تخطيط الوقت	الشكل (8-3)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	يمثل عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى حسب المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة	(1-3)
36	يمثل الجنس	(2-3)
37	يمثل توزيع أعمار العينة	(3-3)
38	يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة	(4-3)
39	يمثل سنوات الخبرة	(5-3)
41	يمثل عدد الأشخاص المشرف عليهم	(6-3)
42	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم إلى أهمية إدارة الوقت	(7-3)
44	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم لمضيعات الوقت	(8-3)
50	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم لتخطيط الوقت	(9-3)



## المحتويات

كلمة شكر

قائمة الإشكال

قائمة الجداول

مقدمة

### الفصل الأول: الإدارة وتطور الفكر الإداري

01.....المبحث الأول: تطور الفكر الإداري.....01

01.....تمهيد.....01

01.....المطلب الأول: بدايات الفكر الإداري.....01

02.....المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية.....02

06.....المطلب الثالث: المدرسة السلوكية.....06

07.....المطلب الرابع: المدرسة الحديثة.....07

11.....المبحث الثاني: ماهية الإدارة ومستويات المدير.....11

11.....تمهيد.....11

11.....المطلب الأول مفهوم الإدارة.....11

12.....المطلب الثاني: أهمية الإدارة.....12

13.....المطلب الثالث: وظائف الإدارة.....13

16.....المطلب الرابع: مفهوم المدير ومستوياته الإدارية.....16

20.....خلاصة الفصل.....20

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الوقت

21.....المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الوقت.....21

21.....المطلب الأول: مفهوم الوقت.....21

المطلب الثاني: خصائص الوقت ..... 21.....

المطلب الثالث: أنواع الوقت ..... 23.....

المطلب الرابع: مضيعات الوقت ..... 24.....

## **المبحث الثاني: إدارة الوقت وأهميته..... 27.....**

تمهيد..... 27.....

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت ..... 27.....

المطلب الثاني: العلاقة بين الوقت والإدارة ..... 28.....

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الوقت ..... 29.....

المطلب الرابع: أساليب إدارة الوقت ..... 31.....

خلاصة الفصل ..... 33.....

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعرفة كيفية ادارة الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

## **المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة..... 34.....**

تمهيد ..... 34.....

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة ..... 34.....

المطلب الثاني: اداة الدراسة ..... 35.....

المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة ..... 36.....

## **المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة..... 36.....**

المطلب الاول: خصائص افراد العينة ..... 36.....

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة باهمية الوقت ..... 42.....

المطلب الثالث: : تحليل النتائج الخاصة بمضيعات الوقت ..... 44.....

المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بتخطيط الوقت ..... 50.....

**الخاتمة**

.مقدمة :

لاشك أن الادارة بوصفها نوعا من أنواع التعاون البشري أصبحت الان تقف خلف أعظم الانجازات البشرية والنهضة الشاملة في أي بلد في العالم، كما وأن الاخفاق فيها يؤدي الى افدح الخسائر وعجز البشر على بلوغ أهدافهم وغاياتهم تاركة المجال فسيحا لمظاهر التخلف الحضاري، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية لاتقتصر على استخدام الثروات ورؤوس الاموال فحسب وانما تتمثل في كيفية استخدام القوى البشرية المتاحة بأساليب علمية وموارد مادية متاحة على السواء.

ويعتمد نجاح هذه المؤسسات على مدى وجود ادارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمدير والمؤسسة يعتبران وجهين لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، فالحاجة الى طبقة المديرين ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، وبدون وجود المدير الكفاء لايمكن للمؤسسة أظن تحقق أهدافها.

ومع التسليم بان الوقت أصبح من الموارد المهمة و الاساسية للادارة بصفة عامة فانه من الاولى ان يصبح الوقت موردا من موارد الادارة بصفة خاصة، لانها تقوم على عمليات متنوعة ومتشابهة تتصل بالتخطيط والتنظيم و التنسيق والتوجيه، كما و أن سوء تنظيم الوقت في أي من هذه العمليات ينعكس بالضرورة على نتائج المؤسسة .

وتعد كليمتي الادارة والوقت كليمتين متلازمتين معا لتصبح {ادارة الوقت } فهي لم تاتي بشكل عشوائي ، فالادارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة ،يراد من خلالها انجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم، لتحقيق الاهداف المرسومة، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويعتبر عنصر الوقت من الامكانيات المتاحة للمنظمة للموارد البشرية أو المادية التي يفترض أن تستثمر بشكل فعال وكامل، ولايكفي الاستغلال الجزئي، فالادارة لاتقتصر على الاداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بادارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة.

-ومنه يمكننا صياغة اشكالية بحثنا على النحو التالي :

كيف يدير مديري الادارة الوسطى الوقت في المؤسسات الاقتصادية ؟

-وتتفرع الاشكالية الرئيسية الى اشكاليات فرعية:

أ)-هل تؤثر المتغيرات الشخصية على إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى؟

ب)-كيف ينظر مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية إدارة الوقت ؟

ج)-هل يعتمد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على التخطيط في إدارة الوقت؟

د)-هل تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في

المؤسسات الاقتصادية ؟

الفرضيات:

\* تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية بدرجة كبيرة على كيفية ادارة الوقت لدى مديري الادارة الوسطى للمؤسسات الاقتصادية

\* ينظر مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية ادارة الوقت بنظرة سلبية

\* يعتمد مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على التخطيط في ادارة الوقت

\* تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في

المؤسسات الاقتصادية

أهمية الدراسة :

الإلمام ولو بجزء بسيط من الموضوع، والتعريف به، والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والتي دوما تسعى جاهدة للوصول إلى أهدافها بحسن استغلالها وإدارتها للوقت

أهداف الدراسة :

أ) معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى

ب) إبراز أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية

ج) محاولة إبراز أهمية عنصر الوقت بصفته موردا نادرا وثمانيا ويتخلل كل جزء من أجزاء الوظائف الإدارية

د) التقرب من الواقع العملي من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها

الأدوات المستعملة:

اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على نوعين من المصادر وهما:

مصادر أولية: اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع بيانات لإجراء دراسة ميدانية وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدراسات السابقة، المتمثلة في الرسائل الجامعية.

تم تحديد إظهار هذه الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على مديري الإدارة الوسطى للمؤسسات الاقتصادية المتواجدة بحاسي مسعود و ولاية ورقلة

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات، مديري وظائف المؤسسة (موارد البشرية، تسويق، المحاسبة، المالية )

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية من 14ماي 2012 الى غاية 28ماي 2012

الدراسات السابقة :

- كمال عبد الحميد الصوري، واقع إدارة الوقت ،ماجستير ،غير منشورة ، جامعة الأزهر ،غزة ،سنة 2008 ، وتضمنت الإشكالية الرئيسية مايلي ماواقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة ، حيث تناولت الدراسة مجموعة من

الأهداف نذكر من بينها إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإدارة، وكذلك التعرف إلى مدى تأثير كل من الجنس وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية والمرحلة التعليمية التابعة لها ، ومنبين النتائج المتوصل اليها في الدراسة أن أعلى الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي مديروا ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها كانت الحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه ،التواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة .

• أممية عبد الخالق عبد الخالق الاسطل ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، سنة 2008، الإشكالية الرئيسية تمحورت حول مايلي ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، و تضمنت مجموعة من الأهداف من بينها التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ،بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ،الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،ومن بين النتائج المتوصل إليها أنها توجد علاقة طردية ايجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،وأنها لاتوجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الاتوقراطي والترسيلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

• دحاك عبد النور ،إدارة الوقت لدى مديري لإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية ،ماجستير، غير منشورة ،جامعة سعد دحلب ، البليدة ،سنة 2011 ، اقتصرت أهم أهدافه محاولة إبراز أهمية الوقت واعتباره موردا نادرا وثمينا وأنه يتخلل كل جزء من أجزاء الوظائف الإدارية ،ومحاولة إبراز أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،فبينت نتائج الدراسة أن مديرو الإدارة الوسطى غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة كما أنهم غالبا ما يقومون بالتسجيل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن استغلال للوقت.



## المبحث الأول: تطور الفكر الإداري

قدمت العديد من المحاولات التي ضمت مجموعة من دراسات الفكر الإداري التي قامت بتناول نظريات مختلفة والتي ساهم فيها العديد من الكتاب و الباحثين وتم تصنيف مدارس و مداخل الإدارة، و من بين هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية و المدرسة الحديثة، و قبل استعراض هذه المدارس و اتجاهاتها و روادها سنتطرق أولاً إلى معرفة الجذور التاريخية لبدايات الفكر الإداري.

### المطلب الأول: بدايات الفكر الإداري

لقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري ومارست هـ، فلو تعرضنا لأهم الحضارات الإنسانية لوجدنا أن الحضارة السومرية ( 5000 ق.م) اهتمت بحفظ السجلات والوثائق، أما البابليون ( 2000-1700 ق.م) فقد اهتموا بوضع معايير العمل و تحديد المسؤوليات، إذ حدد حمورابي معايير تحديد الأجر والسن القانوني وعدد ساعات العمل يوميا، أما الحضارة اليونانية ( 5000-3500 ق.م) فقد كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها، أما الحضارة الرومانية ( 300 ق.م، 300 ب.م) فقد أرسيت أهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري.

وقد عرف عن الفينيقيين (1300 بعد الميلاد) اهتمامهم بالتجارة عبر البحار مما استلزم أشكالاً تنظيمية قانونية وهي ألباس العمل الإداري السليم.

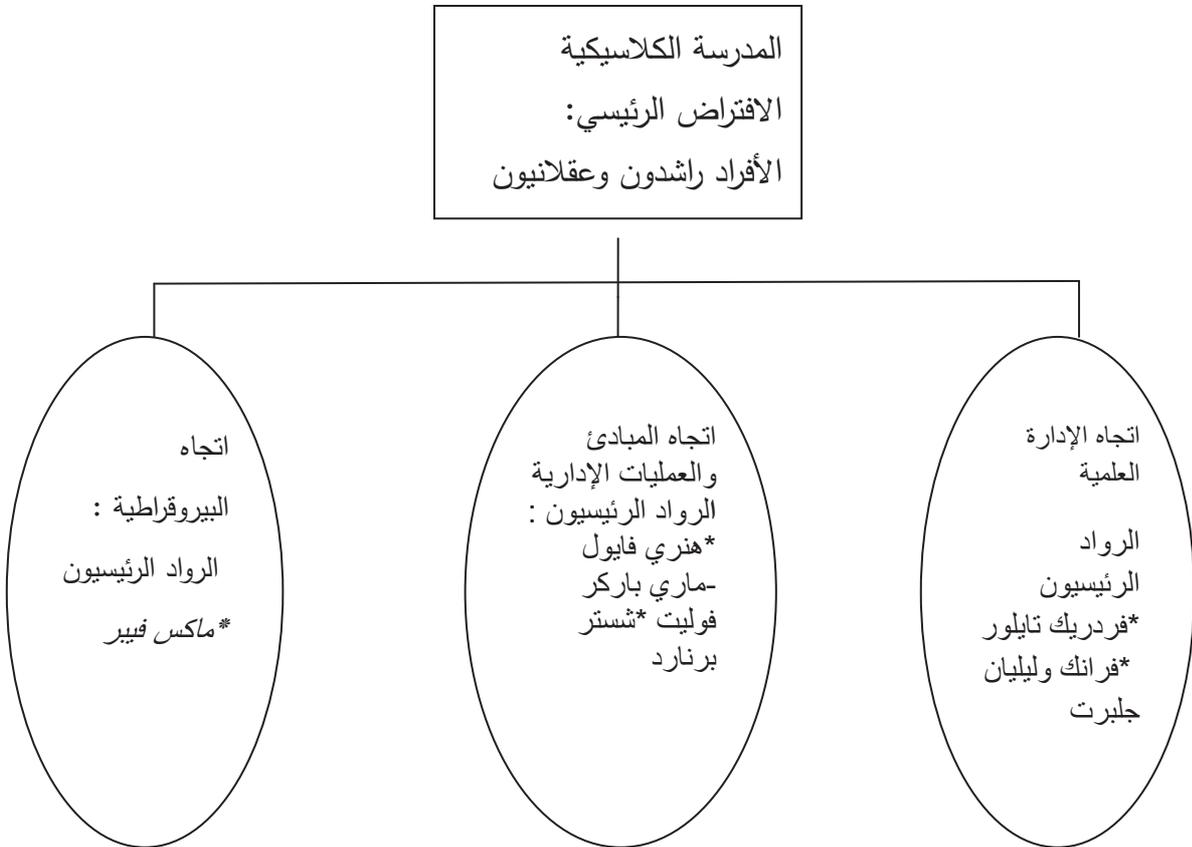
ومع ظهور الإسلام - أي ما يزيد عن 1400 سنة - بدأت المرحلة الأكثر نضجا وتقدما في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن، وتأتي بعد ذلك إسهامات الاقتصاديين التقليديين في الفكر الإداري بطرح بعض المفاهيم التي تستعمل في تنظيم المؤسسات، وكان ذلك عن طريق Adam Smith (1776) الذي أكد على ضرورة تقسيم العمل و David Ricardo (1817) الذي أوصى بتخصيص المهام. وتستمر هذه المحاولة بأعمال Fayol و Taylor بعد ذلك في بداية القرن العشرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية

<sup>1</sup>دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، ص 3.

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية، ولها مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية، كما هو موضح في المخطط أدناه:

الشكل رقم (1-1) يمثل المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محمد حسن منصور الغالبي، ص50

أ) الإدارة العلمية: ويمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات وبنطق من مسلمات معينة تمثل منهاجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها ، لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابياً على طرفي العلاقة رب العمل والعاملين ، ويعتبر " فريدريك تايلور " 1856 - 1915 الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة

وقد نشر تايلور كتاب بعنوان مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة والتي أسهمت فيما بعد بتطوير تخصص ص علمي مهم في كلية الهندسة وهو الإدارة الصناعية<sup>1</sup> Industrial management.

أهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية التي تمثل النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبتبين الموارد المستخدمة للحصول عليه، أي أنها النسب بين النتائج والتكاليف وقد كان من أبرز اهتمامات الإدارة العلمية في بداياتها تحديد الكفاية الإنتاجية للعامل وللوحدة الإنتاجية، البحث العلمي الذي يعنى أن يخضع العمل للبحث العلمي والمعرفة والملاحظة والتجربة بديلاً عن الآراء والاجتهادات التقليدية ، القواعد والأصول حيث نادى رواد الإدارة العلمية بأن الإدارة الرشيدة والفعالة هي علم يعتمد بالدرجة الأولى ، وبدون استثناء ، على قوانين وقواعد وأصول ومنطلقات وأسس ومبادئ واضحة ينبغي اعتمادها في الميدان بدلاً من اللجوء إلى التخمينات والتقديرية الاجتهادية المضرة بالعمل

2.

1صالح مهدي محسن العامري طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، 2007، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص51-52.

2بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، بط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص50.

Administrative principles: (المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية ) ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد و زيادتها ،في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة ،و يعتبر "هنري فايول " 1925.1841الرائد الأول لهذا الاتجاه و نشر كتابا بعنوان الإدارة العليا و الإدارة الصناعية عام 1916،وأن أفكار فايول و الرواد الآخرون في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية للتخصص إدارة الأعمال .

و من أبرز أفكار فايول مساهماته هي :

العمليات الإدارية فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية وهي الاستبصار والحكمة والنبي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا، والتنظيم لحشد و تأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف، و القيادة وإصدارالأوامرلتنظيم العاملين و انجازاتهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة، والتنسيق لمطابقة الجهود مع بعضها و تقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية و تحقيق أفضل النتائج ، الرقابة للتأكد من أن الانجاز متوافق مع الخطة الموضوعية و اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر <sup>1</sup>.

أنشطة المنظمة لقد وجد فايول أن كل أنشطة المشروع الصناعي يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية :أنشطة فنية (الإنتاج ) ، أنشطة تجارية (شراء، بيع، مبادلة )، أنشطة مالية (البحث عن رأس المال و استخدامه الأمثل )، أنشطة إدارية (التخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة )

كما وضع "هنري فايول "قائمة بعدد من مبادئ الإدارة التي وجدها مفيدة خلال سنوات عمله كمدير ، كما أن فايول شعر بضرورة أن يقوم المديرين بإتباع هذه المبادئ عند تنفيذهم لوظائفهم في التخطيط<sup>2</sup>،

و تشير هذه المبادئ :

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري ،طاهر منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره،ص53 .  
<sup>2</sup>بشير العلاق ،مبادئ الإدارة ،بط،2008،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ص45.

- مبدأ تقسيم العمل حيث ينبغي أن يكون لكل موظف عمل مستقل، متخصص يتولى مهام انجازه.
- مبدأ السلطة و المسؤولية: حيث ينبغي أن تتوازن المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له .
- مبدأ وحدة الأمر: حيث يتعين أن يتلقى الموظف التعليمات و الأوامر من جهة إشرافية واحدة.
- مبدأ التسلسل و التدرج: حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة و متصلة من السلطة و الاتصالات تتدفق من الأعلى المواقع إلى أدناها داخل المنظمة أو المشروع.
- و أكد فايول في كتابه أن تطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال<sup>1</sup>

(ج) النظرية البيروقراطية: يعبر ماكس فيبر الألماني الجنسية رائد النظرية البيروقراطية في الإدارة ، وكان معاصرا لرواد الإدارة العلمية ومبادئها ، حيث اعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة ، وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة أحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فعالية وكفاءة عالية ، وقد عرف "ماكس فيبر" البيروقراطية بأنها عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف" ويعود معنى كلمة بيروقراطية إلى سلطة الحكم المكتبي .

خصائص النظرية البيروقراطية تعدد نذكر من بينها التدرج في السلطة والوظائف حيث تتناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل الهرم في المنشأة، وتقسيم العمل على أساس التخصص : يؤكد "ماكس فيبر" على استخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة ، وان يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق معه ، و القواعد والتعليمات والتي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين ويؤدي ذلك إلى حماية المرؤوسين من تعسف الرؤساء ، و التدوي ن الكتابي وذلك من اجل الاحتفاظ بالقرارات والأوامر والتنظيمية والقوانين والتشريعات وكذلك بالمعاملات والوثائق وكل ماله<sup>2</sup> علاقة ببيئة المنشأة ، عدم التحيز بمعنى ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيدا عن المصلحة الشخصية والأعمال الفردية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 45

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، اعمان، 2008، ص 42.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، نفس المرجع السابق، ص 42.

### المطلب الثالث: المدرسة السلوكية

ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها حول معرفة العوامل المعنوية و النفسية و أثرها على سلوك الفرد و إنتاجيته كما استنتجت الأفكار من تجارب "هوثون" بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

#### 1\_ تجربة تحسين الإضاءة و أثرها على إنتاج العمال :

في هذه التجربة قام العلماء بوضع مجموعة من الفتيات الآتي يعملن في المصنع ،حيث قاموا بتحسين الإضاءة و التهوية كعوامل مادية مؤثرة على سلوك العاملات و إنتاجهن في الأماكن التي يعملن بها،فالذي لوحظ أن الإنتاج ازداد في هذه المجموعة ،و للتأكد من ذلك تم تخفيض الإضاءة و التقليل من التهوية في المصنع فلوحظ أن الإنتاج قل عما كان عليه سابقا ،و نتيجة هذه التجربة استنتجت المبادئ و الأسس حول أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني كما أثبتت تجارب الحديثة انه يوجد هناك عوامل معنوية نفسية لها الأثر الكبير و المهم في رفع معنويات العاملين و تحسين سلوك العاملين و زيادة إنتاجيتهم .

#### 2-تجربة الصداقة:

في ظل هذه التجربة تم وضع مجموعة من الفتيات العاملين التي تربطهن علاقة صداقة أو قرابة كعامل معنوي مساعد في زيادة الإنتاج و تم وضعهن في المصنع كمجموعة أولى ،كما تم وضع مجموعة من الفتيات العاملات التي لا تربطهن أي علاقة صداقة أو قرابة في مجموعة ثانية ،فكانت النتيجة أن الإنتاج في المجموعة الأولى ازداد عن نسبة الإنتاج في المجموعة الثانية ، فنستنتج من ذلك أن العامل المعنوي كان السبب في زيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

#### 3-تجربة الدوافع المادية :

في هذه التجربة تم وضع عدد من العاملات في مكان مستقل عن عنبر التجميع ،و تقرر منحهن أجور تجمع بين المرتب الثابت و العمولة ،و كان ذلك على مرأى و مسمع من باقي العاملات ،و كانت نتيجة

<sup>1</sup>د محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص62-63.

هذه التجربة أنه ازداد الإنتاج العاملات محل التجربة ،بينما ساد باقي العاملات شعور بالتذمر الذي أدى إلى نقصان في إنتاجهن،و قد استنتج الباحثان من ذلك أن الدافع المادي لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج عند العاملات اللاتي تكونت منه هذه المجموعة التجريبية ،بدليل نقص الإنتاج عن غيرهن مما يدل على وجود عامل آخر يؤثر تأثيراً أقوى في الإنتاج و هو الحالة النفسية للعاملين .

### المطلب الرابع:المدرسة الحديثة

وهي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن ابرز هذه المدارس الحديثة مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية، الإدارة بالأهداف، وسنحاول تسليط الضوء على كل مدرسة:

#### 1/ مدرسة علم الإدارة

هي مدرسة توفق بين اهتمام لإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط ، أن مدرسة علم الإدارة تعتبر الكفاءة انجازا يتبع التخطيط السليم ، وأنصار مدرسة علم الإدارة يعتمدون بشكل كبير على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة مناجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية ، نظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية .

تقييم مدرسة علم الإدارة : ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل: التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة.<sup>1</sup>

أضيف إلى ذلك أن هذه المدرسة لم تهمل إطلاقا المشاكل السلوكية ، فهي تعالج المشاكل كميا ولا تهمل المعالجات النوعية و الوصفية .<sup>1</sup>

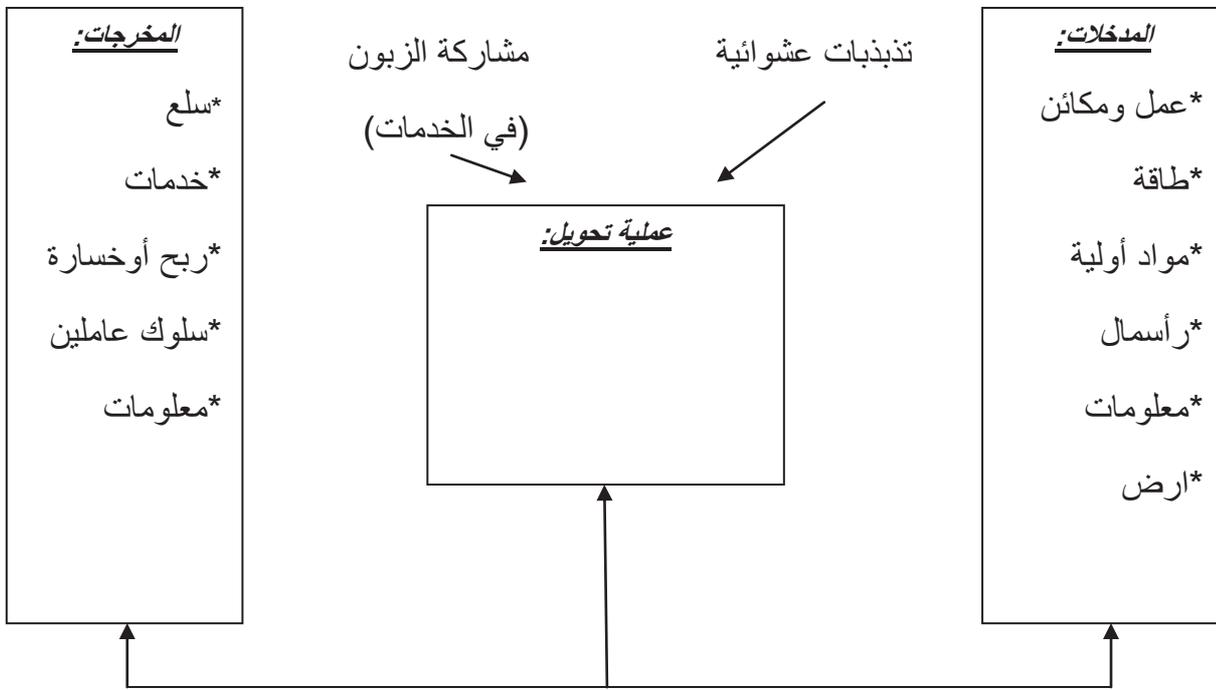
#### 2/مدرسة النظم :

<sup>1</sup>بشير العلق،مرجع سبق ذكره،ص82-85.

<sup>1</sup>بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ،86.

يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار و النظام SYSTEEM هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متدائب SYNERGIC لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها، و هذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية أصغر SUBSYSTEMS ليتشكل النظام الكلي الأكبر و منظمات الأعمال درست من قبل العديد من الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع أنظمة متغيرة باستمرار و تأخذ منها مداخلتها لتقوم بتحويلها من خلال تداؤبية أجزائها الفرعية جميعا إلى مخرجات مفيدة للزبائن و المجتمع، كما يوضحه الشكل أدناه: <sup>1</sup>

الشكل: (1-2): تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 63

و تجدر الإشارة إلى أن النظم تنقسم إلى قسمين:

نظم المفتوحة هي التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق أو المبيعات حيث انه يتم التفاعل مع المستهلكين، الموردون، المستثمرون.... الخ

2صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 63

نظم المغلقة : فهي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل إدارة الإنتاج (نظام ) و تعتبر مدخلات إدارة المبيعات (نظام) أو إدارة التسويق (نظام) و هكذا <sup>1</sup>.

تقييم مدرسة النظم :اهتمت بالدراسة الكلية الشاملة للمنشأة بدلا من التركيز على جزء معين، تهتم بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة، توضح العلاقات المتعددة داخل المنشأة بين مختلف النشاطات.

3/ المدرسة الظرفية : على افتراض انه لا يوجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المنشآت ولجميع الظروف ، فانه يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي حسب الظروف البيئية المحيطة ،أي تطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف البيئية .

اعتمدت المدرسة الظرفية على الدراسات والأبحاث التي أكدت على مدى أهمية المتغيرات البيئية على التنظيم الإداري والعمل في المنشأة.

تقييم المدرسة الظرفية: من ايجابيات هذه المدرسة أنها دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشآت ، و من سلبيات هذه المدرسة انه من الممكن أن يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل ، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاية والكفاية الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### 4/ الإدارة بالأهداف :

من المدارس الحديثة للإدارة، الإدارة بالأهداف، التي اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المديرين المنفذين على ضوء الاعتبارات التالية:

<sup>1</sup>د محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية المعاصرة و الحديثة، ص113.

<sup>2</sup>محمد أرسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، مرجع سبق ذكره ،ص54

- 1 - مشاركة العاملين ما أمكن في وضع القرار وتنفيذه.
  - 2 - على اعتبار أنها من الأساليب الحديثة والشائعة .
  - 3 - زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية
- تقييم الإدارة بالأهداف من بين إيجابيات الإدارة بالأهداف ما يلي :

تحسين عملية الاتصال و الفهم بين الرئيس والمرؤوس

التقليل من الحكم الفردي والتحيز

تحقيق العدالة والديمقراطية

ومن سلبياتها نذكر تؤكد هذه النظرية بدرجة كبيرة على الهدف ونتائجه مما يؤدي إلى إهمال كيفية وسبل تحقيقها .

صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الوضع العملي والسبب راجع إلى أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والأفراد\* أنها تتطلب مهارة عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية الإدارة ومستويات المدير

تعد الإدارة احد عناصر الإنتاج الرئيسي لأي مؤسسة ، و لكي تواكب أي مؤسسة التطور و الإبداع عليها أن تتخطى عناصر الإدارة خطوة بخطوة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، و سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر التي توضح لنا مفهوم الإدارة بالمعنى الواسع ، و إلى أهم عنصر و هو بدوره يؤثر على الإدارة ألا و هو المدير .

## المطلب الأول: مفاهيم للإدارة

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا ، فإنه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة ، فالمصطلح غير محدد بدقة ، ولعل

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، نفس المرجع السابق ، ص56

سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي و معقد في ذات الوقت ، وان مفهوم الإدارة يتحدد باختلاف هذه الخبرات والآراء المتنوعة.<sup>1</sup>

لاستعاب مفهوم الإدارة بصورة علمية يجب أولاً التعرف على:

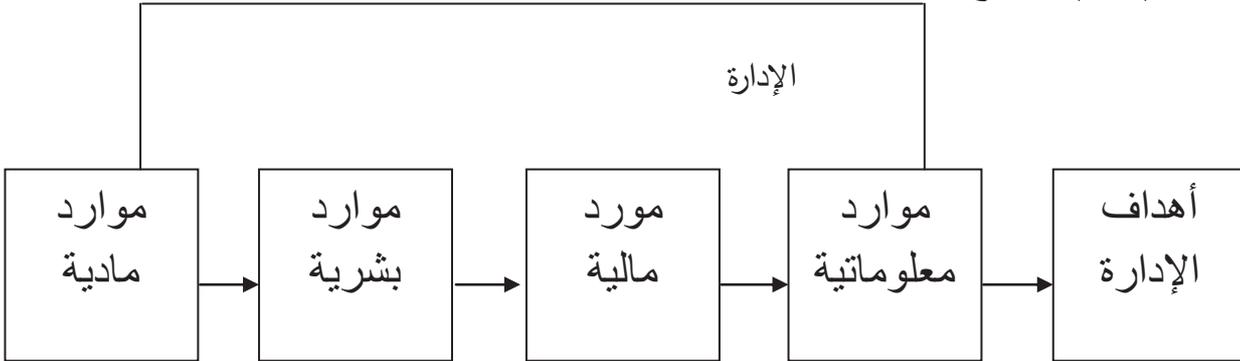
1/ المعنى العام للإدارة

2/ التعريف الموضوعي للإدارة :

وسنتناول هذين التعريفين على النحو التالي :

1/ المعنى العام للإدارة: الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم و القيادة والرقابة للموارد المادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً .<sup>2</sup>

الشكل (1-3): يوضح تنسيق الموارد للوصول إلى الأهداف



المصدر: مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2/ التعريف الموضوعي للإدارة :

يتعلق التعريف بحالة خاصة في الإدارة ، وهو موضوع ومعرف من قبل إداريين ممارسين للإدارة ، واكاديميين عملوا على وضع نظريات في الإدارة من بينهم نذكر :

<sup>1</sup> بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

2 صالح مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 24

- " فريدريك تايلور " : " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها "
- " هنري فايول " : " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط ، وان تنظم وان تصدر الأمر وان تنسق ، وان تراقب "
- " لويس ألن " : الإدارة عبارة عما يفعل المدير من أعمال "
- " تيشستر برنارد " : " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته "
- " جون " : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد ، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين ، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع <sup>1</sup> "
- وبناء عما سبق يمكن استخلاص أن الإدارة ترتبط بهدف محدد وتعمل على تحقيقه وأنه لا بد من وجود مدير يوجه ويشرف على الأفراد.

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة

تتجلى أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة أما ما يخص المنشآت والمشاريع فان أهمية الإدارة تتمثل فيما يلي:

- (أ) أنا لإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية و الخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للإطراف كافة، أن الإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل.<sup>2</sup>
- (ب) وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة، من خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات.
- (ت) إن الإدارة في محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها....وهي التي تعمل على جميع المعلومات والبيانات وتحليلها وتصورها، وهي التي تتنبأ بالأحداث، وهي

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 18-20.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 20.

التي تخطط إستراتيجية.... وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شيء وهي التي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

ث) الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة إذا كانت هي نفسها إدارة ملتزمة وواعدة، أن القيادة الإدارية الواعدة تعد عنصرا حيويا في عمليات التنمية.

ج) الإدارة العلمية الملتزمة بالأصول والمبادئ والمبادئ والمسارات الواضحة، والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع<sup>1</sup>.

ح) –تعد الإدارة عملية جوهرية بالنسبة للمنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة و سواء كانت مؤسسات تجارية أو صناعية، مدرسة أو جامعة.....، فالإدارة تطبق في جميع مجالات و أوجه النشاط الإنساني ، و قد وصفها علماء الإدارة مثل {هيربرت سايمون} ز غيره أنها تعتبر عنصر من عناصر الإنتاج غير الملموسة إلى جانب العناصر الأخرى و هي الموارد البشرية ، المواد الخام ، ووسائل الإنتاج و رأس المال<sup>2</sup>.

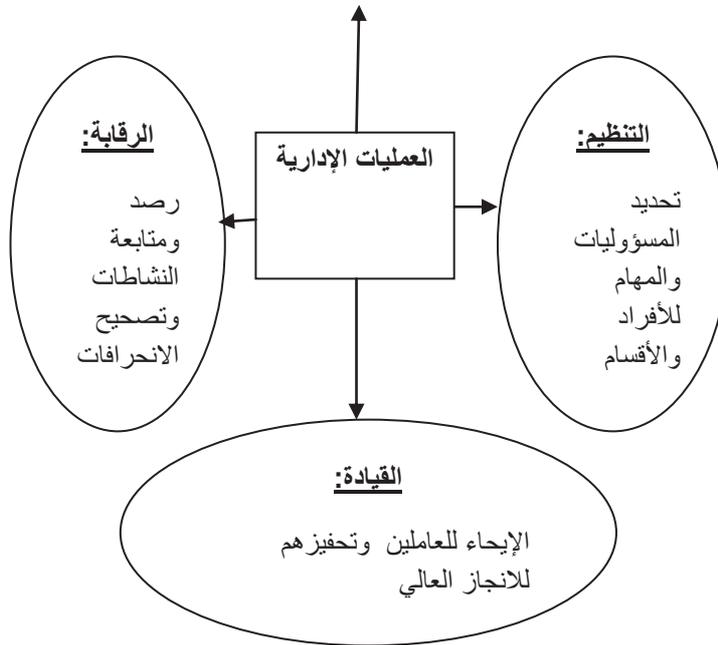
### المطلب الثالث: وظائف الإدارة

يتطلب الأمر من المدراء قدرات و قابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح و اتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف ،و يتم هذا من خلال الممارسة الإدارية و عناصرها المرتبطة للتخطيط و التنظيم<sup>3</sup> و القيادة و الرقابة المسماة أيضا بالعمليات الدارية (وظائف المدير) و التي يمكن أن توضح بالشكل التالي:

الشكل (1-4) يوضح وظائف الإدارة

#### وظائف الإدارة





المصدر: صالح محمد محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ولمزيد من التوضيح يمكن استعراض كل وظيفة على انفراد وبشكل موجز وكالاتي :

-التخطيط: أن كتب الإدارة تزدهم بتعريفات مختلفة للتخطيط، فهناك من يعرف التخطيط بأنه {التقرير

سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، و من الذي يقوم به.}

و من الكتاب يرى أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها {

والتخطيط يعتبر من وظائف الإدارة الرئيسية ، و هو يسبق الوظائف الأخرى ، باعتبار إن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفعالية إلا بتوفر عنصر التخطيط ، و هو أمر منطقي للغاية ، فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبأ بالمتغيرات الداخلية ، و لا يمكن تحقيق أهداف المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد ، و لا تتحقق الأهداف أصلاً بدون خطط ، ساء كانت الخطط قصيرة الأمد ، أو متوسطة ، أو بعيدة .

-التنظيم: أن وظيفة التنظيم تبحث عن تحقيق التنسيق بين القوى العاملة و الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة و فعالية ، و من أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة و توزع على العناصر البشرية فيها ، كما يتم تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و العلاقات و الاتصالات التنظيمية بين الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

-القيادة: تعرف القيادة بأنها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل انجاز المهمات ، فالقيادة لها دور أساسي في توصيل الرؤية القيادية للآخرين و بث الحماس في نفوسهم و تحفيزهم على العمل الجاد ، تتعلق القيادة في منظمات الأعمال للتأثير في سلوك الآخرين باتجاه هدف محدد ، وبناء على ذلك يتعلق الأمر بثلاث عناصر : القائد الذي يأتي دوره في عملية التأثير ، و التابعين الذين لديهم الاستعداد للعمل وكذلك الأهداف المحددة التي يسعى القائد مع التابعين إلى تحقيقها<sup>2</sup>.

الرقابة: قد ظهرت تعريفات عدة للرقابة من بينها:

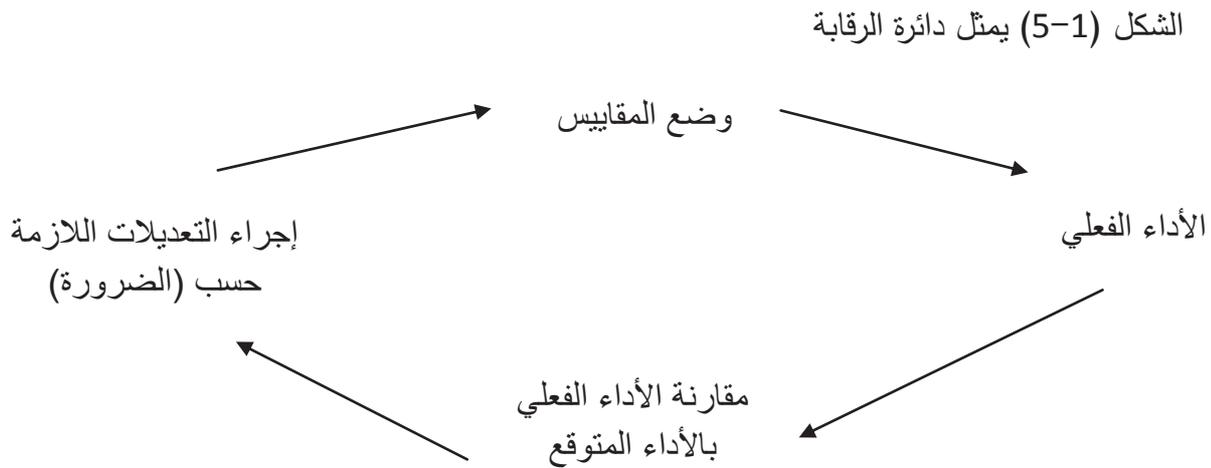
تعريف " ارتز بليان " بأنها عملية التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة .

<sup>1</sup> بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 28-29

2 عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 215.

وأما "روينز كتلبر" فقد عرفها بعملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح الانحرافات ، وهكذا فإنه يمكننا تعريف الرقابة بأنها : عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة والنتائج المتوقعة ، وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب ، وإجراء التعديلات اللازمة.<sup>1</sup>

ويمكن وضع نموذج يعكس هذا التصور كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص43

### المطلب الرابع: مفهوم المدير و مستوياته

لقد تكرر على مسامعنا كلمة مدير ، و قد حان الوقت لتوضيح معناها ،المدير إنسان يهتم و يقوم بتوزيع الموارد البشرية و المادية و يوجه النشاطات و العمليات في القسم أو الوحدة أو المنظمة التي يتحمل عبء مسؤوليتها و أن المدراء يمثلون نسبة محدودة من الطاقة البشرية العاملة في المنظمة الواحدة ، و أن موظفين الاستقبال و المبرمجين على الحاسوب و مشغلين الكمان و موظفين الصيانة ، كلهم عناصر حيوية في المنظمة الواحدة لكنهم ليسو بمدراء .

إذا ماذا يميز المدير عن الآخرين ؟

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص43.

المدير هو ذلك الإنسان الذي يهتم بأعمال تقييم كيفية انجاز آخرين لإعمالهم ،و هو المعني بإقرار الخطط السليمة و الفعالة التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية <sup>1</sup>.

المدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها و يقدمون دعم و مساعدة للمرؤوسين بغرض تحقيق أفضل نتائج ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عم مجموعة من الأفراد و أعمالهم ،أي أنهم مسؤولين عن فريق العمل و تنفيذ الخطط المؤدية للتحقيق هدف المنظمة <sup>2</sup>.

حيث يقتصر دور المدراء على تمكين موظفيهم من تقديم أفضل ما لديهم :

-أنهم منفذون فعالون للاستراتيجيات الشركة و للأقسام و قادرون دائما على ربط نشاطاتهم بالصورة الأكبر .

فضلا عن تنفيذ الإستراتيجية يلعب المدراء دورا في تأثير على الإستراتيجية ذات المستوى العالي .

يعتبر المدراء بمثابة مورد ذي مهارات لفريقهم ،يجب أن يضيفوا قيمة عندما يعملون لمساعدة الفريق .

يعرف المدراء طريقة عمل المنظمة و يمكنهم بالتالي أن يضيفوا إلى فعالية فريقهم و إنتاجيته <sup>3</sup>.

