



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

رقم التسجيل :

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسات الجزائرية
دراسة ميدانية ب : مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمل الأجراء CNAS لولاية تيارت

تحت إشراف الأستاذ :

د / سعيد توفيق

من إعداد الطالب :

- بهلول سيد قطب

الموسم الجامعي :

1438هـ ، 1439هـ // 2017م ، 2018م

شكر وتقدير

الحمد لله ، القائل في كتابه : ﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾ ، احمده حمد الشاكرين ، على عونه وتوفيقه ، أن منّ علي بإتمام هذه الدراسة ، التي ما كانت لتتم لولا عونه سبحانه وتعالى على بذل ذلكم الجهد المضني .

رسالة شكر وامتنان وتقدير ، أتقدم بها إلى أساتذتي في كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، لجامعة ابن خلدون بتيارت.

وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل سعيدي توفيق الذي أشرف على هذه المذكرة ، وكان لتوجيهاته وأفكاره السمة البارزة فيها

إهداء

إلى الذي غرس فيّ، قيم المحبة والتواضع ، و أفاض عليّ بسلسيل المحبة ، وكان
لي الركن الرشيد ..

إلى الذي أنار لي طريق العلم والنجاح ..

إلى والدي حفظه الله .

إلى الفاضلة التي ربّنتني على الأخلاق الحميدة ..

إلى التي أغدقت عليّ بجنانها ، إلى أمي التي سهرت عليّ الليالي .

إلى إخوتي ، وإلى أخي الصغير " طه " المحبوب إلى قلبي ،

و إلى كل رحم من العائلة ..

إلى أحبائي و أصدقائي ..

ستضلون في قلبي .

سيد قطب

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قانون السقف	40
02	قانون الاحترام	44-40
03	قانون التضحية	48
04	قانون النمو المتفجر	49
05	القيادة الديمقراطية	50
06	القيادة الأوتوقراطية	51
07	القيادة الفوضوية	52
08	نموذج الأدوار الأربعة للقيادة	55
09	القيادة الموقفية	59
10	أهمية إدارة الوقت	73
11	مقياس تحليل الأنشطة	82
12	مقياس الأهمية الحقيقية	82
13	مقياس الإلحاحية	82
14	مقياس احتمال التوكيل	83
15	مقياس تكرار الاتصال	84
16	نظرية باريتو 80/20	95
17	نظرية باركنسون	95
18	نموذج العينة القصدية للدراسة	108
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني لتأميننا الاجتماعية للعمال الأجراء	

فهرس الجداول

08	المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة	01
27	المقاربات النظرية للدراسة	02
38	الممارسات الخمس و الالتزامات العشر للقيادة النموذجية	03
45	قانون الصور	04
46	قانون الإقناع	05
61	نظرية DISC	06
62	ملخص لنظريات القيادة	07
81	تنظيم الوقت	08
94	مصفوفة الأولويات لستيفن كوفي	09
101	المجال البشري CNAS	10
111	عرض وتحليل المقابلة رقم (01)	11
114	عرض و تحليل المقابلة رقم (02)	12
117	عرض و تحليل المقابلة رقم (03)	13
120	عرض و تحليل المقابلة رقم (04)	14
123	عرض و تحليل المقابلة رقم (05)	15
126	عرض و تحليل المقابلة رقم (06)	16
129	عرض و تحليل المقابلة رقم (07)	17
132	عرض و تحليل المقابلة رقم (08)	18
135	عرض و تحليل المقابلة رقم (09)	19
138	عرض و تحليل المقابلة رقم (10)	20

- الإهداء
- شكر وتقدير
- فهرس الأشكال
- فهرس الجداول
- فهرس المواضيع

الصفحة	المحتويات
أ	● مقدمة

الباب النظري للدراسة

1. ❖ الفصل الأول : الاطار النظري والتصوري للدراسة	
02	● تمهيد
02	1.1. < أسباب اختيار الموضوع
03	2.1. < أهمية الدراسة
03	3.1. < أهداف الدراسة
05	4.1. < الاشكالية
05	5.1. < فرضيات الدراسة
06	6.1. < المفاهيم الأساسية للدراسة
06	1.6.1. < مفهوم القيادة الحديثة
08	2.6.1. < المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة
09	3.6.1. < مفهوم إدارة الوقت
11	4.6.1. < المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة الوقت
12	5.6.1. < المفاهيم الإجرائية للقيادة و إدارة الوقت
13	7.1. < الدراسات السابقة
26	1.7.1. < التعقيب عن الدراسات السابقة
26	2.7.1. < المقاربة النظرية للدراسة
2. ❖ الفصل الثاني : الأبعاد النظرية للقيادة الحديثة	
● تمهيد	
30	1.2. ● أهمية القيادة
30	2.2. ● معايير طلب القيادة
31	3.2. ● القيادة بين الفطرية والاكْتساب
31	4.2. ● الفرق بين القيادة والإدارة
32	5.2. ● الممارسات الخمسة للقيادة

فهرس المواضف

38	● الممارسات الخمس والالتزامات العشر للقيادة النموذجية	6.2
38	● خمس خرافات عن القيادة	7.2
40	● قوانين القيادة	8.2
50	● الأنماط القيادية	9.2
52	● القيادة المرتكزة على أربع مبادئ	10.2
53	● الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على المبادئ	11.2
54	● نموذج الأدوار الأربعة للقيادة	12.2
56	● فنون القيادة	13.2
58	● نظريات القيادة	14.2
62	● ملخص شامل لنظريات القيادة	15.2
	❖ الفصل الثالث : الأبعاد النظرية لإدارة الوقت	3
70	● تمهيد	
70	● الوقت في القرآن الكريم و السنة النبوية	1.3
73	● أهمية إدارة الوقت	2.3
74	● أنواع الوقت	3.3
78	● أقسام إدارة الوقت	4.3
79	● تنظيم إدارة الوقت	5.3
81	● خطوات ضبط الوقت	6.3
81	● أولويات إدارة الوقت	7.3
81	◀ تعيين أولويات إدارة الوقت	1.7.3
84	◀ ترتيب أولويات إدارة الوقت	2.7.3
85	● مبددات الوقت	8.3
85	◀ التعامل مع مبددات الوقت	1.8.3
88	● الاستراتيجيات العشر لتحسين إدارة الوقت	9.3
94	● نظريات إدارة الوقت	10.3
96	● العلاقة بين الوقت والإدارة	11.3
98	● القيادة و إدارة الوقت	12.3
	❖ الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	4
100	● تمهيد	
100	● مجالات الدراسة	1.4

فهرس المواضف

100	المجال المكاني	1.1.4
101	المجال البشري	2.1.4
103	المجال الزماني	3.1.4
104	منهج الدراسة	2.4
105	أدوات الدراسة	3.4
105	الملاحظة	1.3.4
106	المقابلة	2.3.4
107	عينة الدراسة ومواصفاتها	4.4
	الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة	5
110	تمهفد	
110	عرض وتحليل بيانات الدراسة	1.5
141	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضفة الفرعفة الأولى	2.5
142	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضفة الفرعفة الثانية	3.5
143	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضفة الفرعفة الثالثة	4.5
144	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضفة العامة	5.5
145	تقفم نتائج الفرضفة	6.5
148	خاتمة	
149	ملخص الدراسة	

- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

لقد استحوذ موضوع القيادة في العقدين الأخيرين على الكثير من الاهتمام ، ليس على نطاق المفكرين وعلماء القيادة والادارة فحسب ، بل امتد ليشمل عينة واسعة من المشتغلين بمختلف الأعمال ، وفي شتى المجالات

ذلك أن إدارة الدول و الحكومات والشعوب والجماعات و ادارة الأعمال وتحقيق الأهداف المتوخاة منها ، دفع بأساطين الفكر القيادي الإداري لعشرات السنين ، لإجراء أبحاثهم حول القيادة والإدارة ، ليؤصلوا لهما القواعد الصلبة ، تكون هي الدعامة الأساسية ، التي يرتكز عليها كل من حاز شرف أن يدير عملا ما ، أو يقود جماعة عمل ، مهما كان حجم هذا العمل أو عدد هذه الجماعة .

وإن كان موضوع الإدارة والدراسات حوله ، ضاربا في مهاوي التاريخ ، نجد أن موضوع القيادة ، حديث النشأة ، فجُلّ الدراسات الجادة لم ترى النور إلا في القرن العشرين بالشكل الذي هي عليه الآن – أبرز بحث حول القيادة للعالمين *Kouzes and Posner* الذي يعتبر المرجع الذي تقاس عليه كل بحوث القيادة ، تم البحث في مدة 27 سنة ، تجاوزت عينة الدراسة فيه المليون ونصف، نشرت نتائجه في كتاب *Leadrship Challenge

ورغم مئات الدراسات ، إلا منقل الآلاف التي تكفل بها علماء الإدارة في أرقى الجامعات الغربية والتي استغرقت عشرات السنين ، فإن الاختلاف لا زال قائما في تحديد هل القيادة فطرية أم يمكن تعلمها .

وبما أننا تطرقنا في هذه الاطروحة البحثية لدراسة القيادة الحديثة ، فهناك عامل آخر مرتبط كثيرا بالقيادة في جميع جوانبها ويعتبر من مهاراتها الأساسية ، ألا وهو عامل إدارة الوقت لما له من أهمية أساسية في حياة الإنسان ، بل يعتبر أهم مورد لدى الفرد ، وإدارته والإستفادة منه تجعل الحياة وبيئة الإدارة أكثر انتاجية وفاعلية .

وبما أن المؤسسات الجزائرية ، تخضع في تسييرها إلى لوائح وقوانين ، وتعتمد على مجموعات عمل ، ويتطلب أداء وظائفها إلى وجود مديرين يقودون زمام أمورها ، وموظفون يعملون على تنفيذ هذه الأعمال ، فإدارة هذه المؤسسات وطريقة الإشراف عليها، صار ضرورة معرفية ، وحتمية وظيفية .

فما مفهوم القيادة الحديثة وإدارة الوقت ؟، وماهي مقتضياتهما ؟.

والموضوع كما أوضحنا سابقا ، استحوذ على تفكير علماء القيادة والادارة و أخذ منهم الوقت والجهد الكبيرين، فقد حاولنا في هذه الدراسة البحثية في جانبها النظري والميداني ،

الابتعاد عن الإطناب الممل ، و الإقلال المخل ، لذلك اعتمدنا في تقديم هذه الدراسة على شكل مفاتيح عامة ، يستطيع الاعتماد عليها أي قارئ لهذه الدراسة ، فيما يخص التطرق إلى مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت .

ولقد جاءت الدراسة في خمسة فصول ، مقسمة كالآتي :

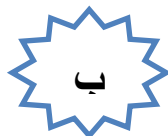
الفصل الأول : للاطار التصوري والمنهجي للدراسة ، ويحتوي على أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة ، وعلى إشكالية البحث وتساؤلاتها التي تتمحور حول مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، وتم التخصيص في هذا الفصل ، المفاهيم الأساسية للبحث القيادة الحديثة وإدارة الوقت ، وعرجنا على المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة وإدارة الوقت ، بالإضافة إلى المفاهيم الإجرائية ، إلى الدراسات السابقة ، وتعقيب عليها ، إلى المقاربة السوسولوجية للدراسة .

الفصل الثاني : في القيادة الحديثة من خلال التطرق في ما يخص العناصر التي تخدم الدراسة ، بدأ بتبيان أهمية القيادة ، والفرق بينها وبين الإدارة ، والقيادة بين الفطرة و التعلم ، و الخرافات الخمس عن القيادة ، والممارسات الخمسة للقيادة ، وقوانين و مبادئ و خصائص ونماذج و فنون القيادة ، بحيث انتهينا في هذا الجانب بعرض أهم النظريات الحديثة في القيادة .

الفصل الثالث : وفيما يخص المفهوم الثاني – المتغير التابع - إدارة الوقت ، تم فيه ضبط مفهوم الإدارة و الوقت والعلاقة بينهما ، و الوقت كما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية ، و أنواع و أقسام الوقت ، وتنظيم الوقت ، و أولويات إدارة الوقت ، و خطوات ضبط الوقت، و مبددات الوقت ، و الإستراتيجيات العشر لتحسين إدارة الوقت ، و نظريات إدارة الوقت .

الفصل الرابع : والذي جاء تحت عنوان الاجراءات المنهجية ، أبرزنا فيه المنهجية المتبعة في دراسة الموضوع ، وأدوات الدراسة التي تعتبر بمثابة المتغير الوسيط الذي يربط العلاقة بين المتغير الأول و الثاني وحلقة الوصل بين الجانب الميداني والجانب النظري ، والعينة المعتمدة في الدراسة .

الفصل الخامس : تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسة ، فهو الأكثر أهمية في الجانب الواقعي للدراسة ، لأن دراسة القيادة الحديثة وإدارة الوقت في حقيقتها على أرض الواقع ، يمدنا بمعطيات حقيقية ، حول هذان الأخيرين والدور الأساسي لهما في سير المؤسسة ، وتقييم الفرضيات الجزئية و الفرضية العامة ، و الاستنتاج العام للدراسة ، لتنتهي بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج الأساسية للدراسة الراهنة .



الفصل الأول : الاطار النظري و التصوري للدراسة

- ◀ أسباب اختيار الموضوع
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ الاشكالية
- ◀ فرضيات الدراسة
- ◀ المفاهيم الأساسية للدراسة
- ◀ مفهوم القيادة الحديثة
- ◀ المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة
- ◀ مفهوم إدارة الوقت
- ◀ المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة الوقت
- ◀ المفاهيم الإجرائية للقيادة و إدارة الوقت
- ◀ الدراسات السابقة
- ◀ التعقيب عن الدراسات السابقة
- ◀ المقاربة النظرية للدراسة

تمهيد :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة في البحث كالتى تستدعي التقصي و البحث في أية مؤسسة أو تنظيم قائم ، لما لها من تأثير على أداء و كفاءة و فعالية هذه المؤسسة و على رضا العمال ، فالقيادة تشكل أساس العمليات الإدارية ، لأنها ترتبط بمدى مهارة و خبرة القائد و كذلك بفعالية العملية القيادية الإشرافية ، التي يلعب فيها دورا مهما و أساسيا، لأنه هو من يقوم بتوجيه و متابعة و قيادة مجموعة من العمال لتحقيق الأهداف المسطرة.

من هنا فإن هذه الدراسة تتناول موضوع القيادة الحديثة و إدارة الوقت ، من خلال التطرق لمجموعة من المتغيرات ، تساعد على فهم و ايجاد العلاقة بين متغيري الدراسة - القيادة الحديثة في إدارة الوقت - ، وهذا ما سيتم طرحه في الإشكالية و كذلك فرضيات الدراسة.