**مستويات المدراء :** إن تضخم و كبر حجم المنظمات خلق عناوين و مسميات و مستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، و بالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير لها بشكل عام و كالآتي:

#### مدراء الإدارة العليا:

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة و يكونون بمثابة الرأس من الجسد و عنوان الوظيفة المعروف لهم و يمكن أن نترجمها إلى : {مدير مفوض }أو {مدير تنفيذي أعلى } و في ابطار هذا العنوان <sup>4</sup>

1شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منصور كلي ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

2 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محمد حسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 27.

3 كن لانغدون، اندرو بروس، 100 سؤال و جواب في إدارة الأعمال ، ب ط، أكاديميا اترنشيونال، بيروت، لبنان، 2009، ص 148-149.

4 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محمد حسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 28.

الكبير يمكن أن نجد الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام و هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية و الأساسية منها ، أن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة جدا للبيئة الخارجية و يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال الأهداف التنظيمية و ريم الاستراتيجيات و مراقبة و دراسة البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها و على المدى البعيد .

#### -مدراء الإدارة الوسطى :

هؤلاء المدراء مسئولين عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية ،

و إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقود الماضية و تم تقليص عدد مدراء الإدارة الوسطى و لكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على إن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء و قيادة فرق العمل الكبيرة و إدارة المشاريع .

#### -مدراء الإدارة الإشرافية

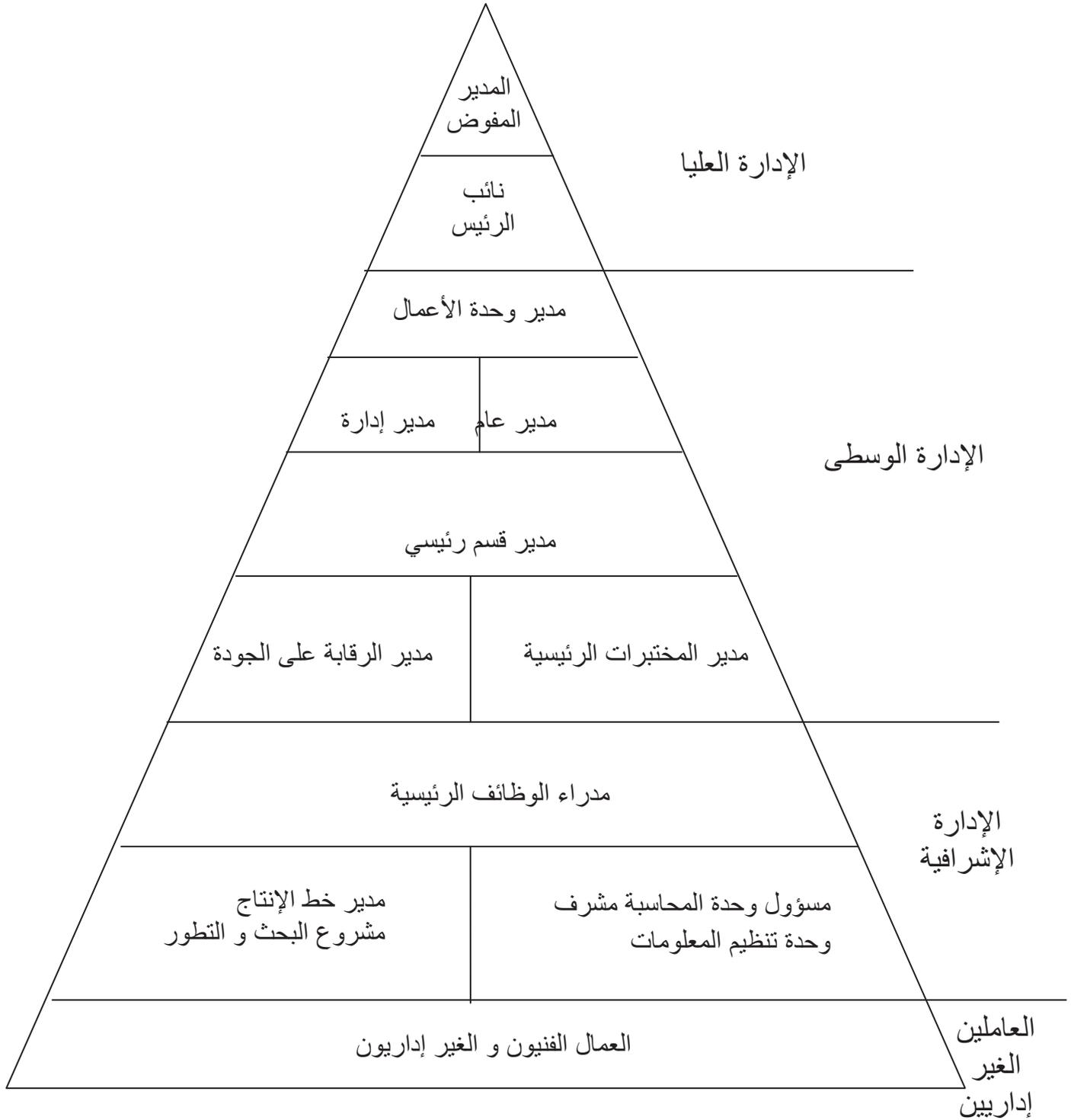
إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافا مباشرا على المرؤوسين ليمارسون الإدارة ، و تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية و مهمتها قيادة الفرق الصغيرة ، كما على شاغلي هذه الوظيفة {المشرف أو الملاحظ} في بعض الدول .

إن اغلب المدراء في هذا المستوى وخصوصا في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين امضوا فترة زمنية في مجال العمل ، وفي منظمات أخرى مثل : الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفا وفي البنوك أيضا فان رئيس قسم التدقيق أو مسؤول شعبة الإقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع<sup>1</sup>.

ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي:

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محمد حسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 28-29.

الشكل (1-6): يمثل المستويات الإدارية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محمد حسن منصور الغالبي، نفسا لمرجع السابق، ص 29.

**خلاصة الفصل :**

تتجلى المهمة الأساسية للإدارة في كيفية التنسيق الفعال للموارد المختلفة و المتاحة للمؤسسة ، وهو ما يميز بين الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة و مهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم من خلال الوصول إلى الاستخدام الفعال لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، ويعتبر الوقت من بين هذه الموارد والذي يعد بدون ثمن عكس الموارد الأخرى ، وان نجاح الإدارة مرهون بكيفية إدارة الوقت بفعالية ، وسنتطرق بشكل تفصيلي في الفصل الموالي إلى أهم مفاهيمه .

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الوقت

### المطلب الأول: مفهوم الوقت

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة و الذي يجب استغلاله بكفاءة، فه و مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر، و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف (أرسطو طاليس) { 384 \_ 322 ق م الوقت بأنه: تعداد الحركة، و في القرون الوسطى جاء (إسحاق نيوتن؛ { 1642 \_ 1727 و عرف الوقت بأنه: شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية، في حين العصور الحديثة رأى كانط 1724 \_ 1804 أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، و أن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل.

فالوقت كان ولا يزال و سيبقى العامل الأهم في حياة الإنسان، و قد أدرك الإنسان أن ذلك على مر العصور و الأزمان و ليس أدل على ذلك من انجازاته العظيمة التي حققها، فقد استغل وقته في البناء و العمران و البحث و الاستقصاء فعمر الأرض و تطاول في البنيان.

و منه نستخلص أن الوقت عنصر غالي القيمة، و رغم انه متاح و متوفر للجميع، فانه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فانه يمضي إلى غير عودة و يذهب إلى غير رجعة ... و رغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الوقت

تعددت خصائص الوقت ويمكن بلورتها على النحو التالي :

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أطول منه لمن ينتظره، ولا أسرع منه لمن هو في سرور و متعة<sup>2</sup>

1 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان ، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

2 نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا اصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، والكثير من الناس يتجاهلونهم ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه،

- الوقت لا يحترم احد، فلا يمكن لأحد " كائنا من كان " تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، لأنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة، سواء أكان زمن مسرة و فرح أم زمن اكتئاب وترح، وان كان يبدو غير ذلك فهذا في الشعور لا في الحقيقة.

- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مرور السحاب، ويجري جريان الرياح، واستعادته محض ثمن.

- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، فهو أنفوس ما يملكه الإنسان.

- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة و المعدات لأنه:

\* لا يمكن تخزينه

\* لا يمكن إحلاله

\* يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية

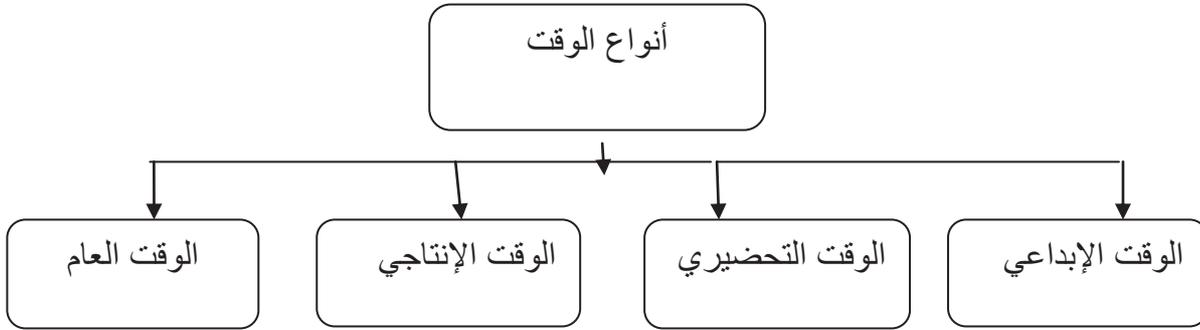
\* لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعارته أو توفيره أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه " سواء اختار ذلك أم لا " .

- انه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع احد زيادته ، فكل إنسان يملك 24 سا في اليوم.<sup>1</sup>

1 نادر احمد أبو شيحة، نفس المرجع السابق، ص 26-27.

### المطلب الثالث: أنواع الوقت

الشكل: (1-2): يمثل أنواع الوقت



المصدر: أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

أولاً: الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير، التحليل، التخطيط المستقبلي، و علاوة على ذلك تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز و يلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي، و توجيه و تقويم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية و موضوعية تضمن فاعلية القرارات و النتائج التي تصدر بشأنها.

ثانياً: الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل، و يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز المعدات، أو القطاعات أو الآلات، أو المستلزمات المكتبية الهامة قبل البدء في تنفيذ العمل، و يفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من الوقت، لتجنب الخسائر الناجمة عن عدم الإعداد المناسب للعمل، و عدم توفر المدخلات الأساسية التي قد تحدث خسارة اقتصادية يمكن تجنبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل ، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 125.

ثالثاً: الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي و التحضير، و لزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، و بين الوقت الذي يقضيه في التحضير و الإبداع.<sup>1</sup>

رابعاً: الوقت العام :

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة الاجتماعية، و ارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسة معينة، أن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بهذه بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية و الخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، و إبقاء جسور العلاقة و التعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مضيعات الوقت

مفهومها:

- يعرفها الباحث (رضا) على أنها "عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأهداف والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي لما تؤخره وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه".
- ويعرفها الباحث (Machenzie) بأنها: "أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة."<sup>3</sup>
- في حين يعرفها الباحث (عبد الحميد) بأنها "كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق انجاز فعال أو اقتصادي أي دون عمل أو إنتاج".

1 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، نفس المرجع السابق، ص 125

2 ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، ط1، دار الجريد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 20-21.

3 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

أسبابها:ضح لنا إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري،أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت، يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص، لذلك على الفرد أن يتعرف على الأنشطة التي تستنفذ أوقاتا غير ضرورية أو تعطي عائدا لا يتناسب مع ما أعطي لها من وقت أو الأنشطة التي تعتبر ضرورية للانجاز في فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

أسبابها :

تتدرج أسباب مضيعات الوقت كالآتي:

- انعدام أو سوء التخطيط للوقت:المشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقا مما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جدا، فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الانجاز، أو ما يسمى بتحقيق الأهداف، وما التخطيط إلا مجموعة من الأهداف التي ترغب بالوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة، وعندما لا نخطط فهذا يعني انه لا توجد أهداف نسعى إليها، فكيف يا ترى نستطيع تحقيق أهداف لا نعرفها ! ، كما أن سوء التخطيط يؤدي إلى إضاعة الوقت، لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة طريق سيئة أو مربكة، وما دامت هذه الخارطة سيئة فان الوصول إلى الهدف سيكون صعبا للغاية ولن يتحقق في الوقت المحدد.

- انعدام التنظيم والتنسيق:يعد الوقت موردا حيويا من موارد الأفراد والمنظمات والأمم والشعوب ولهذا فان استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق، فتتظيم الوقت ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحديد أهداف الفرد أوالمنظمة وتجميع هذه النشاطات وتخصيص فرد أو أفراد أو فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات، وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقيا وعموديا<sup>2</sup>

في الهيكل التنظيمي، وفي غياب التنظيم سيصبح من المستحيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، وكثيرا ما تضيع المنظمات أوقاتا ثمينة وفرص أثن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق.

1 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

2 بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 21-23.

- ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية : فالوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله، بمعنى أن الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها الأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة، وتطوير هذه الكوادر وتدريبها وتأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة ، وينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على الإجابة على السؤال التالي: كيف يتم توفير الكوادر، وتقويمها وتميئتها وتطويرها...؟

زيادة عدد العاملين على الحد المطلوب للعمل يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث غير الضرورية، كما أن نقص العاملين يؤدي إلى صعوبة بلوغ الأهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبين ، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة تعد من مستلزمات نجاح عملية إدارة الوقت<sup>1</sup>

- الافتقار إلى المعرفة : فالمعرفة قوة حقيقية، وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت، فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين، كما أن البيانات المضللة أو الناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار، أو تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية، وجميع هذه الحالات تمثل مضيعات للوقت

- الزيارات والاجتماعات الغير ناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض الغير صحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات إثناء العمل

- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: إدارة الوقت و أهميته

1 بشير العلق ، نفس المرجع السابق، ص 23

2 محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية و التنمية البشرية ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010م، ص54.