1.1. أسباب اختيار الموضوع

• الأسباب الموضوعية :

- ✓ دراسة واقع القيادة الحديثة وإدارة الوقت، من خلال المعرفة الميدانية الشاملة داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء.
- ✓ دراسة أثر القيادة داخل المؤسسة ، على موظفي الإدارة العليا .
- ✓ محاولة الوقوف على آراء العمال في الإدارة العليا واتجاه التسيير الإداري للوقت داخل المؤسسة والسلوك القيادي من طرف المدير .
- ✓ اعطاء نموذج تسيير حديث، حول موضوع القيادة الحديثة و إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية.

• الأسباب الذاتية :

- ✓ الشغف بالموضوع و جدية الاطلاع أكثر على المعارف الكلاسيكية والحديثة، ونظريات أساطين الفكر البارزين حول موضوع القيادة وإدارة الوقت .

2.1. أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع القيادة الحديثة وإدارة الوقت ، من أهم المواضيع و الاشكاليات التي تطرح نفسها على المستوى العالمي (وتعد النماذج الجديدة في القيادة و الإدارة التي يطرحها أساطين الفكر القيادي و الإداري هنا وهناك ، من أهم سُلُوكِيَات القيادة الإدارية الحديثة في النهوض بالشركات و الدول و المجتمعات ...) .

وكذا على المستوى المحلي ، إن تم تطبيقها تطبيقا محكما ، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما و حساسا ، وهو دور القيادة في تفعيل التنمية و إحداث الجودة

الشاملة في تسيير الوقت على مستوى المؤسسة ، وصقل روح القيادة لدى رؤساء الإدارة العليا .

3.1. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق نوعين من الأهداف فيما يخص مقتضيات القيادة الحديثة وإدارة الوقت، أولاً على المستوى العلمي الأكاديمي وما أنتجه العلماء حولهما في القرنين الأخيرين ، وعلى المستوى الإمبريقي لمكان الدراسة .

- ✓ محاولة تعميق الفهم بموضوع القيادة الحديثة في إدارة المؤسسة الجزائرية .
- ✓ محاولة إبراز الجوانب المهمة للقيادة الحديثة من خلال التعرض لمفاهيمها وصفاتها ومهاراتها الرئيسية وخصائصها ونظرياتها وفنونها.
- ✓ محاولة إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الوقت ، وإبراز الأبعاد الأساسية المهمة للسير الناجح للكيان الإداري في المؤسسة .
- ✓ التعرف على دور القيادة في تطبيق المرتكزات الأساسية لإدارة الوقت .
- ✓ التعرف على أهمية القائد الفعال ، وماهي الفوائد التي يمنحها لإدارة الوقت.
- ✓ معرفة القدرة القيادية في رسم الصورة إلى ما بعد الواقع، و الرؤية الاستشرافية للمستقبل .
- ✓ التعرف على أهم المعوقات التي تعطل الوقت ودور القيادة في معالجتها.
- ✓ القيام بدراسة ميدانية للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق اسس القيادة الحديثة في الإدارة، وأساسيات إدارة الوقت في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء .

4.1. الإشكالية :

إن موضوع القيادة وموضوع إدارة الوقت ، كثيرا ما يثير التساؤل عما إذا كان هناك مزية متبقية للباحث لطلق اليد في الكتابة حول هذين الأخيرين ، لما تم تدوينه من آلاف البحوث والكتابات ، وما زال إلى الآن يكتب حول موضوع القيادة وإدارة الوقت ، والعدد اللامتناهي من المحاضرات التي تلقى كل يوم عن موضوع القيادة والإدارة، و المليارات التي تصرف عليها .

و الغرب اليوم بكافة أطيافه قد خاض مخاضا آخر في شأن هذا الموضوع ، و أنجح ركائز القيادة الإدارية الحديثة في المؤسسة وطورها وتتطور معها ، وأنشأ نماذج جديدة فيما يخص القيادة الحديثة في الإدارة (من إدارة الأعمال ، والإدارة بالجودة الشاملة ، والإدارة بالمعرفة ، والإدارة بالأهداف ، والقيادة الخدمية إلخ) ، عكس مؤسسات بعض من الدول العربية وخاصة المؤسسات الجزائرية ، و الذي هو موضوعنا المحلي المندرج تحت هذه الدراسة ، مؤسساتنا التي لم تتطور إلى يومنا هذا حسب واقعها المعيش ، مع أنها قامت

باستيراد العديد من النماذج في الادارة والتسيير و التخطيط الى الخ .. ، عبر مراحل مختلفة بعد الاستقلال فيما يخص التسيير الإداري والقيادي في المؤسسة .

ونحن من خلال هذه الإشكالية سنقوم بطرح المرتكزات الأساسية التي تحصن المؤسسة من خلالها بناءها ، لتسيير وفق خط واضح ، وعدم فشل المؤسسة مستقبلا، إن كانت تسيير وفق المتابعة دائما ، و نرى أن الحديث عن إدارة الوقت لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتعتبر ادارة الوقت متغير تابع بالنسبة للقيادة ، ومن العمليات و الأساليب التي تنتهجها ادارة الوقت في سلوكياتها ، لبذر انجازات عظيمة ونتائج مبهرة ، بدءًا بتخصيص الوقت الإبداعي ، والتحصيري ، والانتاجي ، والوقت العام ، وخاصة في وضع الأمور المهمة المستعجلة أولا ، إلى غير المهمة غير المستعجلة ، وفنون التعامل مع مضيعات الوقت ، تستلزم وجود قائد فعال يقوم بإدارة هذا الأمر على الوجه الأكمل، والذي سوف نتحدث عنه فيما يخص مفهوم القيادة الحديثة في الفقرة اللاحقة .

و الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، ويعتبر متغير مستقل بالنسبة لإدارة الوقت ، كما عرفه الدكتور طارق سويدان " هي عملية تحريك الناس نحو هدف " ومن خلال هذا المفهوم نقوم بإسقاطه على موضوعنا فنقول : " هي قدرة القائد الفعال في عملية تحريك العاملين في الادارة نحو الادارة بالأهداف " ، وركزنا على المقترضات الفعالة الحديثة للقائد في الادارة ، من خلال ، أهمية القيادة ، والفرق بينها وبين الإدارة ، والقيادة بين الفطرة و التعلم ، و الخرافات الخمس عن القيادة ، والممارسات الخمسة للقيادة ، وقوانين و مبادئ و خصائص ونماذج و فنون القيادة ، بحيث انتهينا في هذا الجانب بعرض أهم النظريات الحديثة في القيادة .

إذن تتضح أهمية القيادة الحديثة في إدارة الوقت التي تسعى إليها جميع المؤسسات الجزائرية الخاصة و العمومية ، إلى إرسائها من أجل التغيير و التطوير الإيجابي ، فهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة ، ومن هنا فصياعة التوجهات الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة مرتبط بعنصري الادارة بالقيادة الحديثة ، لان النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وخاصة التخطيط للوقت وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الادارية .

مما سبق ومن خلال التشخيص الفعلي لمتغيري الدراسة ، بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS لولاية تيارت ، نحاول تقصي أبعاد و مؤشرات الدراسة ، فضلا عن الارتباطات القائمة بينهما ، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب عن التساؤل المركزي التالي :

◀ ما هي مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ؟
ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب المشكلة البحثية، و قصد الإجابة عن التساؤل المركزي، نحاول طرح جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

◀ ما المرتكزات الأساسية للسير الناجح لإدارة الوقت التي ينتهجها القائد الفعال؟
◀ ما هي الصفات والمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الفعال في عملية إنجاز الوقت الاداري ؟ .

◀ ما هي علاقة القيادة الحديثة بإدارة الوقت في عملية الضبط في كافة عمليات المؤسسة ؟.

5.1. فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

◀ توجد فاعلية بين القيادة الحديثة وإدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- ◀ تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الابداعي .
- ◀ تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات الوقت .
- ◀ القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة الوقت .

6.1. المفاهيم الأساسية للدراسة :

1.6.1. مفهوم القيادة:

جاء في لسان العرب : القود نقيض السوق ، يقال : يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها .

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لمن يرأسهم على الخير ، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم . فرب الأسرة هو المسؤول عن تربية أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين ، وبالتالي فهو قائدهم ، وهكذا مع الحاكم ، ورئيس المؤسسة ، والمعلم¹

وعن ابن عمر رضي الله عنهما ، عن النبي ﷺ أنه قال : (كلكم راع و مسؤول عن رعيته، فالإمام راع ومسؤول عن رعيته ، و الرجل في أهله راع ومسؤول عن رعيته ، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيته ، والخادم في مال سيده راع وهو مسؤول عن رعيته ، قال فسمعت هؤلاء من النبي ﷺ وأحسب النبي ﷺ قال والرجل في مال أبيه راع ومسؤول عن رعيته ، فكلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته) .²

فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون واستمر حوله المنتفعون لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع والفسل ، إلا إذا كان مخدوعاً أو منتفعاً أو مغلوباً على أمره ، وحينها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقاً لا قائداً .

و القيادة ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه، بل هي عناء وتضحية وتبعية

لذلك:

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف .

فهي مكونة من ثلاث عناصر :

- ✓ وجود هدف يحرك الناس إليه.
 - ✓ وجود مجموعة من الأفراد .
 - ✓ وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس .
- وقديماً قيل إذا أردت ان تكون إمامي فكن أمامي .³

¹ طارق السويدان و فيصل عمر باسراجيل : صناعة القائد ، قرطبة للنشر و التوزيع ، ط8 ، 2013م ، ص40 .

² أحمد بن علي بن حجر العسقلاني : فتح الباري شرح صحيح البخاري ، دار الريان للتراث ، 1986م ، ص 215.

³ طارق السويدان : مرجع سابق ، ص 40 .

هل هناك مفهوم واضح للقيادة متفق عليه لدى العلماء ؟ :

كلا ، لا يوجد لا عند الغربيين ولا المسلمين ، يقول المفكر Burns ، القيادة من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً .¹

هل كل من يحرك الناس نحو هدف أو يؤثر عليهم قائد؟ وهل العلماء والمفكرون قادة ؟ وهل الفنانون والرياضيون قادة للناس ؟.

كلا ... فاليوم قائد التكنولوجيا (بيل غيتس مثلا) له تأثير كبير على الناس في تحقيق أهدافهم ، وفي القديم والحديث كان هناك للعلماء والمفكرين دور كبير كذلك ، ولكننا لا نستطيع اعتبار كل هؤلاء قادة ، وإنما القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة ، أما العلماء والمفكرون فيعملون في دائرة التنظير وإذا انتقلوا إلى دائرة التنفيذ صاروا قادة ، أما الفنانون والرياضيون البارزون ونحوهم ، فلهم معجبون ، وهؤلاء ليسوا أتباعا يقودونهم نحو هدف .²

بعض المفاهيم الاصطلاحية للقيادة :

❖ جيمس كوزس وباري بوسنر³ :

إن جذر كلمة يقود **Lead** يعني (يذهب، يسافر ، يرشد) إن القيادة تعني الحركة ، إن القادة يبحثون عن نظام جديد ، إنهم يكتشفون مجالات لم يكتشفها أحد ويقودوننا إلى جهات جديدة و غير مألوفة .⁴

❖ ستيفن كوفي :

القيادة هي إشعار الناس بقيمتهم و إمكانياتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة و الإمكانيات في أنفسهم .⁵

¹ مرجع سبق ذكره: ص41.

² مرجع سابق: ص42.

³ **Kouzes and Posner** * من أبرز علماء القيادة في القرن العشرين ، والقرن الواحد والعشرين ، يعتبر بحثهما حول القيادة، المرجع الرئيسي الذي تقاس عليه كل بحوث القيادة، تم في مدة 27 سنة، تجاوزت عينة الدراسة فيه المليون ونصف، نشرت نتائجه في كتاب **Leadership Challenge**

⁴ ستيفن - آر - كوفي ، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، ترجمة ياسر العيتي ، دار الفكر دمشق ، ط 8 ، 2015م ، ص 483 .

⁵ مرجع سابق: ص 147.

2.6.1. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم القيادة :

❖ بعض مفاهيم الإدارة مقابل القيادة لأبرز علماء القيادة¹

<p>الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به ، القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام به ، المديرين يدفعون ، القادة يجذبون ، المديرين يأمرن ، القادة يتواصلون .</p>	<p>وارن بينيس WARREN BENNIS مؤسس معهد القيادة الإدارية في جامعة جنوب كاليفورنيا USC من أبرز علماء القيادة صاحب كتاب On Becoming A Leader</p>
<p>المديرون هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور بشكل صحيح ، القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور الصحيحة .</p>	<p>بينيس.دبليو.جي</p>
<p>إن الإدارة هي ممارسة السلطة و التأثير من أجل الوصول إلى مستويات من الأداء تتماشى مع المستويات التي تم تحديدها مسبقا القيادة هي تحقيق الأمور التي ما كانت لتتحقق أبدا و هي تتضمن دائما العمل بمحاذاة الخط الأحمر .</p>	<p>رينتشارد باسكال</p>
<p>إن القادة ينتصرون على السياق ، أي على الأمور المضطربة الغامضة المتحركة التي تحيط بنا والتي تتأمر علينا والتي ستخفقنا بالتأكيد إذا تركناها و شأنها ، أما المديرين فيستسلمون لهذا السياق . المديرين يطبقون ، أما القادة فهم يبدعون ، المدير هو نسخة ، فأما القائد فهو أصلي . المدير يحافظ على الأمور كما هي القائد يطورها . المدير يركز على الأنظمة والبنية ، القائد يركز على الناس ، المدير يعتمد على التحكم ، القائد يلهم الآخرين الثقة ، المدير يتمتع بنظرة قصيرة الأمد ، القائد ينظر إلى بعيد ، المدير يسأل : كيف ومتى؟ ، القائد يسأل : ماذا و لماذا؟ ، المدير يضع عينيه على الحد الأدنى ، القائد ينظر إلى الأفق ، المدير يقلد ، القائد يبتكر . المدير يقبل الأوضاع الراهنة ، القائد يتحدّأها . المدير هو جندي تقليدي جيد ، القائد هو شخص مستقل بذاته .</p>	<p>كارتر – سكوت ، سي</p>

3.6.1. مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من أهم الموارد المهمة التي منحها الله – سبحانه وتعالى - لكل إنسان وحثه على اغتنامه فهو بمثابة الجوهرة الثمينة والفريدة في نوعها، إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكننا شراؤه، لذا يجب علينا المحافظة عليه، بسبب استخلاف الله لنا في الأرض، فإن لم نُحسن استثماره على الوجه الأكمل، فإننا سنفقد الكثير الذي يصعب تعويضه، وبالتالي ينعكس على حياتنا، وعلى المجتمع ، وتتفاوت المجتمعات فيما بينهم في تقدير قيمة الوقت، ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات والأفراد، وإلى النمط الإداري والفكري الذي يسود المجتمع ، فالمجتمعات التقليدية لا تنظر إلى عامل الزمن نظرة جدية دقيقة، بل ويسيطر على تفكيرهم بعض الأمثال التي ورثوها عن الآباء والأجداد والتي تدفع الإنسان إلى التكاسل وعدم إجهاد الجسم، وقد أسيء فهم الوقت في المجتمعات التقليدية وثرّك ذلك أثراً سلبية في المجتمع والفرد بتساهلهم في التصرف في الوقت، وعدم تقديدهم بالمواعيد التي تعطى لهم¹ .