في الأواني الأخيرة ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال، كما أن للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، فما المقصود بإدارة الوقت وفيما تتمثل علاقته بالإدارة .؟

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

هي فن و علم و الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و الاتصال، إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، و إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه ما يلي :

\_الالتزام: إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها و هي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.

-التحليل: و هذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته و توضح المشكلات الناجمة عن ذلك و أسبابها.

-التخطيط: ربما يقول شخص ما انه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، و لكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل.

\_المتابعة و إعادة التحليل: مهما تكون الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لن يتم التعرف عن النتائج و المشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية مهمة يقوم بها المدير للتحكم في وقته بشكل فعال، كما يجب أن تتطلب إدارة الوقت الالتزام ز التحليل والتخطيط و المتابعة و إعادة التحليل لاستثمار الزمن بشكل فعال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العلاقة بين الوقت و الإدارة

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، إدارة الوقت، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص 23.

تتضح العلاقة بين الوقت و الإدارة من خلال إبراز أهمية إدارة الوقت و مكانته في كل من نظريات ووظائف الإدارة حيث برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة و نذكر من بينها:

{هنري جانيت} وهو من احد أصحاب الإدارة العلمية حيث قام بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد له في وقت اقل، فانه يستحق اجرا يعادل الوقت الذي عمل لتقليله.

و بعد نظرية الإدارة العلمية جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الإنسانية، و قد بدا الاهتمام بالوقت في هذه النظرية متن خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة و أخرى للعمل مما يعكس ايجابيا على معنوياته و بالتالي على الإنتاجية.

و تبرز العلاقة بين الوقت و الإدارة بشكل واضح حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها و يتضح ذلك مما يأتي:

- التخطيط: يرافقه الزمن في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط إن براعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب إلى مراحل محددة.

- التنظيم : أصبح واضحا أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج و بعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثلا : التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية.

- التوجيه: و تظهر أهمية الوقت بالنسبة له، حيث إن الموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه و بظروف المنظمة و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط إذا لا بد للموجه إن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

الرقابة: تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب:

### المطلب الثالث:متطلبات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد جيد للمتغيرات و المستجدات و الظواهر الإدارية المختلفة، التي لها تأثير على المؤسسة و على العاملين فيها، و على قوى الفعل و الإدارة الفاعلة فيها و بما يساعد على تعميم الإحساس بالوقت، و بإمكانية تفعيل الاستفادة من الوقت، و إيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت، و في زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار، ويتم ذلك من خلال الدراسة

الشاملة المتكاملة لتلك العوامل، و تحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء و المكونات و علاقة كل منها بالأخر

و بحيث يترتب عليها ما يلي:

أولاً: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية: حيث أن الظواهر الإدارية عديدة، و مختلفة و لها صفة التجدد و التحول، و لها صفة التمحور، و لها صفة التلازم و التتابع وهي تحدث فجأة و على غير توقع وبسرعة، وهي تحدث ببطء و تدريجياً.....

و من ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من متطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع وعميق شامل و متكامل للظواهر الإدارية يتناول ما يلي:

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب انجازه من الأعمال و مهام و الأنشطة، وذلك في ظل الظروف و موارد و إمكانيات و قدرات معلومة مقدماً، و متفق عليها من الجميع.

- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من مواهبهم الخاصة، وقائمة على إشباع وتغطية رغباتهم و حاجاتهم و إرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء و الترقى الوظيفي و المهاري، و تحقيق الذات، و القائم على إدراك أهمية توظيف الموهبة، واستثمار المهارة، وتنمية القدرة من خلال استغلال و إدارة الوقت.

- أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة تأتي بالجديد المثمر الغني و الأكثر توافقاً و ثراء و الذي يزيد من الإنتاجية و الإنتاج، و بدرجات مرتفعة تجعل من مركز المشروع التنافسي مركزاً فريداً، وقادراً على اجتياح الأسواق و التعامل فيها بنجاح، ويقوم ذلك على اكتشاف الأشخاص المبدعين الذين لديهم<sup>1</sup> الحس العبقري، و القدرة على اكتشاف و توليد الأفكار الابتكارية، و التقدم بها، و الدفاع عنها و مناقشة كافة جوانبها و بما يساعد على امتلاك قصب السبق عن الآخرين و من ثم لا يكفي فقط الوصول إلى أفكار إبداعية، بل يحتاج الأمر أيضاً إلى تنمية مهارات الخلق و الإبداع بين العاملين في المشروع، وزيادة دوافعهم وسلوكهم الإبداعي وفي الوقت ذاته جعله قائماً على المبادرة الذاتية للتحسين و التطوير و الاتجاه نحو الأفضل.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- خيال ناضج على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات و أحلام و آمال الأفراد وتحقيقها على أرض من خلال الواقع، وذلك تصورات وسيناريوهات ممكنة التنفيذ و تأخذ في الاعتبار ما يلي :

- ✓ إن حاجات الأفراد لانهائية، و أنها دائمة التطور والتغيير ،و ذلك سواء في : وسائل الإشباع، وأشكال المنتجات، أو أحجامها، أو ألوانها.
- ✓ أن الجيد المبتكر ليس بضروري يحذف ويحل محله القديم، وإنما قد يضيف إليه ويحسن من أدائه، وأن الابتكار لا يعني إيجاد رغبات جديدة، وإنما أيضا تطوير إشباع الرغبات الحالية و الارتقاء بها، وتفعيلها و الاستفادة منها.

ثانيا:استعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها على إطار الوعي و الإدراك، ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء ، حتى لا يتم إغفال عنصر من عناصر أو جزء من أجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد العلاقات كل جزء من الأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء و العوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلها إلى ما وصلت إليه.

ثالثا:إدراك محيط العلاقات والتوازنات، و التأثيرات المتبادلة ما بين :الجزء و الكل ،وما بين الجزء و الجزء، وتأثير كل منها على إدارة الوقت و الأداء و الانجاز، فالإنسان باعتباره عنصر فاعل، فان فاعليته تكاد تتوقف كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل، وتلك المؤثرة على الانجاز، وسواء بشكل داخلي ذاتي كامل فيه، أو بشكل بيئي مناخي محيط به، أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لانجازه<sup>1</sup>

رابعا:تحليل ذكي ، باستخدام عدد من الأدوات الكمية و النوعية لإخضاع المتغيرات و الثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب إدارة الوقت

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تنقسم أساليب إدارة الوقت إلى ما يلي :

1-الإدارة بالأهداف : تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي تهدف إلى مزيد من العمل المثمر وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة الأهداف، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه موعد الانجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة كما يجب أن تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور .

ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات ، والمهم دائما هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة .

2-الإدارة بالاستثناء : يعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية نفسها في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين، ويترك للممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على طريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة .

ويترتب على انتهاج المدير الأسلوب الإدارة بالاستثناء العديد من الفوائد أهمها:

-توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الروتينية والإجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للعاملين حسب قدراتهم .

- إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافا طفيفا عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.<sup>2</sup>

3-الإدارة بالتفويض : يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أعلى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال، فتختلف المؤسسات والمدراء في درجة التفويض فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزي ة زادت درجة التفويض، أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل وزادت أهمية القرارات، بينما في حالة المركزية، فعملية التفويض تنقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، وتنقل القرارات المتخذة

في المستويات الإدارية الأقل من ناحية العدد و الأهمية والنوع، ويعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل الثاني :

لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت في حياتنا العلمية و العملية، فالوقت قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود أو قيود وهو كأصل ثمين، وان كان سببا في تقدم غيرنا اكتسابه المهارات في كيفية إدارة هذا الوقت وعدم هدره، وان عدم إدارة الوقت جهلا أو عمدا هي احد أسباب تأخر العرب والمسلمين في قضية التنمية التي يطرحها كثير من العلماء ومفكرين العرب، ويقول {الخضري} أن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت.

1 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سبق ذكره، ص 45.



## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

يشمل هذا المحور على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد مجتمع وعينة وكيفية بناء وتوزيع أداة الدراسة، مع التحقق من صدقها وثباتها، وتقديم وصفا لخصائص أفراد عينة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بالأعمدة البيانية، وتوضيح في الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

#### (أ) - مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات"، وبالتالي فمجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع مديري الإدارة الوسطى بالمؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة.

#### (ب) - عينة الدراسة :

قمنا باختيار عينة من مديري الإدارة الوسطى من (4مؤسسات اقتصادية) المتواجدة في ولاية ورقلة ، كما هي موضحة في الجدول (3-1)

والمؤسسة الاقتصادية هي: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، لغرض تحقيق الأهداف التي أنشأه من أجلها، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتباعا لحجم ونوع نشاطه.

الجدول (3-1): يمثل عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى حسب المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة

الرقم	المؤسسة	المنطقة	حجم العينة
01	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء	بالجنوب ورقلة	10
02	المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية	بالجنوب ورقلة	10
03	المديرية الجهوية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير	بالجنوب ورقلة	10
04		حاسي مسعود	10

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة، في عرض النتائج ومناقشتها على المنهج الوصفي، وذلك من خلال استبيان، واختيارنا للاستبيان كأداة للدراسة يرجع لملائمتها لمثل هذه الدراسات التي تستهدف فئة المديرين، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالاتهم ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتا طويلا مقارنة بالاستبيان.

وقد جاء الاستبيان في شكله النهائي، متكونا من جزأين رئيسيين كالآتي :

-الجزء الأول: شمل على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة المتمثلين في مديري الإدارة الوسطى. وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى ونطاق الإشراف.

- الجزء الثاني: يشمل محاور إدارة الوقت والمتمثلة في ثلاثة محاور، كالآتي:

\*المحور الأول: نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت

\*المحور الثاني: أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى

**\*المحور الثالث: تخطيط الوقت**

**المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة**

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان.

حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية على المشرف أولاً ثم على بعض من الأساتذة الجامعيين لتحكيمة .

وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها بعد إبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم المكتوبة، ثم صيغت فقرات الأداة بصورتها الجديدة.

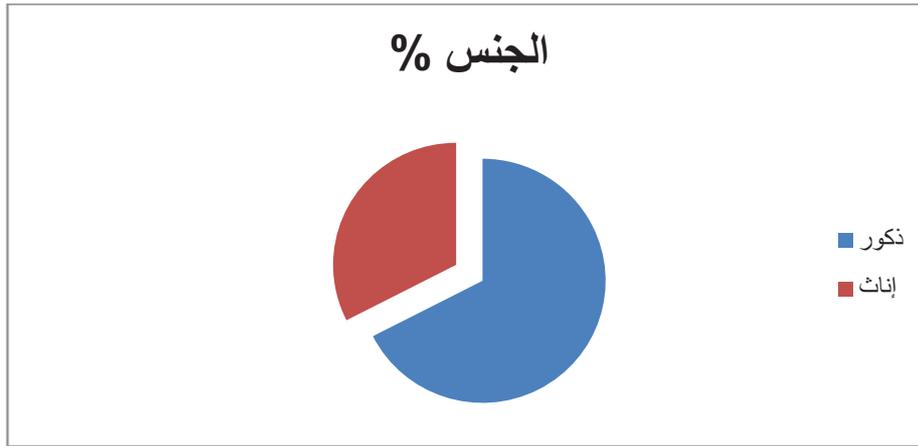
**المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة**

**المطلب الأول: خصائص أفراد العينة**

جدول (3-2): يمثل الجنس لأفراد عينة الدراسة

الجنس	ذكور	إناث
النسبة المئوية %	67.5	32.5

شكل (3-1): يمثل دائرة نسبية للجنس



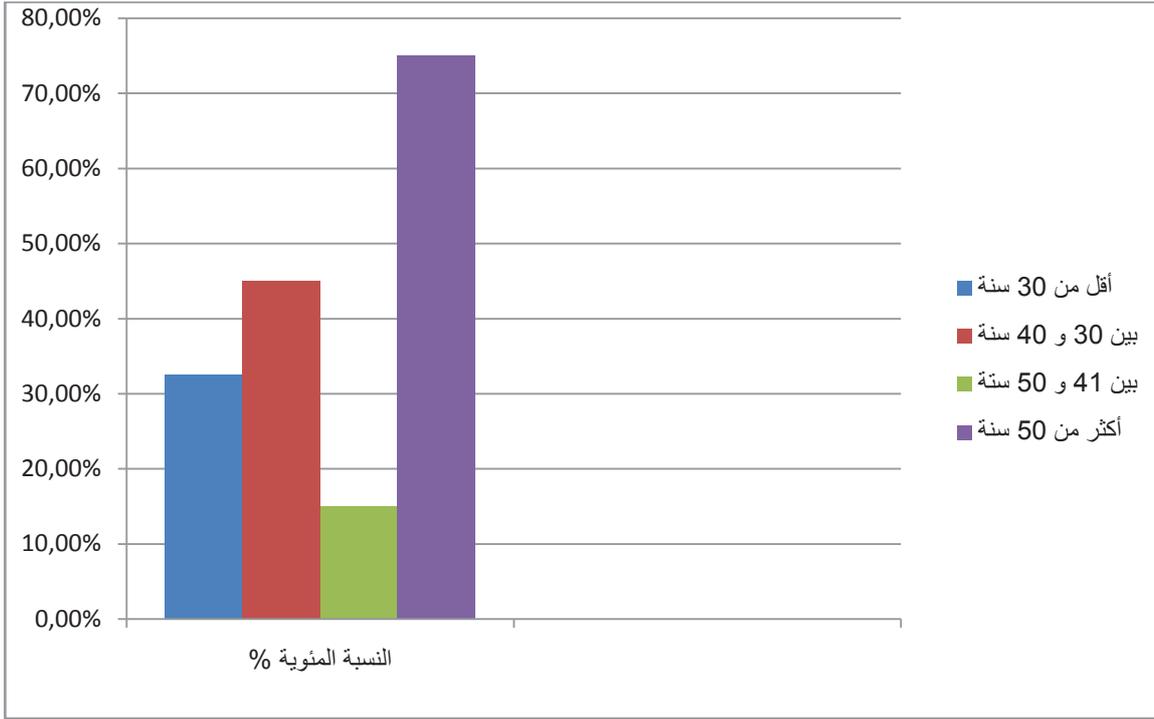
يوضح الجدول رقم (2-3) والشكل رقم (1-3) التوزيع التكراري حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من 67.5%، بينما يمثل الإناث نسبة 32.5% من العينة، ونستنتج أن نسبة الذكور أكبر من الإناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