ونجد اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت في المجتمعات المتقدمة، وحرصاً أفضل على كيفية استثماره وتوزيعه، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية أو لأقل تقدماً بشكل عام. ويرتبط مفهوم الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن يستثمروه بشكل فعال من خلال استثمار كافة الإمكانيات، والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام² .

ويعتبر الوقت من الموارد القيمة والتمينة في أي مؤسسة، ولأي منظمة، ولأي فرد، وهو أحد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة؛ فالمؤسسات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات الشخصية و المهنية التي تقابلهم³ .

¹ العميرة، محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999م ، ص 25 .

² سلامة، سهيل فهدي : إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988م ،

³ عبدالله، شوقي: إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن، 2006م ،ص 38 .

أ . مفهوم الوقت من الناحية اللغوية :

إن مفهوم الوقت في الفكر والأدب العربي القديم يشوبه الكثير من الغموض والاضطراب لذا نتج عنه تعدد في المصطلحات الدالة عليه، كالتالي:

عرفها لسان العرب بأنها: " مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف" ¹.

ب . مفهوم الوقت من الناحية الاصطلاحية :

يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، وبالرغم من ذلك فكل فرد منا تعريفه الخاص به. ويعتبر الوقت محوراً هاماً يرتكز عليه، فنجد البعض يكون أكثر التصاقاً بالماضي، والبعض الآخر يفضل الحاضر ولا يكثر كثيراً بالماضي أو المستقبل، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة يسترعى انتباهها المستقبل وتوليه مزيداً من الاهتمام على حساب كل من الماضي والحاضر ².

ج . بعض المفاهيم الاصطلاحية للوقت :

1. قبل الميلاد رأى أرسطو طاليس (322-384 ق.م) أن الوقت هو : " تعداد الحركة " واعتبره اسحاق نيوتن (1642-1727 م) على أنه : " شيء مطلق يتدفق دائماً بتتابع و بالاتساق و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية. "
2. أما "ايمانويل كانط" (1727-1804) عرفه على أنه : الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته و أن الزمن يعود في الاحساس لأداء العقل.
3. ولكن التعريف الأكثر دلالة هو ما جاء به البيير أينشتاين (1879-1955) حيث قال لكل جسم مرجعي ذي علاقة بزمنه الخاص به ، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم و تحديد الاطار المرجعي لهذا الزمن ، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بالحدث ، للجسم المشار إليه.
4. وعرفها أبو الخير أحمد على أنه : " المادة التي صنعت منها الحياة، وهو أندر مورد يملكه الإنسان، وأعلى شيء ينفقه، وهو المقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي، والإنتاجي، والفائدة منه تحقيق الإنجازات والنجاح ³.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1900 م ، ص138 .

² أحمد حافظ و حافظ، محمد ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر ، 2003م، ص181 .

³ أبو الخير أحمد : إدارة الوقت لدى القائد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، جمهورية السودان، 1998م ، ص 61 .

5. كما عرفها سلامة سهيل فهد على أنها : " وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس ، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، والشهر الواحد 30 يوماً، والسنة الواحدة 12 شهراً¹ .

4.6.1. المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة الوقت :

أ. مفهوم الإدارة:

تعد الإدارة أحد عناصر الإنتاج الرئيسية لأي مؤسسة، ولكي تواكب أي مؤسسة التطور والإبداع، عليها أن تتخطى عناصر الإدارة خطوة بخطوة، للوصول إلى أقصى استثمار بأرخص التكاليف وأبسطها، وإقامة علاقات مع البيئة المحلية والمؤسسات المحيطة بها على أساس من الثقة والتعاون المتبادلين بينهما، وبذلك تصل المؤسسة إلى أهدافها المنشودة. وأصبحت الإدارة في المجتمعات الحديثة أداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها، وأهدافها في حاضرها ومستقبلها. ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني وتعقد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة².

كلمة إدارة (administration) اصلها لاتيني "Ad" بمعنى "To" من أجل (ministre) بمعنى " يخدم" والكلمة كلها تعني "To szrev" ومعناها لكي يخدم .

فالإدارة بذلك تعني : مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين لفظ إدارة دائما يأتي مقرونا بإحدى الصفتين "عام" فإذا ما قورن بالصفة الأولى "عام" ، "أو" خاص دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، و إذا ما أضيف إلى الصفة الثانية "خاصة" دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح.

الإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط والتنظيم و التنسيق...و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع³ .

¹ سلامة سهيل ، مرجع سابق ، ص16 .

² مرجع سابق : ص 18 .

³ اغادير سالم العبدروس : مقدمة في الإدارة ، وزارة التربية والتعليم ، جامعة أم القرى ، إدارة تربوية والتخطيط ، د س ، ص10.

ب . بعض المفاهيم الاصطلاحية لمفهوم الادارة :

1. ليونارد وايت : وهو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" في عام 1926م ، عرّفها بأنّها "جميع العمليات التي شأنها تنفيذ السياسة و تحقيق أهدافها."
2. عرفها العطار بأنّها : "هي تنظيم و توجيه و تنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .
3. قدم الغلاييني أربعة تعاريف للإدارة أولها : أن الإدارة العامة هي : "إدارة تنظيم الطاقة البشرية و المالية لتحقيق الاهداف و قد يقصد بها ، " الهدف بشرط أن يكون الهدف مقبولا " تنظيم الأعمال التي تختص بها منظمة حكومية موكل إليها تنفيذ السياسة العامة " وقد تطلق على " إدارة و تنظيم أعمال الحكومة." وأخيرا قد تعرف "بإدارة و تنظيم و تنسيق الجهود المختلفة لتنفيذ السياسة العامة"¹.
4. كما عرفها المصباح المنير بأنّها: "مقدار من الزمان المفروض لأمر ما وكل شيء قدرت له حيناً ووقته توقيتاً، وكذلك ما قدرت له غاية"².

وبناء على ما سبق يتضح للباحث أن الوقت والزمن كلمتان مترادفتان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمان، وحينما نريد تعريف الزمان نعرفه بأنه " اسم لقليل الوقت وكثيره "، وعليه ترى الباحث أن مفهوم الوقت هو مفهوم الزمان.

5.6.1. المفاهيم الإجرائية للقيادة و إدارة الوقت :

أ / المفهوم الإجرائي للقيادة :

هو قانون عملي يجمع بين صفات و مهارات القائد ، لتفعيل حركية البشر ، إلى غاية محددة.

ب/ المفهوم الإجرائي لإدارة الوقت :

إدارة الوقت مشروع إداري، وهو عبارة عن أسلوب تفكير وتخطيط منظم، لرفع من إنتاجية و كفاءة و سرعة وجودة التنظيم، بالإضافة إلى حجم التكلفة، وتسهيل الأعمال إلى أقصى حد ممكن.

¹ مرجع سابق ، ص 11.

² مرجع سابق : ص 344 .

6.6.1. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث.

أ // الدراسات المتعلقة بالقيادة:

1. الدراسات المحلية – الجزائرية:

1.1. الدراسة الأولى :

دراسة أجراها جغولي يوسف : دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية " تيندال " بولاية مسيلة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر 2006م .

1.1.1. أهداف الدراسة:

ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية.

2.1.1. المنهج وعينة الدراسة:

اعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" و قام الباحث باختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة (98) فردا.

3.1.1. نتائج الدراسة:

- ◀ بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- ◀ أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- ◀ عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

- ◀ أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- ◀ حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ◀ ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- ◀ عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- ◀ تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- ◀ تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- ◀ تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

2.1. الدراسة الثانية :

دراسة أجرتها شعلال ياسمينه 2008 م ، بعنوان : القدرات القيادية للإطار الجزائري / دراسة تطبيقية عن مؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران

1.2.1. منهج الدراسة :

- ◀ منهج دراسة حالة .

2.2.1. نتائج الدراسة :

- ◀ نسبة الجانب القيادي للإطارات النسوية ضعيف .
- ◀ هناك نقص في التكوين في هذا الجانب الذي يليق بتحقيق المهارات و الكفاءات الجيدة
- ◀ إن مستوى الجانب القيادي للإطارات ضعيف ولا يسجل حتى المتوسط ، فيبقى لإطاراتنا المزيد من أن يبلغوا الهدف وعليهم تنمية هذا الجانب الذي سيعطيهم نفسا جديدا من أجل تحقيق مهارات أكبر والقيام بحمل عاتق المسؤولية على ما يرام .

2. الدراسات العربية:

1.2. الدراسة الاولى:

دراسة أجراها صالح بن سعد المربع بعنوان : " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية " ، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008 م.

1.1.2. أهداف الدراسة :

- ◀ التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص.
- ◀ إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

2.1.2. منهج وعينة الدراسة :

- ◀ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- ◀ ويتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات.

3.1.2. نتائج الدراسة:

- ◀ ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ◀ وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ◀ وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- ◀ مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ◀ وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

2.2. الدراسة الثانية :

Masood, S.A "Transformational leadership and organizational:

The Situational Strength Perspective (2006).

القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية

1.2.2. أهداف الدراسة :

الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية.

2.2.2. المنهج وعينة الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة .

3.2.2. نتائج الدراسة :

- ◀ نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.
- ◀ يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.
- ◀ يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.
- ◀ يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة¹.

¹ نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر / بسكرة ، 2014م ، ص 32 .

3. الدراسات الأجنبية:

1.3. الدراسة الأولى:

دراسة أجراها ليكرت - كاز - كان 1947م ، بعنوان : " مبادئ القيادة و الإشراف التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

1.1.3. أهداف الدراسة :

◀ الكشف عن اتجاهات العمال المرتبطة بالإنتاجية و أساليب الإشراف و عقائده و العلاقات المتداخلة لأبعاد الروحية المعنوية المتباينة.

2.1.3 . عينة الدراسة :

◀ عينتان من العاملين والمشرفين والمديرين وعينة من الانتاج منها 24 رئيس قسم وتم أخذها من تنظيم كان يعمل به 1000 أغلبهم من خريجي المدارس العليا لكن لا يملكون اية خبرة.

3.1.3. نتائج الدراسة :

الفروق بين الجماعات الأكثر انتاجية أو الأقل ترجع لاختلاف طبيعة الإشراف الموجود في كل منها ، كما أن رؤساء الأقسام الأكثر انتاجا يفضلون غيرهم في الأقسام الأقل انتاجا لأنهم يمارسون عليهم إشرافا عاما وهم من النوع الذين يهتمون بالعمال أكثر من الانتاج.

وجود درجة عالية من الفخر بجماعة العمل تميز في الأقسام الأعلى انتاجا ، ولقد حدد أسلوبين متميزين لأساليب للإشراف هما :

◀ **الإشراف المباشر التفصيلي:** يهتم بالفرد بصفة دائمة ومستمرة ويقوم بالوظائف المرتبطة بالقيادة كالتهيئة، وهذا الإشراف الدقيق يكون مرتبط في أغلب الأحيان بمعدل منخفض من الإنتاج .

◀ **الإشراف العام :** المشرف ذو الانتاج العالي يلعب دورا كبيرا بالمؤسسة بالاهتمام بالأفراد وعمله لتحقيق الكفاية العالية من خلال التدقيق في أسلوب إشرافه في حال انخفضت فالجمع بين الأسلوبين يؤدي إلى أكبر فعالية ونجاحا للرؤساء¹.

¹ شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم علم اجتماع ، 2013م ، ص 33 .

2.3. الدراسة الثانية :

دراسة أجراها شاتل C.shartie عام 1954م ، بعنوان : " القيادة " .

1.2.3. أهداف الدراسة :

◀ صممت عدة مناهج للبحث بهدف دراسة القيادة على ضوء المكانة، التفاعل و إدراك سلوك الأفراد في علاقاتهم بغيرهم، باعتبارها السلوك الذي يقوم به الفرد في توجيه نشاط الجماعة اتجاه الهدف المشترك بينهم.

2.2.3. نتائج الدراسة :

توصلت لأربعة عوامل محددة حدد كل منها بدرجة عالية من الصدق :

◀ نظرة القائد لمروسيه نظرة حسنة عند ممارسة وظائفه القيادية بعدم تساهل في أداء العمل فالشخص الذي يحصل على درجة عالية من هذا تتميز علاقاته الشخصية مع الآخرين بالدفء و الاستعداد لتفسير المسائل الغامضة و الرغبة في الإنصات إلى الأتباع .

◀ تحريك البناء أي المدى الذي ينظم ويحدد فيه القائد العلاقة بينه وبين أعضائه التابعين له وينطوي على معايير أداء محددة وثابتة وفهم أعضائه الجماعة لدوره كقائد.

◀ التأكيد على أن الإنتاج من صور السلوك الذي يشير إلى أن القائد يهتم بأداء العمل، وينطوي ذلك على طريقة لتحريك الجماعة نحو هدفها .

◀ أن يكون القائد مقبولاً اجتماعياً في تفاعله مع أعضائه جماعته وقادراً على قبول التغيرات التي تطرأ على طرق تنفيذ الأعمال ، ولا يلجأ إلى لوم المخطئين أو تحمل أخطائهم¹ .

¹ علي عبد الرزاق جليبي ، علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ص243.240 .

ب // الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت:

1. الدراسات المحلية – الجزائرية :

1.1. الدراسة الأولى:

دراسة أجراها محمد أمين شياح بعنوان " إدارة الوقت و الأداء " بحيث أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة 20 أوت 1955.