جدول (3-3): يمثل توزيع أعمار العينة

العمر	اقل من 30 سنة	بين 30 و40 سنة	بين 41 و50 سنة	اكثر من 50 سنة
النسبة المئوية	32.5%	45%	15%	75%

الشكل (2-3): يمثل أعمدة بيانية لأعمار العينة



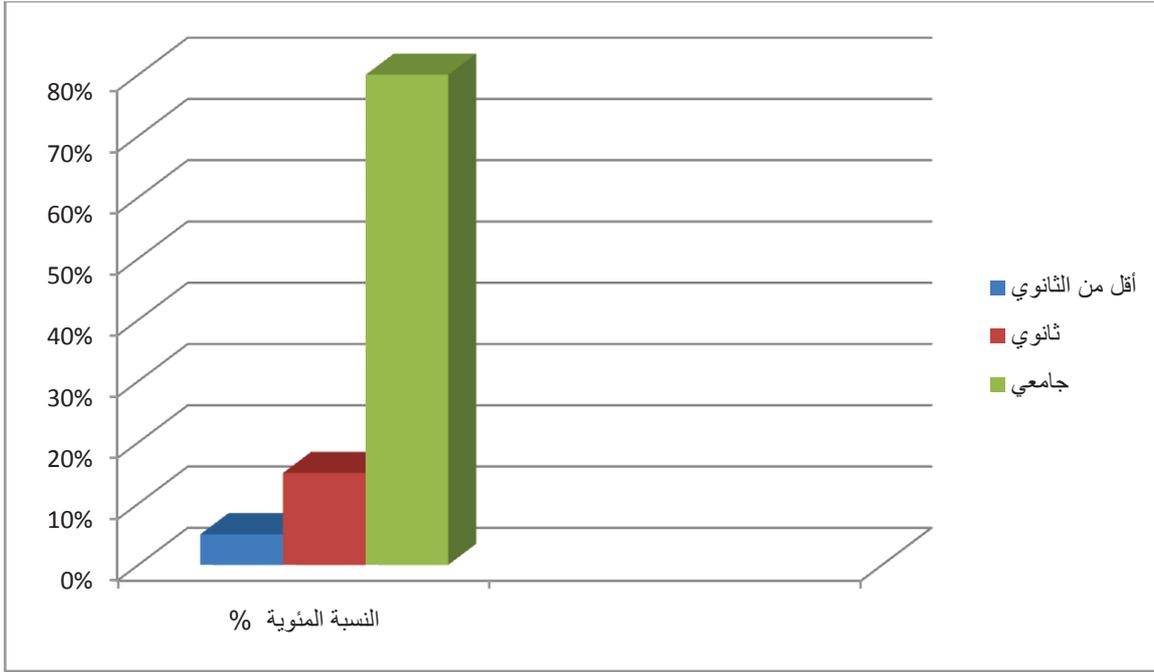
يوضح الجدول رقم (3-3) والشكل رقم (2-3) التوزيع التكراري حسب العمر

نلاحظ أن الطاقة البشرية الغالبة هي الفئة التي يتراوح عمرها إلى {أكثر من 50 سنة} بنسبة 75 % ، تليها الفئة الأقل التي تتراوح بين 30-40 بنسبة 45% ، وتليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 30% ، في حين تأتي آخر فئة التي تتراوح بين 41-50 والتي تمثل نسبتها 15 % ، تدل أعلى نسبة ألا وهي 75 % على أن طبيعة العمل كمدير يتطلب خبرة التي يتحصل عليها العمال من تجاربهم العملية كما يساعد العمر المهني لعمال المؤسسة في تخطي كثير من العقبات التي تتطلب خبرة وأسبقية في هذا المجال.

جدول (3-4): يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
النسبة المئوية%	5%	15%	80%

الشكل (3-3): يمثل أعمدة بيانية المستوى التعليمي لأفراد العينة



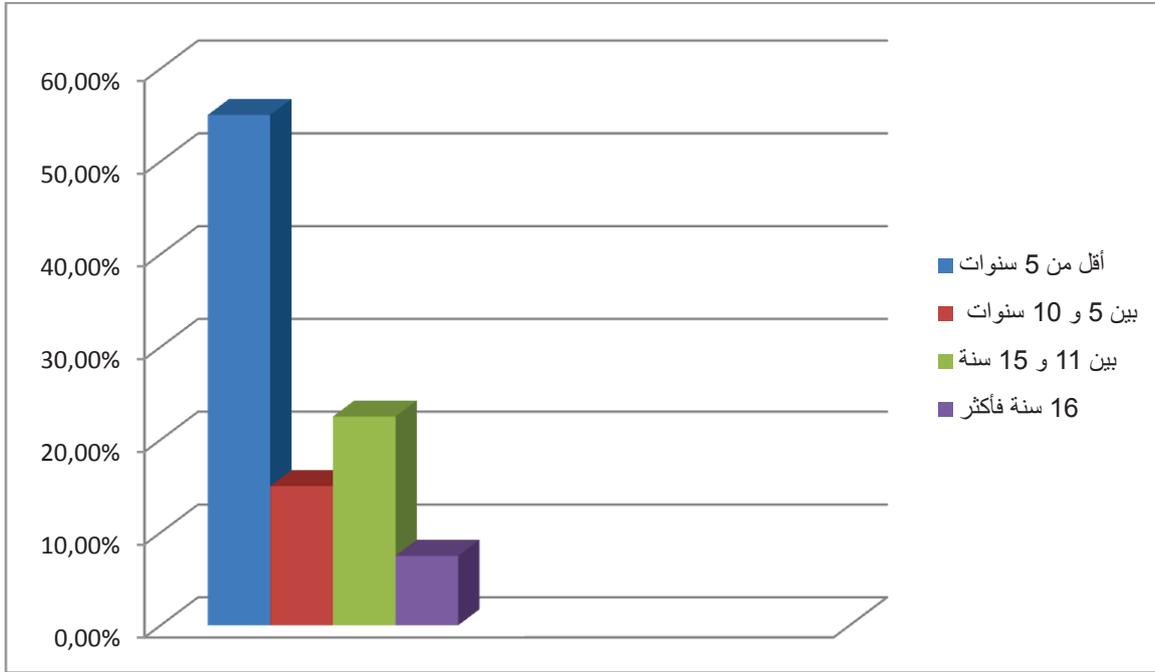
يوضح الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-3) التوزيع التكراري حسب المستوى التعليمي

توظف المؤسسات 80% من الحائزين على شهادات جامعية وهذا يدل على قيمة مستوى التعليمي للموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات من الوصول إلى أهدافها المنشودة، وتأتي في المرتبة الثانية فئة المستوى الثانوي التي تمثل 15% ، وفي أخير يأتي أصحاب المستوى الأقل من الثانوي بنسبة 5% .

الجدول (3-5): يمثل سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	55%
بين 5 و10 سنوات	15%
بين 11 و15 سنة	22.5%
16 سنة فأكثر	7.5%

## الشكل (3-4): يمثل أعمدة بيانية لسنوات الخبرة



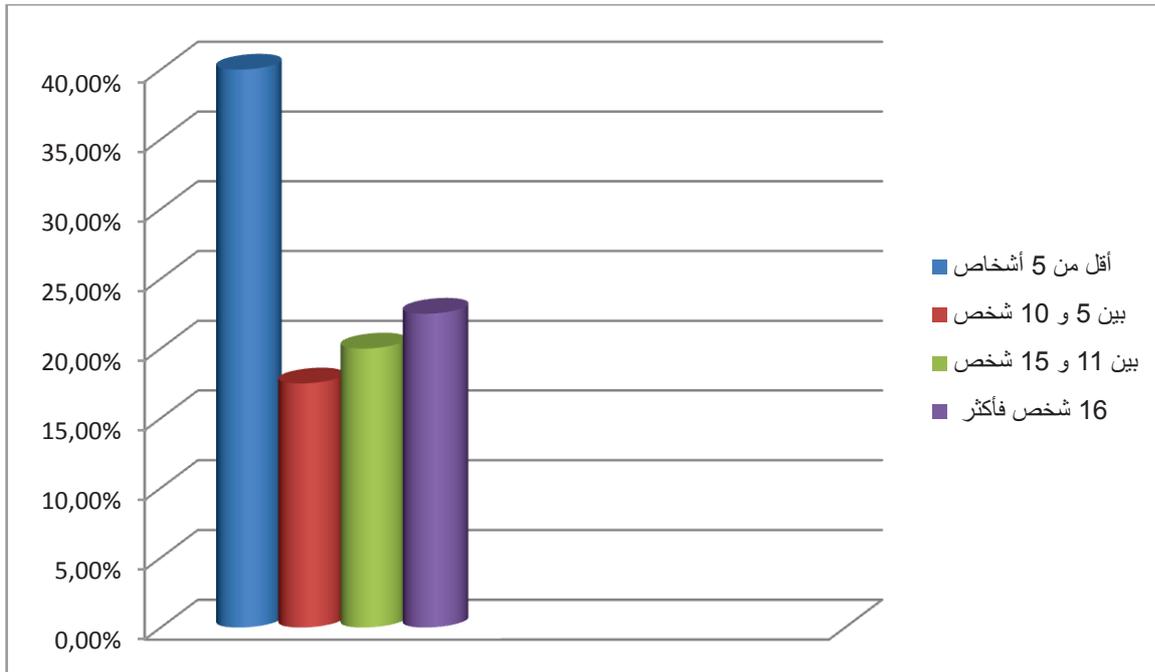
يوضح الجدول (3-5) والشكل (3-4) التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة.

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة العمال الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات هي الفئة الغالبة وتمثل نسبتها 57,5% وتليها سنة بنسبة العمال الذين لديهم خبرة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 22,5% وتليها فئة العمال التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 15% وفي الأخير تأتي الفئة التي خبرتها أكثر من 16 سنة بنسبة 7,5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تحاول إيجاد نوع من التوازن بين كفاءاتها فهي تحافظ على أصحاب الخبرة الذين تعتمد عليهم في تقديم استشارة في كل الظروف، في حين تحاول تحضير كفاءات أخرى بإمكانها خلافة الكفاءات الأولى في حالة التقاعد أو ظروف أخرى .

جدول (3-6): يمثل عدد الأشخاص المشرف عليهم

عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم	أقل من 5 أشخاص	بين 5 و 10 شخص	بين 11 و 15 شخص	شخص فأكثر 16
النسبة المئوية %	40,00%	17,50%	20,00%	22,50%

الشكل (3-5): يمثل أعمدة بيانية للأشخاص المشرف عليهم



يوضح الجدول رقم (3-6) والشكل (3-5) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب نطاق الإشراف.

ويتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة يشرفون على أقل من 5 أشخاص بنسبة 40 %، وتليها الفئة التي تشرف على أكثر 16 شخص بنسبة 22.5 %، وتليها الفئة التي تشرف على الأشخاص الذين يتراوحون بين 11 و 15 بنسبة 20 %، وأخير تأتي الفئة التي تشرف على الأشخاص الذين يتراوحون بين 5 و 10 بنسبة 17.5 %، نستنتج أن ما نسبته 57.5% من المديرين يشرفون على عدد أقل من 10 أشخاص وهو عدد متوسط حسب طبيعة عمل المديرين في الإدارة الوسطى .

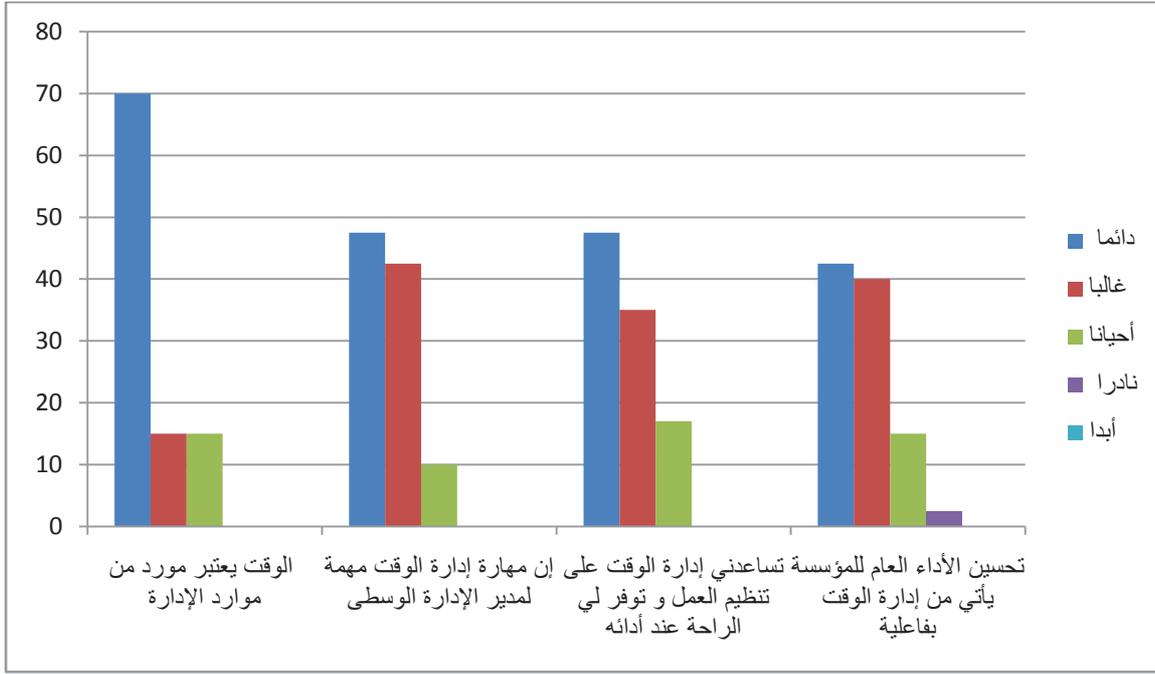
المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأهمية الوقت

جدول رقم "(3-7) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم لأهمية إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس					
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1	يعتبر الوقت مورد من موارد الإدارة	0	0	6	6	28	ت
		0	0	15	15	70	%
2	إن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى	0	0	4	17	19	ت
		0	0	10	42.5	47.5	%
3	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل وتوفر لي الراحة عند أدائه.	0	0	7	14	19	ت
		0	0	17	35	47.5	%
4	تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفاعلية	0	1	6	16	17	ت
		0	2.5	15	40	42.5	%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

الشكل (3-6): يمثل أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول أهمية إدارة الوقت



**الفقرة (1):** جاءت الفقرة (1) التي تضمنت: الوقت يعتبر مورد من موارد الإدارة كانت نسبها

كالآتي: 70% من أفراد عينة الدراسة اجابوا دائما، و 15% اجابوا غالبا، و 15% اجابوا احيانا، و 0% اجابوا نادرا، و 0% اجابوا ابدا، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائما ما يعتبرون أن الوقت مورد من موارد الإدارة الهامة.

**الفقرة (2):** التي تضمنت أن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى جاءت كالتالي 47.5% من أفراد عينة الدراسة اجابوا دائما و 42.5% اجابوا غالبا و 10% اجابوا احيانا وكانت النسبة معدومة بالنسبة لنادرا و ابدا، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة دائما ما يعتبرون أن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى.

**الفقرة (3):** التي تضمنت : تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل وتوفر لي الراحة عند أدائه، جاءت كالتالي 47.5% من من طرف أفراد عينة الدراسة اجابوا دائما و 35% اجابوا غالبا و 17% اجابوا احيانا وكانت النسبة معدومة بالنسبة لنادرا و ابدا، وهذا ما يدل على أن إدارة الوقت غالبا ما تساعد أفراد عينة الدراسة على تنظيم العمل وتوفر لهم الراحة عند أدائه.

**الفقرة (4):** التي تضمنت أن تحسين الأداء العام للمؤسسة باني من إدارة الوقت بفاعلية، جاءت كالتالي: 42.5% من طرف أفراد عينة الدراسة اجابوا دائما و 40% اجابوا غالبا و 15% اجابوا احيانا و 2.5% اجابوا نادرا

والنسبة معدومة في ابداء، وهذا مايدل على أن انفراد عينة الدراسة دائما ما يعتبرون أن تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمضيعات الوقت

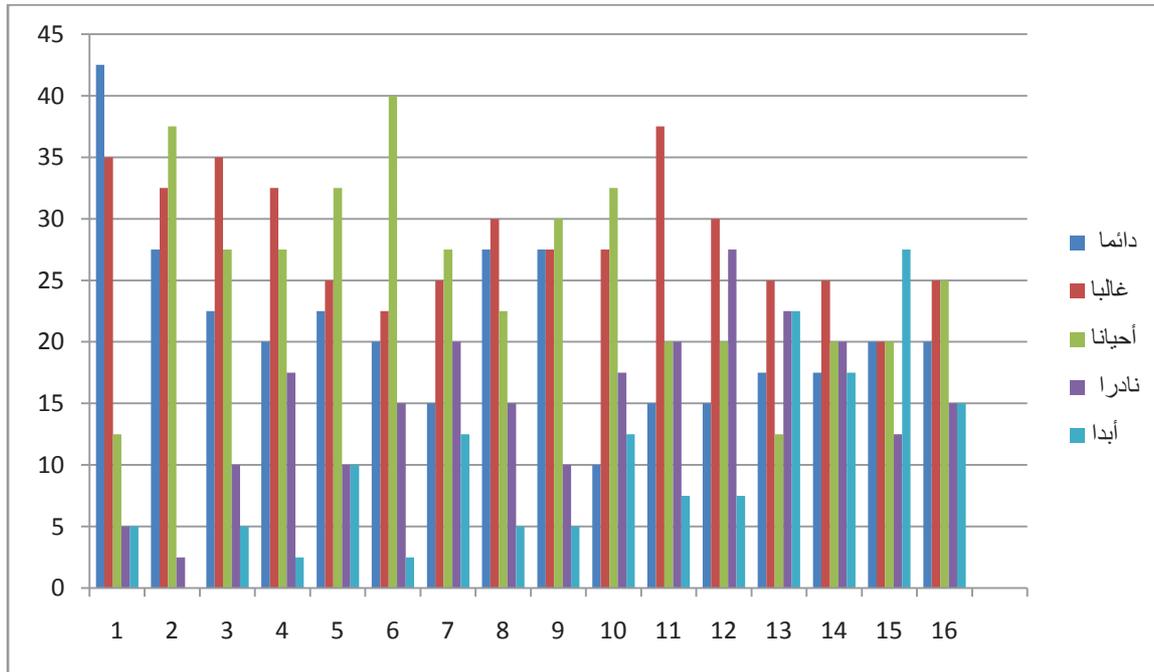
الجدول رقم (3-8): التكرارات (ت) والنسب المئوية(%) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مضيعات الوقت

المقياس						الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرة	
2	2	5	14	17	ت	5
5	5	12.5	35	42.5	%	
0	1	15	13	11	ت	6
0	2.5	37.5	32.5	27.5	%	
2	4	11	14	9	ت	7
5	10	27.5	35	22.5	%	
1	7	11	13	8	ت	8
2.5	17.5	27.5	32.5	20	%	
4	4	13	10	9	ت	9
10	10	32.5	25	22.5	%	
1	6	16	9	8	ت	10
2.5	15	40	22.5	20	%	
5	8	11	10	6	ت	11

12.5	20	27.5	25	15	%		
2	6	9	12	11	ت	غموض حدود السلطة والمسؤولية	12
5	15	22.5	30	27.5	%		
2	4	12	11	11	ت	المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات	13
5	10	30	27.5	27.5	%		
5	7	13	11	4	ت	زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول	14
12.5	17.5	32.5	27.5	10	%		
3	8	8	15	6	ت	عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال	15
7.5	20	20	37.5	15	%		
3	11	8	12	6	ت	التردد في اتخاذ القرارات	16
7.5	27.5	20	30	15	%		
9	9	5	10	7	ت	" ضعف الانضباط الذاتي	17
22.5	22.5	12.5	25	17.5	%		
7	8	8	10	7	ت	عدم القدرة على قول لا للآخرين	18
17.5	20	20	25	17.5	%		

11	5	8	8	8	ت	" سوء نظام حفظ السجلات	19
27.5	12.5	20	20	20	%		
6	6	10	10	8	ت	العلاقات الاجتماعية والشخصية	20
15	15	25	25	20	%		

الشكل (3-7): يمثل أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول مضيعات الوقت



يوضح الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-7) التوزيع التكراري لمضيعات الوقت.

جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على الافتقار إلى التخطيط، حيث جاءت نسبها كالتالي أن 42.5% من أفراد العينة أجابوا على دائما و35% أجابوا على غالبا و 12.5% أجابوا على أحيانا و5% أجابوا على نادرا وأخيرا كانت النسبة 5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تفتقر بشكل كبير إلى التخطيط.

جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على حضور الزوار بدون موعد، حيث جاءت نسبها كالتالي أن 27.5% من أفراد العينة أجابوا على دائما و32.5% أجابوا على غالبا و 37.5% أجابوا على أحيانا و2.5% أجابوا على نادرا وأخيرا كانت النسبة معدومة في أبدا، أن معظم النسب دلت على العمال في المؤسسات يعانون من مشكلة الزوار بدون موعد وهذا يجعلهم يفقدون السيطرة في التحكم في وقتهم وتأدية مهامهم في الوقت المحدد لهم.

جاءت الفقرة (3) والتي تضمنت المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد حيث جاءت نسبها كالتالي أن 22.5% من أفراد العينة أجابوا على دائما و35% أجابوا على غالبا و 27.5% أجابوا على أحيانا و10% أجابوا على نادرا و 5% على أبدا، ونلاحظ أن معظم إجابات العمال تدل على أن المكالمات تمثل عائق أثناء أداء المهام .

جاءت الفقرة (4) والتي تضمنت التأجيل في اتخاذ القرارات حيث جاءت نسبها كالتالي أن 20% من أفراد العينة أجابوا على دائما و32.5% أجابوا على غالبا و 27.5% أجابوا على أحيانا و17.5% أجابوا على نادرا و 2.5% على أبدا،

جاءت الفقرة (5) والتي تضمنت الاجتماعات غير الفعالة القرارات حيث جاءت نسبها كالتالي أن 22.5% من أفراد العينة أجابوا على دائما و25% أجابوا على غالبا و 32.5% أجابوا على أحيانا و10% أجابوا على نادرا و 10% على أبدا، من الملاحظ أن مختلف أفراد العينة يعانون من التأجيل في اتخاذ القرارات .

جاءت الفقرة (6) والتي 40% أجابوا بالترغبة والملل حيث جاءت نسبها كالتالي أن 20% من أفراد العينة أجابوا على دائما و22.5% أجابوا على غالبا و 40% أجابوا على أحيانا و15% أجابوا على نادرا و 2.5% على أبدا، ومن الملاحظ أن معظم أفراد العينة يعانون من الملل وذلك راجع لعدة أسباب من بينها أن معظم العمال يتراوح عمرهم إلى أكثر من 50 سنة وفي هذا السن يكون لديهم فقدان الرغبة أثناء العمل.

جاءت الفقرة (7) والتي تضمنت تعقد المهام الموكلة إلي وعدم وضوحها حيث جاءت نسبها كالتالي أن 15% من أفراد العينة أجابوا على دائما و 25% أجابوا على غالبا و 27.5% أجابوا على أحيانا و 20% أجابوا على نادرا و 12.5% على أبدا، وتدل هذه النسب على أن العمال يفتقرون إلى وضوح المهام الموكلة لهم.

جاءت الفقرة (8) والتي تضمنت غموض حدود السلطة والمسؤولية وضوحها حيث جاءت نسبها كالتالي أن 27.5% من أفراد العينة أجابوا على دائما و 30% أجابوا على غالبا و 22.5% أجابوا على أحيانا و 15% أجابوا على نادرا و 5% على أبدا، أن أغلب إجابات العينة تشير إلى أن العمال يعانون من معرفة حدود سلطتهم ومسئوليتهم .

الفقرة(9): والتي تضمنت " المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات " جاءت كالتالي: 27.5% من أفراد العينة أجابوا دائما، و 27.5% أجابوا غالبا، و 30% أجابوا أحيانا، و 10% أجابوا نادرا، و 5% أجابوا أبدا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة أحيانا يقومون بالمتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات.

الفقرة(10): والتي تضمنت " زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول " جاءت كالتالي: 10% من أفراد العينة أجابوا دائما، و 27.5% أجابوا غالبا، و 32.5% أجابوا أحيانا، و 17.5% أجابوا نادرا، و 12.5% أجابوا أبدا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة أحيانا يقومون بزيادة الاجتماعات عن الحد المعقول.

الفقرة(11): والتي تضمنت " عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال " جاءت كالتالي: 15% من أفراد العينة أجابوا دائما، و 37.5% أجابوا غالبا، و 20% أجابوا أحيانا، و 20% أجابوا نادرا، و 7.5% أجابوا أبدا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة غالبا ما يكون هناك عدم كفاية للمعلومات وسوء الاتصال.

الفقرة(12): والتي تضمنت " التردد في اتخاذ القرارات " جاءت كالتالي: 15% من أفراد العينة أجابوا دائما، و 30% أجابوا غالبا، و 20% أجابوا أحيانا، و 27.5% أجابوا نادرا، و 7.5% أجابوا أبدا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة غالبا ما يكون هناك تردد في اتخاذ القرارات.

الفقرة(13): والتي تضمنت " ضعف الانضباط الذاتي "

جاءت كالتالي: 17.5% من أفراد العينة أجابوا دائماً، و 25% أجابوا غالباً، و 12.5% أجابوا أحياناً، و 22.5% أجابوا نادراً، و 22.5% أجابوا أبداً، وهذا يدل على أن عينة الدراسة غالباً ما يكون هناك ضعف في الانضباط الذاتي.

الفقرة (14): والتي تضمنت " عدم القدرة على قول لا للآخرين "

جاءت كالتالي: 17.5% من أفراد العينة أجابوا دائماً، و 25% أجابوا غالباً، و 20% أجابوا أحياناً، و 20% أجابوا نادراً، و 17.5% أجابوا أبداً، وهذا يدل على أن عينة الدراسة غالباً ما يكون هناك عدم قدرة على قول لا للآخرين.