1.1.1. أهداف الدراسة:

- ◀ محاولة التعرف على عناصر ومكونات إدارة الوقت و الأداء الوظيفي في ضوء التراث النظري و الإمبريقي .
- ◀ تحديد الخصائص البنائية والوظيفية للمفاهيم الارتكازية.
- ◀ تبيان الارتباطات القائمة بين المتغيرين في ظل الاطروحات النظرية.
- ◀ محاولة الكشف عن الارتباطات الإمبريقية القائمة بين متغيرين، إدارة الوقت و الأداء
- ◀ محاولة التعرف على مدى مساهمة التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل.
- ◀ محاولة التعرف على العلاقة بين تنظيم الوقت والرضا الوظيفي داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث درجة الاستمتاع و الولاء التنظيمي .
- ◀ محاولة التعرف على العلاقة بين متابعة الفعل وفعالية سلوك العامل.
- ◀ تم فيها استخدام المنهج الوصفي ، واعتمد على أداة الاستمارة في جميع البيانات.

2.1.1. نتائج الدراسة:

- ◀ يساهم التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل من حيث تحديد الأهداف و الأولويات و ترتيب الأنشطة حسب درجة أهميتها حيث تبين نسبة 63.47% من إجمالي نسبة هؤلاء المبحوثين يقومون بترتيب المهام على أساس الأولوية ودرجة الأهمية و أن نسبة 91.78% من نسبة المبحوثين يؤكدون بأن ترتيبهم للمهام على أساس الأولوية و درجة الأهمية يشكل لديهم دافعية نحو الإنجاز.
- ◀ أما نسبة 77.39% من المبحوثين يعتبرون الوقت عنصر مهم يجب استغلاله.
- ◀ تبين نسبة 77.39% من إجمالي نسبة العينة يقومون ببرمجة و قتهم وفق جدول منظم.
- ◀ أهمية متابعة المشرفين لوقت العمال ، وهذا ما تؤكد نسبة 60% من إجمال نسبة عينة البحث موافقين على أن متابعة المشرف لهم تدفعهم إلى المواظبة في إنجاز العمل.

- ◀ تؤكد نسبة 59.56% من إجمالي نسبة المبحوثين يحافظون دائما على مواقيت الدخول و الخروج.
- ◀ هناك علاقة وطيدة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام و تقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام بالنسبة 87.82% ، كذلك الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية مثل الاحترام و تشجيع العمال الذين يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد ، وما ينجم على ذلك من رفع المعنويات ، وزيادة ارتباطهم بالعمل والوظيفة.

2.1. الدراسة الثانية:

دراسة أجرتها حياة الفزاعي بعنوان : "برنامج ادارة الفعالية للوقت وعلاقته بضغط العمل " بمؤسسة سونلغاز ولاية ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، 2015 م.

1.2.1. أهداف الدراسة:

- ◀ أبعاد إدارة الوقت لدى مديري ورؤساء أقسام سونلغاز .
- ◀ التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت بضغط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام سونلغاز بولاية ورقلة.
- ◀ التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت بضغط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام سونلغاز بورقلة ومدى تأثرها بالمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس ، الوظيفة و الخبرة) .
- ◀ التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و ضغوط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام سونلغاز بورقلة و مدى تأثرها بالمتغيرات الوظيفية (صراع الدور الوظيفي ، غموض الدور الوظيفي، عبئ العمل، المسؤولية اتجاه الآخرين، التطوير الوظيفي، أنت وذاتك (الشخصية) ، أنت ومهامك (المعوقات التنظيمية)، أنت والآخرين (البيئة) .
- ◀ اكتشاف أي المتغيرات أكثر تأثيرا على مستوى المؤسسة ، (المتغيرات الوظيفية أو المتغيرات الديمغرافية) .

2.1.1. المنهج وعينة الدراسة :

- ◀ اعتمدنا المنهج الوصفي وقمنا باختيار العينة بالطريقة العشوائية المنتظمة ثم قمنا بحساب صدق المقارنة الطرفية حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة 7.02 وهي دالة عند مستوى 0.01 وبالتالي الأداة لها القدرة التمييزية فهي علي درجة من الصدق ثم قمنا بحساب الصدق الذاتي وهذا بتجذير نتيجة معامل الارتباط سبرمان براون وبعدها

تطرقنا إلي حساب الثبات وهذا بطريقة التجزئة النصفية حيث بلغت قيمته 0.61 ثم قمنا بحساب الصدق الذاتي وتحصلنا على 0.78 وبالتالي الأداة ثابتة.

3.1.1. نتائج الدراسة:

- ◀ لا يوجد ضغوط العمل لدى الإداريين في مؤسسة سونلغاز.
- ◀ توجد علاقة بينة في إدارة الوقت بضغوط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء أقسام مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة.
- ◀ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بضغوط العمل لدى مديري الإدارات ورؤساء أقسام مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير الجنس.
- ◀ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بضغوط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير السن.
- ◀ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بضغوط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير مسمى الوظيفة الحالية.
- ◀ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بضغوط العمل لدى مديري ورؤساء أقسام مؤسسة سونلغاز باختلاف متغير الخبرة.

2. الدراسات العربية:

1.2. الدراسة الأولى :

دراسة جود شيب حافظ أبو زنت : إدارة الوقت و النمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية في كلية العلوم التربوية ، فلسطين 2001.

1.1.2. أهداف الدراسة:

- ◀ ما واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟.
- ◀ هل تختلف الأنماط القيادية شيوعا لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، المركز الوظيفي والخبرة) ؟ .
- ◀ ما العلاقة بين إدارة الوقت و النمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟.
- ◀ هل يختلف واقع إدارة الوقت لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني باختلاف متغيرات (الجنس، العمر المركز الوظيفي والخبرة) ؟.

2.1.2. نتائج الدراسة:

◀ بالنسبة لترتيب مجالات إدارة الوقت كانت كالاتي : مجال المقترحات حيث أن النسبة المئوية للاستجابة وصلت إلى 82% ، ويليه مجالات الأوقات غير المستغلة بـ 75.4% ، ويليه مجال نظرة الإداريين لإدارة الوقت بـ 72.6% ، ويليه مجال نظرة الإداريين للوقت بـ 71% ، و أخيرا مجال مضيعات الوقت بـ 68.2% ، أما ترتيب مجالات الأنماط القيادية فجاءت كما يلي : النمط الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 88.4% ، ويليه النمط الديمقراطي بـ 75% ، ويليه الأوتوقراطي بـ 75.65% ، وأخيرا النمط التسيبي 62. %

أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في ادارة الوقت تبعا للمتغيرات التالية:

◀ **متغير الجنس** : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الإناث في المجالين التاليين (المقترحات ، الأوقات غير المستعملة) بينما لصالح الذكور في المجالات التالية (نظرة الإداريين لإدارة الوقت ، ونظرة الإداريين للوقت و المعوقات) .

◀ **متغير العمر** : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية الذين هم (أقل من 40 سنة) في مجال المقترحات و لصالح الفئة العمرية الذين هم (أكثر من 50 سنة) في المجالات التالية (الأوقات غير المستغلة ، و نظرة الإداريين لإدارة الوقت و المعوقات) .

◀ **الخبرة** : كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح الذين خبرتهم (أكثر من 15 سنة) في المجالات التالية (المقترحات ، الأوقات غير المستغلة ، المعوقات، نظرة الإداريين للوقت،

◀ ولصالح الذين تتراوح خبرتهم بين (6 إلى 10 سنوات) في مجال (نظرة الإداريين لإدارة الوقت) .

2.1. الدراسة الثانية:

دراسة رافت حسين الهور ، 2006 م ، وهي بعنوان : " تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

1.2.1 أهداف الدراسة:

◀ تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض والتعرف من خلالها إلى واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على المتغيرات التالية : (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، والرقابة) وذلك طبقاً

للعوامل الشخصية كالجنس والعمر، ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت .

2.2.1. المنهج وعينة الدراسة :

◀ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي : (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واشتمل على العاملين من الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي (306) من الموظفين، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (126) مفردة،

3.2.1. نتائج الدراسة:

◀ وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين عالٍ ومتوسط بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عالياً لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي، القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص، والاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من غير المفيد بقدر الإمكان، بينما كانت أقل الفقرات متوسطة حسابياً أي التي تجعل مستوى واقع إدارة الوقت متوسطاً، نظام الملفات الذي يتم التعامل معه، والرقابة الزائدة على الموظفين. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة العاملين، والتدريب في مجال إدارة الوقت).

3. الدراسات الأجنبية:

1.3.1. الدراسة الأولى:

دراسة كينت مونكي Kenneth Chareles Mocny 1993 ، بعنوان : تحليل إدارة الوقت مديري أعمال المدرس العامة.

1.1.3. أهداف الدراسة:

- ◀ تحديد ما إذا كان مديري الأعمال بالمدرسة لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت .
- ◀ البحث عن نظريات لإدارة الوقت .
- ◀ الكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن.

2.1.3. المنهج وعينة الدراسة:

◀ وتمثلت منهجية هذه الدراسة في فحص الأدبيات وثيقة الصلة بالموضوع (نظرية النظم، والنظريات الاقتصادية، نظرية إدارة الوقت) ، كما تتضمن هذه الدراسة أيضاً تحليل سجلات لخمسة من مديري الأعمال بالمدرسة المختارة، وقد اشتملت عينة (Time logs) الوقت البحث على عدد محدد من مديري الأعمال بالمدارس العامة في نيويورك، وقد تم تحديد القدرات النموذجية للأفراد العاملين، ونظراً لأنه لم يتم تحديد مضيعات الوقت (Time waster) عملياً، فقد تم الاعتماد على الحكم الاستنباطي للمستجيبين .

3.1.3. نتائج الدراسة:

- أوضحت أن الحاجة ما زالت موجودة بين موظفي إدارة الأعمال بالمدارس إلى المعرفة والتوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت، ومن هنا فقد تمت مناقشة الأفكار الخاصة بتوفير الوقت، والأساليب والتقنيات التي يستخدمها مديرو إدارة الأعمال بالمدرسة، ووصف موجز لكيفية عملهم، وبذلك فقد تم وضع دليل لإدارة الوقت لمديري إدارة الأعمال بالمدرسة من أربعة أقسام:
- إدارة الوقت: النظرية والأسلوب.
- هل أنا مضيع للوقت؟
- مقترحات عملية لحل مشكلة مضيعات الوقت.
- وضع نماذج للمساعدة في إدارة الوقت¹

2.3. الدراسة الثانية:

دراسة كيفن تايلور Kevin c. Taylor ، 2007م ، وهي بعنوان : " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس"

1.2.3. أهداف الدراسة:

التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية) ، وحجم المدرسة ، وعدد سنوات الخدمة ، والنوع (أنثى - ذكر) ، وعمر المدير ، ومستوى درجته العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم ، وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا ، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) .

2.1.3. نتائج الدراسة :

المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتا أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

المديرات تقضين وقتا أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43 %) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم ، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدرا للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز جهوداتهم على الأعمال الإدارية وتركوا وقتا للأعمال التعليمية ، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس¹ .

¹ مرجع سابق ، ص 77 .

1.7.1. التعقيب عن الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة الحديثة وإدارة الوقت أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع القيادة الحديثة وإدارة الوقت لدى المديرين والعاملين – من رؤساء ومرووسين - في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتعليمية إلخ ، واستخلص الباحث أهم الاستنتاجات التالية :

- ◀ عدم التوافق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية ، على مستوى الأهداف ومستوى النتائج .
- ◀ عدم التوافق على مستوى الأطروحة و على مستوى الاشكالية البحثية .
- ◀ عدم التوافق على مستوى المقاربات النظرية للدراسة .
- ◀ عدم التوافق على مستوى أدوات البحث الميدانية، بحيث أن جل الدراسات اعتمدت على أداة الاستمارة، بحيث أن الدراسة الحالية اعتمدت على دليل المقابلة.
- ◀ خلو الدراسات السابقة من دراسة تجمع بين القيادة و إدارة الوقت ، بحيث أن كل الدراسات استهدفت ، إما المفهوم الأول أو الثاني .
- ◀ تبني أغلب الدراسات المقاربات النظرية الكبرى القديمة للتحليل النتائج ، بحيث أن الدراسة الحالية تم فيها تبني النظريات الحديثة .
- ◀ عدم التوافق الكبير بين واقع الدراسة الميدانية ، بحيث أن الدراسة الحالية تمة في مؤسسة خاصة خدماتية ذات طابع عمومي ، وهذا يختلف مع الدراسات السابقة ، التي تمت في مؤسسات صناعية و أمنية ومدارس .. إلخ .

2.7.1. المقاربات النظرية للدراسة :

من خلال عرض النظريات السابقة في الفصل الثاني ، في مقاربتها لموضوع البحث المتعلق بمقتضيات القيادة الحديثة في ادارة الوقت ، نحاول في هذا الجدول إيجاز أهم المرتكزات النظرية التي تناولت أكثر من غيرها مؤشرات القياس للبحث ، ومحاولة اسقاطها على الجانب الاجرائي – الإمبريقي – للبحث وذلك سعياً للوصول إلى كفاءة وجودة ومصداقية تحليل ومناقشة متغيرات الواقع ، وبالتالي اختيارها للاطار النظري للبحث :

النظريات	مبادئها	محيط تركيزها في المؤسسة
النظرية التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> ■ الارتفاع بالأتباع إلى مستويات الرؤية . ■ الاهتمام بالمجموعة وروح الفريق. ■ رسم الأهداف بعيدة المدى. ■ التوفيق و الابتكار والتمكين . 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم صورة واضحة لمستقبل المؤسسة. ● الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية والعملية للموظفين. ● وضع استراتيجية بعيدة المدى . ● التوفيق بين المصادر الداخلية والخارجية. ● إطلاق العنان للإبداع الذي يخدم المؤسسة. ● الوصول بأعلى الدرجات من التفويض إلى التمكين .
النظرية الموقفية	<ul style="list-style-type: none"> ■ قيادة المرحلة. ■ التوجيه و التشجيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قيادة الظروف المؤسسية الطارئة سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب . ● إعطاء التعليمات لأداء الاعمال . ● الدفع إلى الامام .
النظرية الادارية الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> ■ المسؤولية اتجاه أداء المؤسسة و أداء المجموعة. ■ شحذ الهمم للوصول إلى الغاية . ■ الادارة الفعالة للوقت والمكان و الظرف 	<ul style="list-style-type: none"> ● التكامل بين الشركاء في الداخل والخارج، التكامل: (المالي، و الأداء الشخصي) . ● فعل الأمور القيادية الصحيحة .

تعد المقاربة النظرية بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهي الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات البحث ، فبعد استعراض أهم النظريات المركزية في الموضوع ، نصل إلى تحديد المقاربات النظرية للدراسة ، واختيار أهم النظريات التي ركزت على أهم جوانب فرضيات الدراسة ، ولعلى أفضل النظريات التي تطرقت إلى مؤشرات القيادة في تأثيرها في مشروع إدارة الوقت ، نظرية القيادة التحويلية ، والنظرية الموقفية ، والنظرية الادارية الاستراتيجية ، التي تطرقت للمهام الرئيسية للقائد

الفعال ، من خلال قانون الرؤية وتكليفه مع الأتباع ، وتجسيدها واقعيا ، من خلال الارتفاع من مستوى الاهتمام بالمصلحة الشخصية ، إلى الاهتمام بالمجموعة و أهداف المؤسسة .