الفقرة (15): والتي تضمنت " سوء نظام حفظ السجلات "

جاءت كالتالي: 20% من أفراد العينة أجابوا دائماً، و 20% أجابوا غالباً، و 20% أجابوا أحياناً، و 12.5% أجابوا نادراً، و 27.5% أجابوا أبداً، وهذا يدل على أن عينة الدراسة أنه لا يكون هناك سوء نظام حفظ السجلات.

الفقرة (16): والتي تضمنت " العلاقات الاجتماعية والشخصية "

جاءت كالتالي: 20% من أفراد العينة أجابوا دائماً، و 25% أجابوا غالباً، و 25% أجابوا أحياناً، و 15% أجابوا نادراً، و 15% أجابوا أبداً، وهذا يدل على أن عينة الدراسة أحياناً تؤدي العلاقات الاجتماعية والشخصية إلى ضياع الوقت.

#### المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بتخطيط الوقت

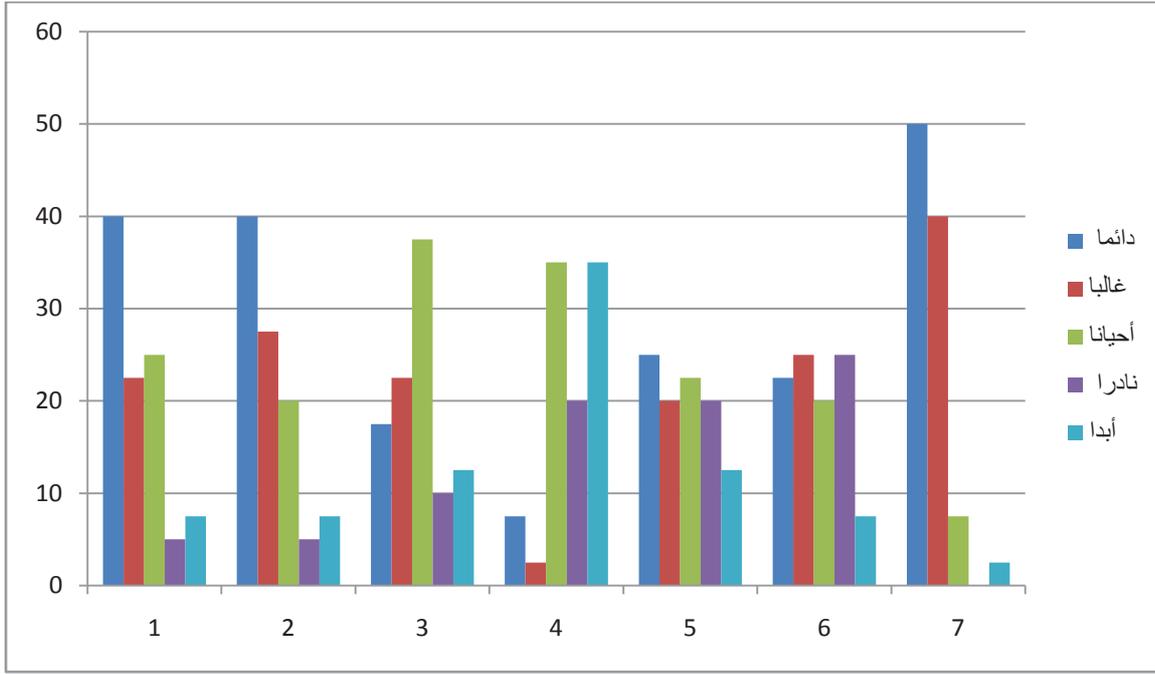
الجدول رقم (3-9): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخطيط الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس
-------	--------	---------

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
3	2	10	9	16	ت	21 أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية)
7.5	5	25	22.5	40	%	
3	2	8	11	16	ت	22 أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية
7.5	5	20	27.5	40	%	
5	4	15	9	7	ت	23 عندما أقوم ببرمجة وقت عملي اخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة
12.5	10	37.5	22.5	17.5	%	
14	8	14	1	3	ت	24 أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه
35	20	35	2.5	7.5	%	
5	8	9	8	10	ت	25 أبرمجال أعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا احتاج توثيق ذلك
12.5	20	22.5	20	25	%	
3	10	8	10	9	ت	26 انظر إلى الساعة بشكل دوري
7.5	25	20	25	22.5	%	
1	0	3	16	20	ت	27 اهتم بانجاز المهام في الوقت المحدد
2.5	0	7.5	40	50	%	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

الشكل (3-8): يمثل أعمدة بيانية خاصة بوجهات نظر مديري الإدارة الوسطى حول تخطيط الوقت



يوضح الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-8) التوزيع التكراري لإجابات تخطيط الوقت .

جاءت الفقرة الأولى: التي تضمنت {أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف شهرية)، و النسب المتحصل عليها جاءت على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 40 % على دائما ونسبة 22.5% على غالبا و 25 % على أحيانا و 5 % على نادرا و 7.5%، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد الدراسة يقومون دائما بإعداد خطط تفصيلية.

جاءت الفقرة الثانية: التي تضمنت أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية والنسب المتحصل عليها جاءت بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 40 % على دائما ونسبة 27.5% على غالبا و 20% على أحيانا و 5 % على نادرا و 7.5% على أبدا، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقومون بإعداد قائمة للمهام اليومية أو الأسبوعية .

جاءت الفقرة الثالثة: التي تضمنت عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار المتوقعة. عات المتوقعة العينة، و النسب المتحصل عليها جاءت بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 17.5 % على دائما ونسبة 22.5% على غالبا و 37.5 % على أحيانا و 10 % على نادرا و 12.5%، وهذا يدل على أن معظم العمال لا يقومون بدرجة كبيرة على برمجة المقاطعات المتوقعة.

جاءت الفقرة الرابعة: التي تضمنت أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لافائدة منه،

و النسب المتحصل عليها جاءت على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة

7% على دائما ونسبة 2.5% على غالبا و 35% على أحيانا و 20% على نادرا و 35%، وهذا يدل أن معظم العمال يتفوقون على أن برمجة الأنشطة وجدولتها أمر مفيد و ذو قيمة كبيرة لأنها تعمل على تسهيل تأدية المهام المناطة لهم .

جاءت الفقرة الخامسة : التي تضمنت أبرمج الأعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج إلى توثيق ذلك، و النسب المالمهام.ها جاءت بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 25% على دائما ونسبة 20% على غالبا و 22.5% على أحيانا و 20% على نادرا و 12.5%، وهذا يدل على أن العمال أحيانا ما يعتمدون على برمجة أعمالهم ذهنيا وهذا راجع لعدة أسباب من بينها النسيان أو كثرة المهام.

جاءت الفقرة السادسة : التي نصت أنظر إلى الساعة بشكل دوري، النسب المتحصل عليها جاءت بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 22.5% على دائما ونسبة 25% على غالبا و 20% على أحيانا و 25% على نادرا و 7.5%، معظم الإجابات انحصرت حول غالبا وهذا يدل على أن أفراد العينة لايهتمون بالنظر إلى الساعة بشكل دوري .

جاءت الفقرة السابعة : التي تضمنت أهتم بانجاز المهام في الوقت المحدد، و النسب المتحصل عليها جاءت بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حيث أجابوا بنسبة 50% على دائما ونسبة 40% على غالبا و 7.5% على أحيانا و جاءت نادر معدومة و أبدا 2.5%، وهذا ما يدل على معظم العمال المتواجدون في هذه المؤسسات يقومون بانجاز مهامهم في الوقت المحدد .

## الخاتمة العامة:

نهدف من خلال الخاتمة العامة إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة من خلال ثلاث محاور أساسية: أهمية إدارة الوقت، مضيعات إدارة الوقت، تخطيط الوقت .

### ملخص الجانب النظري للدراسة:

- يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة في النقاط التالية:
- أنه لا توجد نظرية عامة للإدارة متفق عليها عند جميع المنظرين والباحثين في المجال الإداري.
  - أن الإدارة ليست علما وليست مهنة، وإنما هي ممارسة تستعمل العلم مع لمسة حقيقة للفن ومقدار كبير من الحرفة.
  - أن الوقت هو سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل.

أن إدارة الوقت هي محاولة للتحكم الذاتي في استعمال الوقت بأسلوب كفي، من أجل تحقيق الأهداف.

## استنتاجات خاصة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن المتغيرات الشخصية تؤثر على إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى ، ،حيث كانت نسبة الذكور أكثر من الإناث وهذا يرجع إلى طبيعة المهام ، وأن للعمر المهني تأثير على إدارة الوقت وذلك لان العامل يشعر بالملل عند مرور سنوات من العمل كما أنه يكتسب خبرة ناتجة عن أقدميته في العمل .

### الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة سلبية ،وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري الإدارة الوسطى ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية، ونستنتج من ذلك بأن هنالك وعي وإدراك لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بأهمية إدارة الوقت، بالإضافة إلى

قناعتهم بأهمية إدارة الوقت كمهارة لمدير الإدارة الوسطى، وأهميتها في العملية الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

### الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أن مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية يعتمدون على التخطيط في إدارة الوقت، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري الإدارة الوسطى غالبا ما يقومون بإعداد خطط تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية، سنوية)، وغالبا ما يقومون بإعداد قوائم المهام اليومية أو الأسبوعية، وأنهم غالبا ما يقومون بجدولة الأنشطة المناط بهم تأديتها، وهذا يدل على أن مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة غالبا ما يهتمون بتخطيط الوقت المخصص للعمل.

### الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أن مضيعات الوقت الشخصية تعتبر من أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى تتمثل في مضيعات الوقت التنظيمية، ونستنتج من ذلك أن مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة لا يعانون بالدرجة الأولى من مشاكل شخصية في إدارة الوقت.

جامعة قاصدي مرياح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

## استبيان

سيداتي، سادتي

نضع أمامكم استبيان يهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة التي تسمح لنا بتحضير مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية حول الموضوع الآتي:

"إدارة الوقت لدي مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

ولذلك يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بكل دقة وموضوعية، علما أن المعلومات التي ستدرج زها تستخدم فقط لأغراض إحصائية وفي إطار البحث الجامعي. ولكم جزيل الشكر.

من إعداد الطلبة :

\*قريدة اسمهان

\*سويقات ايمان

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (X) في أحد خانات الإجابة المناسبة.

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  بين 30 و 40 سنة

بين 41 و 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :  أقل من الثانوي  ثانوي  جامعي

4- سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى :

أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات

بين 11 و 15 سنة  16 سنة فأكثر

5- عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم :

أقل من 5 أشخاص  بين 5 و 10 اشخاص

بين 11 و 15 شخص  16 شخص فأكثر

أهمية إدارة الوقت						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	الوقت يعتبر مورد هام من موارد الإدارة					
02	إن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى					
03	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل و توفر لي الراحة عند أدائه					
04	تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفاعلية					
مضيعات الوقت						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	الافتقار إلى التخطيط					
02	الزوار بدون موعد					
03	المكالمات الهاتفية					
04	التأجيل					
05	الاجتماعات الغير فعالة					
06	فقدان الرغبة و الملل					
07	تعقد المهام الموكلة إلي و عدم وضوحها					
08	غموض حدود السلطة و المسؤولية					
09	المتابعة و الرقابة المستمرة للعاملين و العماليات					
10	زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول					
11	عدم كفاية المعلومات و سوء الاتصال					
12	التردد في اتخاذ القرارات					
13	ضعف الانضباط الذاتي					
14	عدم القدرة على قول لا للآخرين					
15	سوء نظام حفظ السجلات					
16	العلاقات الاجتماعية و الشخصية					

تخطيط الوقت						
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرة	الرقم
					أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية - أسبوعية - شهرية - نصف سنوية )	01
					أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية	02
					عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة	03
					أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة و جدوتها أمر لا فائدة منه	04
					أبرمج الأعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط و لا أحتاج توثيق ذلك	05
					أنظر الى الساعة بشكل دوري	06
					أهتم بانجاز المهام في الوقت المحدد	07

تفضلوا بإبداء ارائكم ومقترحاتكم

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم



## المراجع :

- 1/- بشير العلق ، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية ، عمان، الاردن، 2004م.
- 2/- بشير العلق، مبادئ الادارة، داراليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2008م.
- 3/- بشير العلق، اساسيات ادارة الوقت، داراليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2009م.
- 4/- ربحي مصطفى عليان، ادارة الوقت النظرية والتطبيق، دار الجريل للنشر والتوزيع، 2007م.
- 5/- زيد منير، ادارة الوقت، دار كنوز المعرفة، 2006م.
- 6/- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال منظور كلي، دار الحامد، 2010م.
- 7/- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل، الاردن، عمان، 2007م.
- 8/- علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة ذ، 2004م.
- 9/- عبد الحميد درة محفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة ، دار وائل، 2011م.
- 10/ قاسم نايف علوان، نجوة رمضان، ادارة الوقت، مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة
- 11/- كن لانغدون واندروبوس، 100 سؤال وجواب في ادارة الاعمال، اكاديميا انتر ناشيونال، بيروت، لبنان،
- 12/- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة،
- 13/- محمد سرور الحريري، ادارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، دار الوراق، الاردن، عمان
- 14/- محمد سرور الحريري، ادارة الاعمال الدولية والعالمية، دار الحامد، الاردن، عمان،
- 15/- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الادارة العامة، دار وائل،

16/- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

17/- نادر احمد ابو شيخة، مدخل الى ادارة الوقت، دار المسيرة، الاردن، عمان،

18/- رسائل جامعية :

-اميمة عبد الخالق عبد القادر لاسطل، فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الازهر،

-دحاك عبد النور، ادارة الوقت لدى مديري الادارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير، (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب لبليدة،

-كمال عبد الحميد ابراهيم السوري، واقع ادارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس التعليم العام بمحافظات غزة، ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الازهر غزة،