وهكذا اعتمدت هذه الدراسة على هذه النظريات المبينة في الجدول أعلاه توضيحات مفهومة حول مبادئ هذه النظريات عمليا ، وتركيزها في المؤسسة ، وربط هذه النظريات بالمشروع الاداري لتسيير الوقت القيادي ، لعرض أهم المعطيات والبيانات لتحليل ومناقشة هاتين الاخيرتين ، وضبط البحث .

الفصل الثاني : القيادة

- ◀ أهمية القيادة
- ◀ معايير طلب القيادة
- ◀ القيادة بين الفطرة والاكتساب
- ◀ الفرق بين القيادة والادارة
- ◀ الممارسات الخمسة للقيادة
- ◀ الممارسات الخمسة والالتزامات العشرة للقيادة
- ◀ خمس خرافات عن القيادة
- ◀ قوانين القيادة
- ◀ الأنماط القيادية
- ◀ القيادة المرتكزة على أربع مبادئ
- ◀ الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على المبادئ
- ◀ نموذج الأدوار الأربعة للقيادة
- ◀ فنون القيادة
- ◀ نظريات القيادة
- ◀ ملخص شامل لنظريات القيادة

تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير .

1.2. أهمية القيادة :

1. أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمن عمل العاملين بين خطط التنظيم، وتصوراته المستقبلية.
2. تدعيم السلوك الإيجابي من السلبيات فهو بمثابة ربان السفينة.
3. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
4. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة التنظيم.
5. وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.
6. تنمية وتدريب ورعاية لأفراد.
7. إعادة التوازن للتنظيم¹.

2.1. معايير طلب القيادة حسب المواصفات التالية:

1. الإخلاص والولاء والذي تدل عليه الأيام والتجارب.
2. الأمانة والقوة حتى تمكنان من المهمة.
3. التميز عن المنافسين له ، لتتولي نفس المهمة²

¹ طارق السويدان ، فيصل عمر باسراحييل ، صناعة القائد ، قرطبة للنشر و التوزيع، ط 8 ، 2013م ، ص 42.

² مرجع سابق ، ص 57.

3.2. القيادة بين الفطرية و الاكتساب:

السؤال الذي حير الملايين وتضاربت حوله أبرز أقوال علماء القيادة – هل نستطيع تعلم القيادة ؟

➤ - وارين بينس: لا نستطيع تعلم القيادة فالقيادة والحكمة امور شخصية ، وهما شيان لا يمكن تعلمهما

➤ - وارن بلانك : لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في البيئات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد.

ومن وجهة نظر الدكتور طارق السويدان: نعم ولا.... نستطيع أن نتعلم الأساليب و المهارات وطرق التخاطب ، ونحوها بسهولة، ونستطيع أن نتقن النظريات والاستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال دورات قصيرة او طويلة، ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف و البهجة.... ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القائد¹.

4.2. الفرق بين القيادة و الادارة:

إن مفهوم " ابدأ واضعاً الغاية في ذهنك " قائم على أساس أن جميع الأمور تبتكر مرتين ، أي أنها تبدأ بالابتكار الذهني اولا ، ثم الابتكار المادي ثانيا² .

إن الإدارة تركز على القاعدة الأساسية : كيف يمكننا إنجاز تلك الأمور على الوجه الأكمل؟ أما القيادة فتركز على الخطوات العلوية : ماهي الأشياء التي أود تحقيقها ؟ وكما قال " بيتر دراكر " و "وارن بينز " "الإدارة هي أداء الأمور بالطريقة الصحيحة ، أما القيادة فهي القيام بالأمور الصحيحة " ، والإدارة هي الكفاءة في ارتقاء سلم النجاح ، أما القيادة فهي التأكد من أن السلم يستند إلى الجدار الصحيح³ .

ونستطيع سريعا فهم الفرق بين القيادة والادارة إذا ما تخيلنا مجموعة من المنتجين يشقون طريقهم عبر الغابة باستخدام المناجل ، وهؤلاء هم المنتجون ، إنهم حلول المشاكل ، إنهم يزيلون العوائق التي تعترض طريقهم.

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 60.

² ستيفن – آر- كوفي ، العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، ترجمة مكتبة جرير ، ط 21 ، المملكة العربية السعودية ، 2009م ، ص 119 .

³ مرجع سابق ، ص 121 .

والمديرون يقفون خلف هؤلاء المنتجين يشحذون المناجل، ويضعون السياسات ويجهزون الأدوات ويضعون برامج التنمية ، ويعدون التقنيات المتطورة ، ويضعون جداول العمل وبرامج التعويضات الناجمة عن استخدام المنجل.

و القائد هو الشخص الذي يتسلق أعلى الشجرة ويقوم بعمل مسح شامل للموقف ويصيح "إننا نسير في الطريق الخطأ."

ولكن ما هو جواب المديرين و المنتجين المنشغلين و الفاعلين " اصمت! إننا نحرز تقدما!"

ونحن كأفراد و جماعات و شركات غالبا ما ننشغل بقطع الشجيرات و الحشائش دون أن نتفطن أننا نسير في الطريق الخطأ ، و البيئة التي نعيش فيها ، تتسم بالتغيير المتسارع وتزيد من أهمية القيادة الفعالة عن أي وقت سابق في كل منحي من مناحي الحياة ، المستقل منها و الذي يحتاج إلى الاعتماد بالتبادل¹.

5.2. الممارسات الخمسة للقيادة المثالية: جيمس كوزس وباري بوسنر

لقد تم إجراء بحوث مكثفة حول القيادة منذ عام 1982. خلال ذلك الوقت بأكمله، في اختيار الناس لمقابلة والمسح اخترنا باستمرار عدم التركيز على الناس الشهيرة في مواقع السلطة الذين يجعلون عناوين الصحف. بدلا من ذلك، كنا نريد دائما أن نعرف ما الغالبية العظمى من القادة يفعلون - الناس العاديين الذين يحصلون على أشياء غير عادية القيام به في المنظمات. لقد ركزنا أبحاثنا على الناس الذين يقودون فرق المشروع، وإدارة الإدارات، وإدارة المدارس، وتنظيم مجموعات المجتمع، والتطوع للمنظمات الطلابية والمدنية.

لإجراء أبحاثنا، طلبنا من آلاف الناس، كتابة وفي المقابلات، أن نخبرنا عن "أفضل تجربة قيادة شخصية". وطلب من كل شخص لتحديد مشروع أو برنامج أو حدث كبير يمثل وقتا هو أو كانت تعتقد أنها تمثل تجربته الخاصة "أفضل الممارسات" القيادة - وهو الشخص الذي ذكره شخصيا عند التفكير في أداء القيادة الذروة.

على الرغم من الاختلافات في القصص الفردية للأفراد، وأفضل تجربة للقيادة الشخصية التي نقرأها واستمعنا للكشف عن أنماط مماثلة من العمل. وجدنا أنه عندما يكون القادة هم في أفضل شخصية ، فإنها تشارك في الممارسات الخمسة للقيادة المثالية وهي²:

¹ مرجع سبق ذكره ، ص 129.128.

² James M. Kouzes and Barry Z. Posner , The LEADERSHIP CHALLENGE , Published by Jossey-Bassk , Printed in the United States of America , 2003 , p 9.

1. نموذج الطريق (النموذج – القدوة -)
2. إلهام الرؤية المشتركة (الإلهام)
3. تحدي العملية (التحدي)
4. تمكين الآخرين (التمكين)
5. شجع القلب (التشجيع)

لنلق نظرة موجزة على كل من هذه الممارسات قبل تطبيقها على مشروعك¹.

1. نموذج الطريق¹ :

يتم منح العناوين، ولكن سلوكك يفوز باحترامك. إذا كنت ترغب في الحصول على الالتزام وتحقيق أعلى المعايير، يجب أن تكون نموذجاً للسلوك الذي تتوقعه من الآخرين. لنموذج فعال، يجب أن نؤمن أولاً في شيء. كزعيم، من المفترض أن تقف على معتقداتك، لذلك كان لديك أفضل بعض المعتقدات للوقوف. الالتزام الأول الذي يجب عليك القيام به، ثم، هو العثور على صوتك من خلال توضيح القيم الشخصية الخاصة بك ومن ثم التعبير عنها في الأسلوب الذي هو مصادقة بنفسك.

الخطابات البليغة عن قيمك الشخصية ليست كافية تقريبا. إن أفعالك أكثر أهمية بكثير من كلماتك عند التعبير عن مدى خطورتك حول ما تقوله، ويجب أن تكون كلماتك وأفعالك متسقة. قادة المثالية يذهب أولاً. تذهب أولاً عن طريق وضع المثال من خلال الإجراءات اليومية التي تثبت أنك ملتزمة بعمق لمعتقداتك .

فإن أحد الإجراءات التي يجب اتخاذها هو بناء توافق في الآراء حول القيم المشتركة. لا يمكنك فرض القيم الخاصة بك على الآخرين، بغض النظر عن مدى صعوبة حاولت أو مقدار الطاقة لديك. ما لم يتم تقاسم القيم بين جميع أولئك الذين يعملون معاً، والالتزام مكثف مستحيل. ما تحصل عليه هو مجرد الامتثال.

وقد تميزت أفضل المشاريع الشخصية التي سمعنا عنها في بحثنا من خلال بذل جهد لا هوادة فيها، والصمود، والكفاءة، والاهتمام بالتفاصيل. وقد ضربنا كيف اتخذ القادة الإجراءات لضبط المثال في كثير من الأحيان أشياء بسيطة. ومن المؤكد أن لدى القادة خططا تنفيذية واستراتيجية، ولكن الإجراءات التي وصفوها كانت كل الأمور اليومية التي قاموا بها لممارسة ما بشروا به. يمكنك تعيين المثال عن طريق قضاء بعض الوقت مع شخص ما، من خلال العمل جنباً إلى جنب مع كوكبة بطولات الدوري من خلال سرد القصص التي تجعل القيم تأتي على قيد الحياة، من خلال كونها واضحة للغاية في أوقات عدم

¹ Previous reference , p 10 .

اليقين، وطرح الأسئلة لمساعدة الناس على التفكير في القيم والأولويات. نمذجة الطريق هو أساسا عن كسب الحق واحترام الرصاص من خلال المشاركة الفردية المباشرة والعمل. الناس أولا اتبع الشخص، ثم الخطة .

2 . إلهام رؤية مشتركة : (الإلهام)¹

عندما وصف الناس تجاربهم الشخصية وأفضل القيادة، قالوا في الأوقات التي تصوروا فيها مستقبل مثير وجذاب للغاية لمنظمتهم. كان لديهم رؤى وأحلام لما يمكن أن يكون. كان لديهم إيمان شخصي مطلق وكلي بتلك الأحلام، وكانوا واثقين من قدراتهم على تحقيق أشياء غير عادية. كل منظمة، كل حركة اجتماعية، تبدأ بحلم.

القادة يتصورون المستقبل. وهم يتطلعون عبر الأفق من الزمن، ويتصورون الفرص الجذابة التي يتم تخزينها بمجرد وصولهم ومكوناتهم إلى الوجهة النهائية. القادة لديهم الرغبة في جعل شيء ما يحدث، لتغيير كيف الأشياء، لخلق شيء لم يخلق أي شخص آخر من قبل في بعض النواحي، يعيش القادة حياتهم إلى الوراء. وهم يرون الصور في عينهم ما تبدو عليه النتائج حتى قبل أن يبدأوا مشروعهم، بقدر ما رسم مهندس معماري مخطط أو مهندس يبني نموذجا. صورتهم الواضحة للمستقبل تسحبهم إلى الأمام. ومع ذلك فإن الرؤية التي ينظر إليها فقط من قبل زعيم غير كافية لخلق حركة منظمة أو تغيير كبير في الشركة. فالشخص الذي لا يوجد فيه ناخبون ليس قائدا، والناس لا يتبعون حتى يقبلوا رؤيتهم بأنفسهم. لا يمكن للقادة قيادة الالتزام. فإنها يمكن أن تلهم فقط. ويجند القادة الآخرين في رؤية مشتركة. لتجنيد الناس في رؤية، كزعيم يجب أن تعرف الهيئات المكونة الخاصة بك وتكون قادرة على ربط لهم بطرق تنشيط وتنشيط لهم. يجب على الناس أن يعتقدوا أن زعيمهم يفهمون احتياجاتهم واهتماماتهم في القلب. فقط من خلال معرفة حميمة من أحلامهم، والآمال، والتطلعات، والرؤى، والقيم هي قادرة على الحصول على الدعم. القيادة هي حوار، وليس مونولوج.

القادة ينتفسون الحياة في آمال وأحلام الآخرين وتمكنهم من رؤية الاحتمالات المثيرة التي يحملها المستقبل. القادة تشكيل وحدة الهدف من خلال إظهار الهيئات المكونة كيف الحلم هو من أجل الصالح العام. لا يمكنك إشعال شعلة العاطفة في الآخرين إذا لم تتمكن من التعبير عن الحماس للرؤية المقنعة للمجموعة. يجب عليك توصيل شغفك من خلال لغة حية ونمط معبر.

¹Previous reference , p 11. 12 .

وبدون استثناء، ذكر القادة في دراستنا أنهم متحمسون بشكل لا يصدق لمشاريعهم الشخصية الأفضل. وكانت الإثارة الخاصة بهم اللحاق بالركب. وانتشرت من زعيم إلى الهيئات المكونة. وكان إيمانهم والتزامهم بالرؤية الشرر الذي أشعل لهب الإلهام .

3 تحدي العملية : (التحدي)¹

قادة الخروج. لم يجلس أي من الأفراد في دراستنا مكتوفي الأيدي عن طريق انتظار مصير أن يبتسم عليها. في حين أن "الحظ" أو "يجري في المكان المناسب في الوقت المناسب" قد تلعب دورا في الفرص المحددة احتضان القادة، أولئك الذين يقودون الآخرين إلى العظمة بالسعي وقبول التحدي.

كل تجربة شخصية أفضل القيادة التي جمعناها تنطوي على نوع من التحدي. وقد يكون التحدي هو تطوير منتج جديد مبتكر، وتقديم خدمة متطورة، وتشكيل تشريع رائد، وقيادة حملة نشطة لتنشئة المراهقين إلى برنامج بيئي، مما أدى إلى تحول ثوري في البرنامج العسكري البيروقراطي، أو بدء مصنع جديد أو أعمال جديدة. وأيا كان التحدي، فإن جميع الحالات تنطوي على تغيير عن الوضع الراهن. لم يدعي شخص واحد أنه قد فعل أفضل ما لديه الشخصية عن طريق الحفاظ على الأمور نفسها. جميع القادة تحدي العملية.

القادة هم رواد - الناس الذين هم على استعداد للخروج إلى المجهول. يبحثون عن فرص للابتكار والنمو والتحسين. ولكن من المستحيل بالنسبة لك، أو لأي زعيم، أن يكون الخالق الوحيد أو المنشئ للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة. تميل ابتكارات المنتجات والخدمات إلى أن تأتي من العملاء والموردين والأشخاص في المختبرات والأشخاص على الخطوط الأمامية، في حين أن الابتكارات العملية تميل إلى أن تأتي من الأشخاص الذين يقومون بالعمل. إن مساهمتك الرئيسية في البحث عن الفرص هي في التعرف على الأفكار الجيدة، ودعم تلك الأفكار، والاستعداد للطعن في النظام من أجل الحصول على منتجات وعمليات وأنظمة جديدة معتمدة.

القادة يعرفون جيدا أن الابتكار والتغيير تتطلب منهم لتجربة وتحمل المخاطر. طريقة واحدة للتعامل مع المخاطر المحتملة والفشل في التجارب هو نهج التغيير من خلال خطوات تدريجية وانتصارات صغيرة. انتصارات صغيرة عندما مكدسة على رأس بعضها البعض بناء الثقة الكافية لمواجهة حتى أكبر التحديات. من خلال بناء تدريجيا، يمكنك تعزيز الالتزام للمستقبل على المدى الطويل. غير أن الجميع ليسوا مرتاحين بالمخاطر وعدم اليقين. يجب

¹ Previous reference . p 12,13 .

أيضا أن تولي اهتماما لقدرة الهيئات المكونة الخاصة بك للسيطرة على المواقف الصعبة وتصبح ملتزمة تماما لتغيير.

ولكن حتى أكثر الناس استعدادا ومهارة لم ينجحوا أبدا في 100 في المئة من ما يفعلونه. هذا صحيح أكثر عندما يكونون يأخذون مخاطر كبيرة وتجريب مفاهيم وأساليب جديدة لم يتم اختبارها. وترافق المخاطر والتجارب دائما أخطاء وإخفاء. المفتاح الذي يفتح الباب أمام الفرصة هو التعلم. القادة العظماء هم المتعلمين كبيرة. يجب عليك خلق المناخ الذي يمكن للناس أن يتعلم من فشلهم وكذلك نجاحاتها.

4. تمكين الآخرين من العمل : (التمكين)¹

الأحلام الكبرى لا تصبح حقيقة كبيرة من خلال تصرفات زعيم واحد. القيادة هي جهد فريق. بعد مراجعة الآلاف من أفضل الخبرات الشخصية، قمنا بتطوير اختبار بسيط للكشف عما إذا كان شخص ما على الطريق لتصبح رائدة. هذا الاختبار هو تواتر استخدام كلمة نحن. القادة المثاليين تمكين الآخرين للقانون. وهي تعزز التعاون وتبني الثقة. هذا الشعور بالعمل الجماعي يذهب أبعد من عدد قليل من التقارير المباشرة أو المقربين. في منظمة "افتراضية" اليوم، لا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من الموالين؛ يجب أن تشمل الأقران والمديرين والعملاء والموردين والمواطنين - كل أولئك الذين لديهم مصلحة في الرؤية. عليك أن تشارك، بطريقة ما، كل من يجب أن يعيش مع النتائج، ويجب أن تجعل من الممكن للآخرين للقيام بعمل جيد.

ويعرف القادة أيضا أنه لا أحد يبذل قصارى جهده عندما يشعر بالضعف أو عدم الكفاءة أو الاغتراب؛ فهم يعرفون أن أولئك الذين يتوقع أن ينتجوا النتائج يجب أن يشعروا بالقدرة الشخصية والملكية الشخصية. ويدرك القادة أن تقنيات القيادة والسيطرة في الثورة الصناعية لم تعد تنطبق. وبدلا من ذلك، يعمل القادة على تعزيز الآخرين للوفاء بالوعد التي يبذلونها. لا يمكنك اكتناز الطاقة لديك كزعيم. يجب أن تعطيه بعيدا. عندما كنت تثق الآخرين ومنحهم المزيد من السلطة التقديرية، المزيد من السلطة، والمزيد من المعلومات، هم أكثر عرضة لاستخدام طاقاتهم لإنتاج نتائج غير عادية.

وفي الحالات التي قمنا بتحليلها، ناقش القادة بفخر العمل الجماعي والثقة والتمكين كعناصر أساسية لجهودهم. قدرة القائد على تمكين الآخرين للقانون أمر ضروري. فالهيئات المكونة لا تؤدي أداءها على أفضل وجه ولا تلتصق لفترة طويلة جدا إذا جعلها زعيمها ضعيفا أو معتمدا أو غريبا. عندما تجعل الشخص يشعر قوية وقادرة، كما لو أنه أو أنها يمكن

¹ Previous reference , p 13 .

أن تفعل أكثر مما كان أو فكرت من أي وقت مضى ممكن - هذا الشخص سوف تعطي كل وتجاوز التوقعات الخاصة بك. عندما القيادة هي علاقة، على أساس الثقة والثقة، والناس تأخذ والمخاطر، وإجراء تغييرات، والحفاظ على المنظمات والحركات على قيد الحياة.

5. تشجيع القلب : (التشجيع)¹

الصعود إلى الأعلى شاقة وطويلة، ويمكن أن يأتي التشجيع من الإيماءات الدرامية أو الإجراءات البسيطة. انها جزء من وظيفة الزعيم للاعتراف بالمساهمات من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي.

كما يحتفل القادة بالقيم والانتصارات. الاحتفالات ليست حول المرح والألعاب، على الرغم من أن هناك الكثير من المرح، وهناك الكثير من الألعاب عند تشجيع قلوب الناخبين الخاص بك. كما أنها ليست حول الاحتفالات الطنانة التي تهدف إلى خلق شعور زائف من الصداقة الحميمية. عندما يراقب الناس داهية مما يجعل من التأثيرات الصاخبة، فإنها تتحول بعيدا في الاشمزاز. التشجيع هو الأعمال التجارية الغريبة. إنها كيفية ربط القادة بشكل واضح وسلوكي بالمكافآت مع الأداء.

عندما يسعى القادة إلى رفع مستوى الجودة أو التعافي من الكوارث أو بدء خدمة جديدة أو إجراء تغيير جذري من أي نوع، فإن القادة يتأكدون من أن الناس يرون فائدة السلوك التي تتماشى مع القيم العزيزة. ويعرف القادة أيضا أن الاحتفالات والطقوس، عند القيام بالأصالة والقلب، بناء شعور قوي بالهوية الجماعية وروح المجتمع التي يمكن أن تحمل مجموعة من خلال أوقات صعبة غير عادية.

6.2. الممارسات الخمسة والالتزامات العشرة للقيادة²:

جزء لا يتجزأ من الممارسات الخمسة للقيادة المثالية هي السلوكيات التي يمكن أن تكون أساسا لتعلم القيادة. ونحن ندعو هذه الالتزامات العشرة للقيادة. الممارسات الخمسة والالتزامات العشرة بمثابة هيكل لهذا المصنف، والأساس الذي يدعم الأنشطة في هذا المصنف. سنقوم بتطبيقها على المشروع الخاص بك في الفصول التالية.

نلقي نظرة على الصفحة التالية للحصول على ملخص للممارسات الخمسة والالتزامات العشرة. انهم ما يستخدمه القادة للحصول على أشياء غير عادية القيام به في المنظمات. السماح لهم أن يكون دليلك في رحلتك إلى النجاح.

¹ Previous reference , p 14 .

² Previous reference , p 14,15 .

1.6.2. الممارسات الخمسة والالتزامات العشر من القيادة النموذجية:

1. البحث عن الصوت الخاص بك عن طريق توضيح القيم الشخصية الخاصة بك. 2. قم بتعيين مثال عن طريق محاذاة الإجراءات مع القيم المشتركة.	1. نموذج الطريق
3. انتباه المستقبل عن طريق تخيل الاحتمالات المثيرة والقيم. 4. قم بتحويل الآخرين في رؤية مشتركة من خلال التماس التطلعات المشتركة.	2. إلهام رؤية مشتركة
5. ابحث عن الفرص من خلال البحث عن طرق مبتكرة للتغيير والنمو والتحسين. 6. تجربة وأخذ المخاطر من خلال توليد انتصارات صغيرة باستمرار والتعلم من الأخطاء.	3. تحدي العملية
7. تعاون الحاضنة من خلال تعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة. 8. تعزيز الآخرين من خلال تقاسم السلطة وحسن التقدير.	4. تمكين الآخرين للقانون
9. اعترف بالمساهمات من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي. 10. احتفل بالقيم و الانتصارات من خلال خلق روح المجتمع.	5. شجع القلب

7.2. خمس خرافات عن القيادة:¹

هناك العديد من الأفكار الخاطئة و الخرافات التي يؤمن بها الناس بشأن القادة و القيادة، و هذه خمس خرافات شائعة .

1- خرافة الادارة : (المدير)

احدى الأفكار الخاطئة واسعة الانتشار هي أن القيادة و الادارة وجهان لعملة واحدة، و الفارق الرئيسي بين القيادة و الادارة أن القيادة تعنى بالتأثير في الناس و اقناعهم بالاتباع،

¹ ستيفن - آر - كوفي ، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، ترجمة ياسر العيتي ، دار الفكر دمشق ، ط 8 ، 2015. ص 15.16 .

في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم و العمليات ، وأفضل طريقة لاختبار ما إذا كان الشخص قادراً على القيادة أم الإدارة فحسب ، هي أن تطلب منه صنع تغيير إيجابي، المديرين يستطيعون الحفاظ على الاتجاه ،ولكنهم لا يستطيعون تغييره عادة، والنظم و الإجراءات يمكنها إنجاز أشياء محددة فحسب ، ولكي تدفع الناس في اتجاه جديد ، فانك بحاجة الى التأثير.

2- خرافة رجال الأعمال :

كثيراً ما يفترض الناس أن رجال الأعمال قادة ،ولكن ليس صحيحاً دائماً ،إن رجال الأعمال بارعون في رؤية الفرص المتاحة و استغلالها ، إنهم يرون الاحتياجات و يدركون كيف يلبونها بطريقة تولد الأرباح ، ولكنهم ليسوا جميعاً بارعين في تعامل مع الناس ، والعديد منهم يجدون أنه من الضروري أن يشاركوا شخصاً بارعاً في الجانب الخاص بالتعامل مع الناس من المعادلة ،فإذا كانوا لا يستطيعون التأثير في الآخرين ،فانهم لا يستطيعون القيادة.

3- خرافة المعرفة:

مستوى الذكاء و المعرفة و التعليم لا يعينان القدرة على القيادة بالضرورة.

4- خرافة الريادة:

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أي شخص يسبق مجموع الناس الى شيء ما هو قائد ، ولكن كونك الأول لا يعني دائماً أنك قائد ، لكي يكون الانسان قائداً يجب أن يسير الناس خلفه طوعاً و يتبعوا طريقه ، ويعملوا وفقاً لرؤيته ، كون المرء رائداً لا يعني أنه قائد.

5- خرافة المنصب:

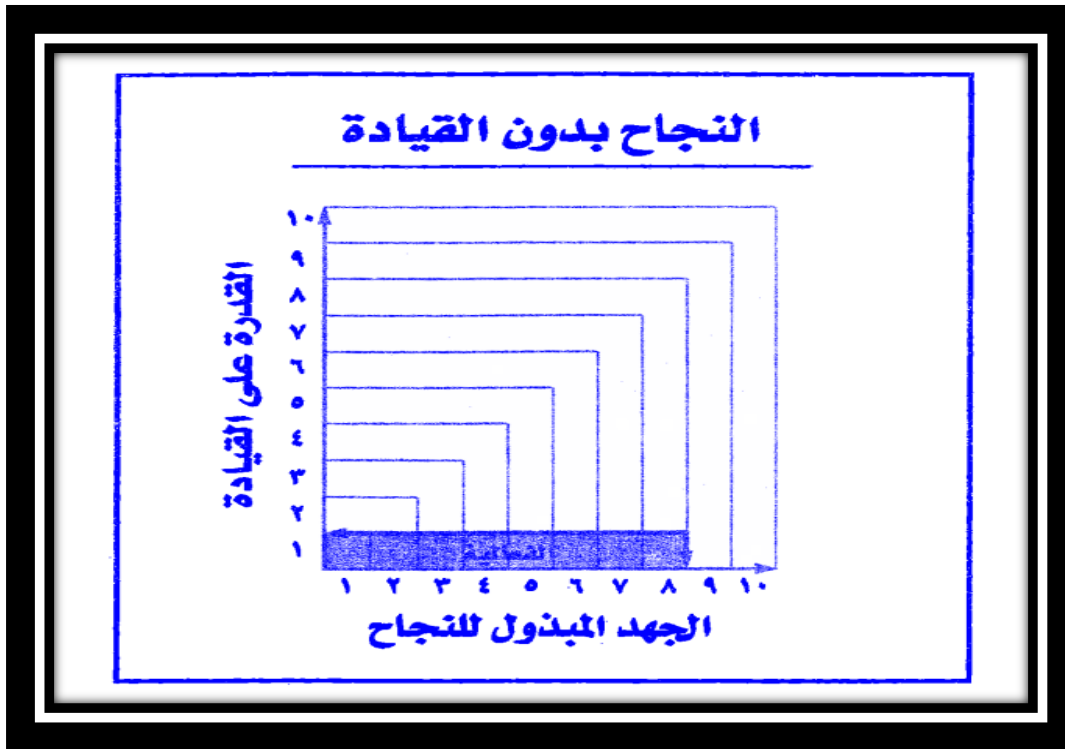
أكبر سوء فهم عن القيادة هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب. يؤكد "ستانلي هافتي" ، " ليس المنصب هو الذي يصنع القائد وانما القائد هو الذي يصنع المنصب."

تقول "مارجريت تاتشر" رئيسة وزراء بريطانيا السابقة :
"كونك في موضع سلطة ، اذا كان عليك أن تخبر الناس بوضعك كقائد، فانك لست كذلك".

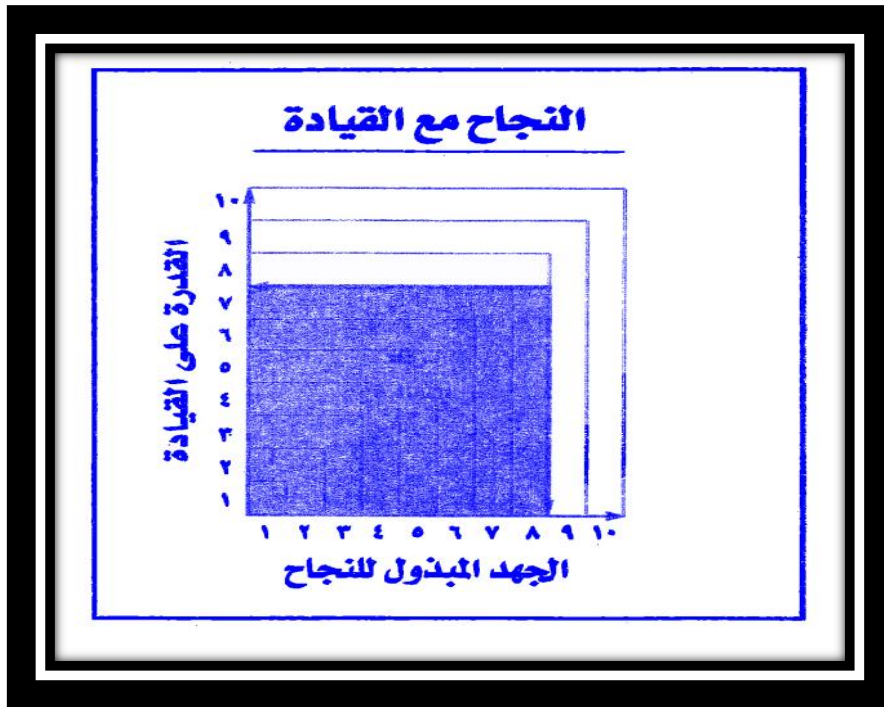
قوانين القيادة : (عند جون ماكسويل *)

1/ قانون السقف : القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء¹

كلما أردنا ان نرتقي أكثر زادت حاجتنا للقيادة أكثر ، وكلما زاد الأثر الذي نرغب في صنعه ، كنا بحاجة على قدرة أكبر للتأثير .



* جون سي ماكسويل هو خبير قيادة ، و متحدث ، ومؤلف معروف عالميا ، بيعت كتبه أكثر من 13 مليون نسخة ، وقامت المؤسسات التي بناها بتدريب أكثر من 2 مليون قائد في جميع أنحاء العالم ، وقد قام د ماكسويل بتأسيس شركتي INJOY Stewardship and EQUIP Services وفي كل عام ، يتحدث ماكسويل أمام موظفي العديد من الشركات فورتن 500 ، وأمام القادة الحكوميين الدوليين ، ومؤسسات متنوعة من الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت ، إلى دوري كرة القدم الأمريكي ، وماكسويل هو أحد المؤلفين الأكثر مبيعا لتقييم جرنل نيويورك تايمز ، ووول ستريت جورنال ، وبيزنس ويك ، وقد أطلق عليه موقع Leadershipgurus.net لقب " خبير القيادة الأول في العالم " كما أن ماكسويل كان أيضا واحدا من 25 مؤلف وفنانا فقط وضع أسمائهم في قائمة شرف العام العاشر لمؤسسة أمازون دوت كوم ، ومن بين كتبه التي حققت مبيعات تتجاوز المليون نسخة Developing the leader you and the 21 Irrefutable of leadership and the 21 Indispensable Qualities of a leader .
¹ جون سي . ماكسويل ، **21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة** ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ط 3 ، 2012 م ، ص 5 .



2/ قانون التأثير : المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير لا أكثر ولا أقل

إذا لم تكن تملك التأثير ، فإنك لن تكون قادرا أبدا على قيادة الآخرين .

[الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة] " هاري إيه أوفرستريت¹"

3/ قانون العملية : القيادة تتطور يوميا ، وليس في يوم واحد

إذا كنت تستثمر باستمرار في تطوير قدرتك على القيادة ، وترك أصولك تتراكم و تتضاعف ، فإن النتيجة الحتمية هي النمو مع مرور الوقت² .

4/ قانون الملاحة : أي شخص يستطيع توجيه السفينة ، ولكن تحديد المسار يتطلب قائدا

قانون الملاحين

1/4- الملاحون يخططون للرحلة مسبقاً.

يؤكد "جاك ويلش" الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك قائلاً : " القائد الجيد يحافظ على تركيزه .. التحكم في اتجاهك أفضل من تركه يتحكم فيك. "

¹ مرجع سابق ، ص 11 . 12 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

كتب " ليوري إيمز " مؤلف كتاب " Be The Leader You Were Meant To Be " " القائد هو الشخص الذي يرى أكثر مما يراه الآخرون و أبعد مما يرى الآخرون ، وقبل أن يرى الآخرون " .

2/4- الملاحون يعتمدون على الخبرة السابقة.

3/4- الملاحون يدرسون الظروف قبل تقديم أي تعهدات.

"أيا كان القدر الذي تتعلمه من الماضي ، فإنه لن يخبرك أبدا بكل ما تحتاج لمعرفته من أجل الحاضر. "

4/4- الملاحون يستمعون لآراء الآخرين .

5/4- الملاحون يحرصون على أن تجسد نتائجهم اليقين و الواقع.

الموازنة بين التفاؤل و الواقعية ، و الحدس و التخطيط ، و اليقين و الواقع قد تكون في غاية الصعوبة ، ولكن هذا ما يتطلبه الأمر لكي تكون فعالا كقائد يمارس الملاحة .

درس في الملاحة :

إذا لم يكن القائد يستطيع الملاحة بالتابعين عبر الأمواج المضطربة ، فالأرجح أنه سيغرق السفينة.

رسم المسار باستراتيجية الملاحة :

حدد مسار العمل ، حدد أهدافك ، رتب أولوياتك ، أعلم الأفراد الأساسيين ، امنح بعض الوقت للقبول ، ابدأ العمل ، توقع المشكلات ، أشر دائما إلى النجاحات ، راجع خطتك يوميا¹ .

في النهاية ليس حجم المشروع هو الذي يحدد مدى قبوله ودعمه و نجاحه ، إنه حجم القائد.

5/ قانون الاضافة : القادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين

"من غير اللائق أن ينسب المرء الفضل لنفسه في حين أن بناء شركة ناجحة يتطلب تعاون كثيراً من الناس معاً " " جيم سنيجال "

"جوهر القيادة ليس هو إلى أي مدى نتقدم نحن ، ولكن إلى أي مدى نساعد الآخرين على التقدم ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال خدمة الآخرين و إضافة القيمة لحياتهم " ² .

¹ مرجع نفسه ، ص 45.38 .

² مرجع سابق ، ص 53 .

"عندما ينتقل المرء إلى موقع السلطة عليه أن يتخلى عن حق الإساءة للآخرين " " داريل هارتلي- ليونارد " ¹

6/ قانون الأرض الصلبة : الثقة هي أساس القيادة ²

لكي يبني القائد الثقة ، عليه أن يظهر الكفاءة ، و المقدرة ، و الارتباط و الشخصية . الشخصية تجعل الثقة ممكنة ، و الثقة تجعل القيادة ممكنة ، هذا هو قانون الأرض الصلبة.

7/ قانون الاحترام : الناس عادة يتبعون القادة الذين هم أقوى منهم

"عندما يحترمك الناس كأنسان ، يشعرون بالإعجاب نحوك ، وعندما يحترمونك كصديق يحبونك ، وعندما يحترمونك كقائد يتبعونك." "

كلما زادت قدرة – قدوة - الانسان على القيادة ، زادت سرعة تمييزه للقدرة – أو عدم القدرة – على قيادة الآخرين.

الناس لا يتبعون غيرهم بالمصادفة ، انهم يتبعون الأفراد الذين يحترمون قدرتهم على القيادة ، والأشخاص الذين يحظون بدرجة 8 في القيادة (على مقياس 1 إلى 10 ، حيث 10 تعني أقصى قدرة على القيادة) لا يمكن أن يتبعوا شخصا درجته 6 ، بل يتبعون عادة صاحب درجة 9 أو 10 ، فالأقل مهارة يتبعون الأعلى مهارة وموهبة ³ .

الصفات التي تساعد القائد في كسب الاحترام:

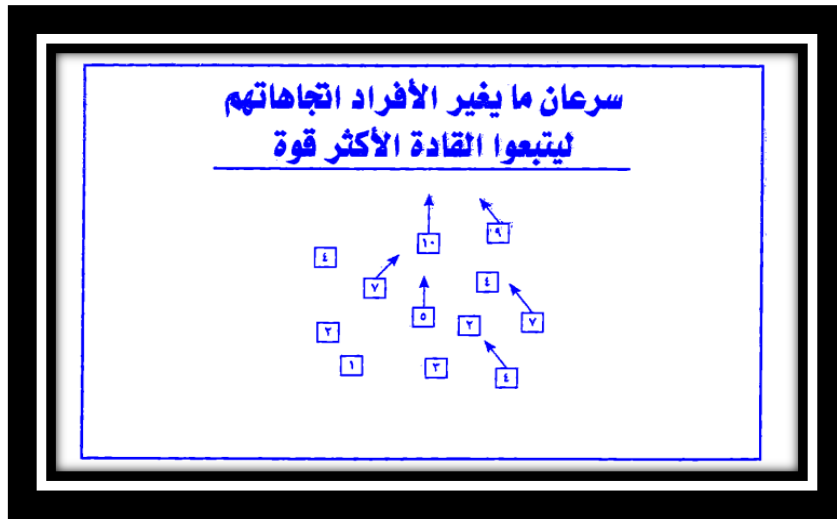
القدرة على القيادة (القدرة الطبيعية) ، احترام الآخرين ، الشجاعة ، سجل النجاح ، الولاء والاخلاص ، القيمة المضافة للآخرين.



¹ مرجع سابق ، ن ص 47.

² مرجع سابق ، ص 64 .

³ مرجع سبق ذكره ، 74 .



8/ قانون الحدس : القادة يقيمون كل شيء من منظور قيادي¹

9/ قانون المغناطيسية : شخصيتك تجتذب من هم مثلك

إن ما تجتذبه لا يتحدد بواسطة ما تريده ، إنه يتحدد بواسطة شخصيتك.

كلما كنت قائدا أفضل ، اجتذبت قادة أفضل².

10/ قانون الارتباط : القادة يمسون القلوب أولا قبل أن يطلبوا المساعدة

لا يمكن حث الناس على العمل ما لم تؤثر عاطفيا أولا .. القلب يأتي قبل العقل .

¹ مرجع سابق ، ص 87 .

² نفس مرجع ، ص 98 .

كلما كانت العلاقة و الارتباط بين الأفراد أقوى ، كلما زادت احتمالات أن يرغب التابعون . في مساعدة القائد .

لكي ترتبط بالناس في مجموعة ، ارتبط بهم كأفراد .

مهمة القائد أن يبادر بالارتباط بالناس .¹

11/ قانون الدائرة الداخلية : قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قربا منه²

لا أحد يحقق أي إنجاز عظيم بمفرده ، القادة لا ينجحون بمفردهم ، إن قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قربا منه ، ما يصنع الفارق هو الدائرة الداخلية للقائد .

" يمكنك عمل ما لا يمكنني عمله ، ويمكنني عمل ما لا يمكنك عمله ، ويمكننا معا تحقيق انجازات عظيمة " الأم تريزا "

ليس هناك وجود لقادة منفردين ، فكر في الأمر : إذا كنت منفردا ، فإنك لا تقود أي شخص ، أليس كذلك .

لهذا يقول عالم القيادة الكبير " وارين بينيس " " القائد يجد العظمة في المجموعة ، ويساعد الآخرين على أن يجدوها داخل أنفسهم. "

من الذين تجتذبهم لدائرتك الداخلية ؟ :

لن تتاح لأتباعك فرصة الوصول لذروة إمكانياتهم إلا إذا وصلت أنت لذروة إمكانياتك كقائد .
وظف أفضل أشخاص يمكنك العثور عليهم ، وقم بتطويرهم قدر استطاعتك ، وفوض لهم كل ما يمكنك تفويضه .

12/ قانون تفويض السلطة : القادة الواثقون فقط هم الذين يمنحون السلطة للآخرين

أفضل مدير تنفيذي هو الذي لديه ما يكفي من الحس لاختيار الرجال المناسبين لإنجاز ما يريد إنجازه وما يكفي من ضبط النفس لعدم التطفل عليهم أثناء إنجازه. " ثيودور روزفلت "

ليس مغزى القيادة الجيدة هو إثراء نفسك ، وإنما المغزى هو تفويض السلطة للآخرين ، يقول محللوا القيادة لين ماكفارلاند ، ولاري سين ، وجون تشابلدرس ، إن نموذج تفويض

السلطة في القيادة يتحول مبتعدا عن نفوذ المنصب نحو نفوذ الناس ، الذي يتم في إطاره منح الناس أدوار قيادية حتى يمكنهم الاسهام بأقصى قدراتهم³ .

13/ قانون الصورة : الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله

الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله ، هذا هو قانون الصورة ، عندما يدل القانون على السبيل الصحيح بالتصرفات الصحيحة يحاكيهم أتباعهم ويحققون نجاحهم .

في مسح أجرته مؤسسة Opinion Research Corporation For Ajilon Finance

¹ مرجع سابق ، ص ص 120.113.

² مرجع سابق ، ص ص 132.127 .

³ مرجع سابق ، ص ص 144.142.

على فئة من الموظفين الأمريكيين حيث طلب منهم تحديد السمة الأكثر أهمية – من وجهة نظرهم – في الشخص الذي يقودهم:

الترتيب	السمة	النسبة المئوية
1	القيادة بالقوة الحسنة	26%
2	الأخلاقيات أو السلوكيات الطيبة	19%
3	المعرفة بجمال العمل	17%
4	الإنصاف	14%
5	الذكاء والكفاءة الشاملة	13%
6	تقدير الموظفين	10%

إن أكثر ما يريده الموظفون هو قادة تتسق تصرفاتهم مع معتقداتهم و أقوالهم ، إنهم يريدون قدوة حسنة تقودهم من المقدمة¹.

14/ قانون الإقناع : الناس يفتنسون بالقائد ، ثم بالرؤية²

القائد	الرؤية	النتيجة
عدم الاقتناع	عدم الاقتناع	البحث عن قائد آخر
عدم الاقتناع	الاقتناع	البحث عن قائد آخر
الاقتناع	عدم الاقتناع	البحث عن رؤية أخرى
الاقتناع	الاقتناع	إتباع القائد

15/ قانون النصر : القادة يجدون طريقة لكي يفوز الفريق³

- ◀ تطبيق قانون النصر
- ◀ تحمل مسؤولية نجاح المؤسسة.
- ◀ ضم الأشخاص المناسبين ذوي المهارات الضرورية.
- ◀ وحدة الرؤية.

¹ مرجع سابق ، ص 157 .

² مرجع سابق ، ص 167 .

³ مرجع سابق ، ص 191 .

16 / قانون القوى الدافعة : القوة الدافعة أوفى أصدقاء القائد¹

لماذا أقول إن القوة الدافعة هي حقا أوفى الأصدقاء ؟ لأنه في كثير من الأحيان ، تكون هي الشيء الوحيد الذي يصنع الفارق بين الخسارة والفوز ، عندما لا تكون لديك أي قوة دافعة فإن حتى أبسط المهام تبدو مستحيلة ، و كأنها عقبات تقهر ، و تنخفض الروح المعنوية ، ويبدوا المستقبل مظلما ، إن المؤسسة التي لا تمتلك القوة الدافعة تشبه قطارا معطلا .

بعض الأشياء يجب أن نعرفها من القوة الدافعة:

- ◀ القوة الدافعة هي المبالغة العظمى (تشبه العدسة المكبرة ، إنها تجعل الأشياء تبدو أكبر من حجمها الحقيقي) .
- ◀ القوة الدافعة تجعل القادة يبدون أفضل مما هم عليه حقا .
- ◀ القوة الدافعة تساعد التابعين على الأداء بشكل أفضل.
- ◀ توجيه القوة الدافعة أكثر من توليدها.
- ◀ القوة الدافعة هي عامل التغيير الأكثر قوة .
- ◀ توليد القوة الدافعة مسؤولية القائد .
- ◀ القوة الدافعة تبدأ داخل القائد (لا يمكنك إشعال الحماس داخل قلب آخر ، مالم يكن متأججا داخل قلبك أنت) .

17 / قانون الأولويات : القادة يدركون أن النشاط لا يعني الانجاز بالضرورة

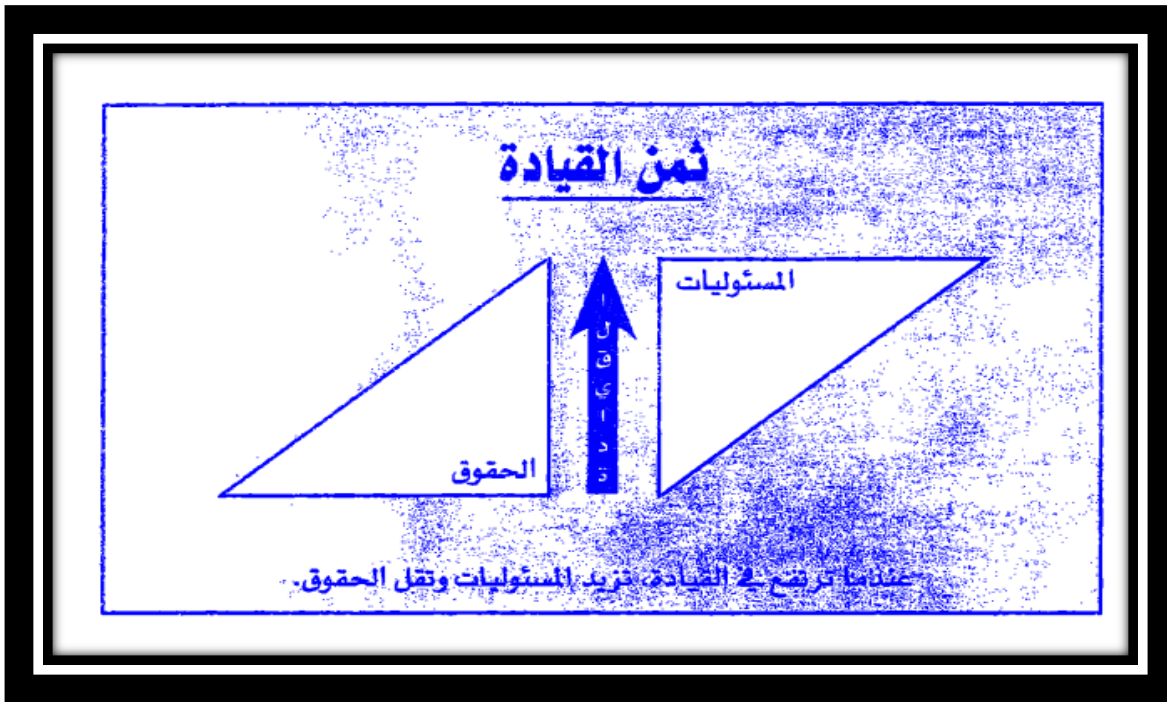
(التضحية هي لب القيادة الجيدة)

18 / قانون التضحية : ينبغي على القائد أن يضحي لكي يعلو

إذا أردت ان تكون أفضل قائد يمكنك أن تكونه ، فعليك أن تكون مستعدا لتقديم التضحيات لكي تقود بشكل جيد ، إذا كانت تلك هي رغبتك ، فإليك الأشياء التي تحتاج لمعرفة عن قانون التضحية .

- (1) ليس هناك نجاح بدون تضحية .
- (2) غالبا ما يكون القادة مطالبون بالتضحية أكثر من غيرهم .

¹ مرجع نفسه ، ص 197. 201 .



- (3) لابد أن تستمر في التضحية لكي تبقى بأعلى . (التضحية عملية مستمرة ، وليست ثمنا يدفع مرة واحدة) .
- (4) كلما كان مستوى القيادة أعلى ، كانت التضحية أعظم¹

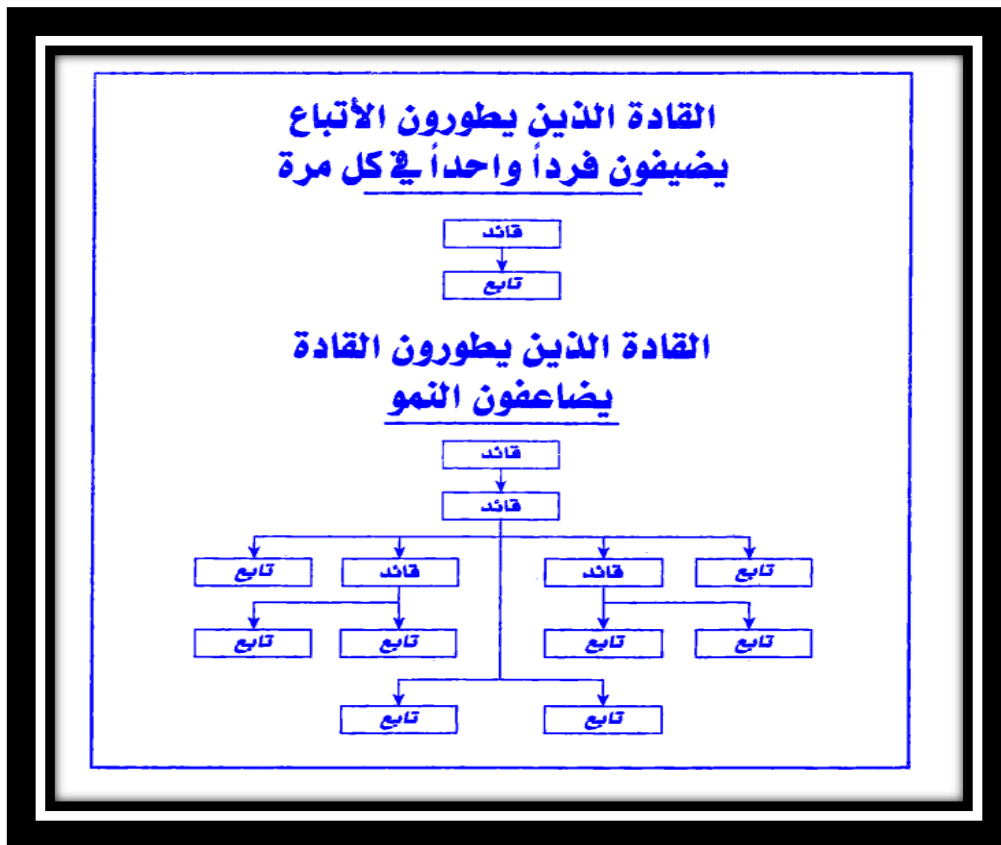
19/ قانون الوقت : توقيت القيادة على نفس قدر أهمية ما تفعله وما ترمي لتحقيقه القادة البارعون يدركون أن توقيت القيادة بنفس أهمية ما يتم فعله و ما يراد تحقيقه و كثيرا ما يكون التوقيت هو الفارق بين نجاح و فشل الجهود المبذولة².

20/ قانون النمو المتفجر : لكي تزيد النمو ، قم بقيادة أتباع ، ولكي تضاعف النمو قم بقيادة قادة³

¹ مرجع سابق ، ص 221.222.

² نفس المرجع ، ص 236 .

³ مرجع سابق ، ص 245 .



21/ قانون الإرث : تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه

- ◀ جملة الحياة هي : إضافة القيمة لقادة يضاعفون القيمة للآخرين بدورهم
- ◀ تطوير الإرث القيادي .
- ◀ التعرف على الإرث الذي تريد تركه .
- ◀ في يوم من الأيام سوف يلخص الناس حياتك في جملة واحدة، ونصحتي لك : هي اختر تلك الجملة الآن .
- ◀ عش الارث الذي تريد تركه .
- ◀ اذا كنت ترغب في صنع تراث، فعليك ان تعيشه أولاً، ينبغي أن تصبح ما ترغب في أن تراه في الآخرين.
- ◀ اختر من سيحمل ويوصل إرثك .
- ◀ يقول " ماكس ديبري " مؤلف كتاب leadership Isam Art ترك الإرث هو إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة .
- ◀ احرص على تسليم العصا .
- ◀ مهما بلغت كفاءة القائد في القيادة ، فاذا لم يحرص على تسليم العصا، فانه لن يترك الارث الذي يريده.

9.2. الأنماط القيادية :

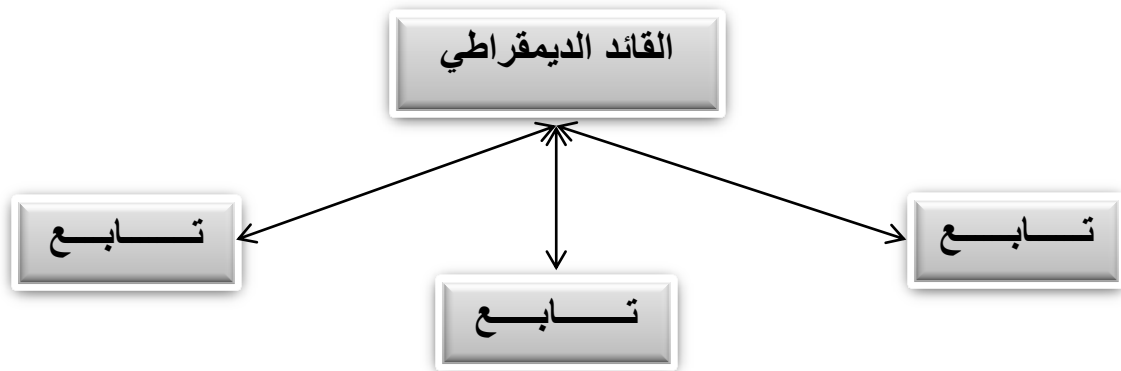
أ. / القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم .

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات . .

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة¹.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا².



الشكل (01) : نموذج القيادة الديموقراطية³

¹ عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب. ط، الإسكندرية، 2002. ص 211 .

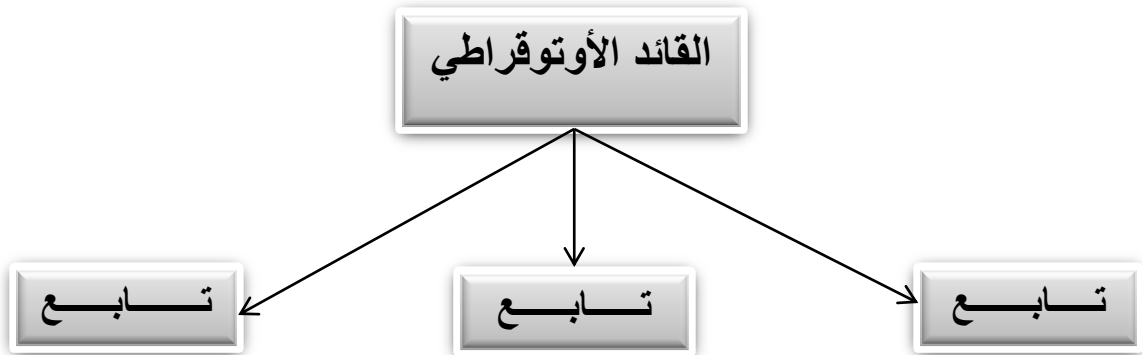
² محمد المنشاوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2001م ، ص 164 .

³ عبد الله ثاني محمد نذير : القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة السانينة / وهران ، 2010 م . ص35 .

ب./ القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية) :

فيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية¹.



الشكل (02) : نموذج القيادة الأوتوقراطية²

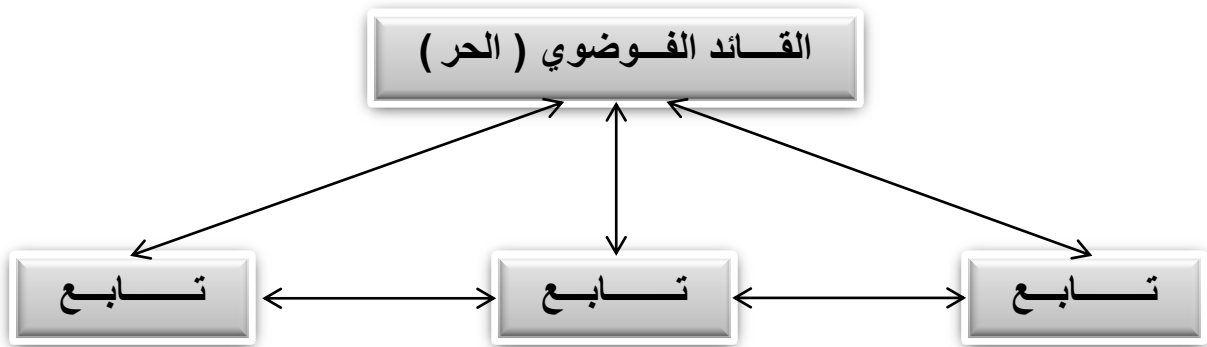
ج./ القيادة الفوضوية (الحررة) :

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته .

¹ محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999 ، ص 117 .

² عبد الله محمد نذير : مرجع سابق ، ص 35 .



الشكل (03) : نموذج القيادة الفوضوية¹

10.2. القيادة المرتكزة على أربع مبادئ :

يتم إجراء القيادة المبنية على مبادئ على مستويات أربعة من الداخل إلى الخارج كما يلي :

- (1) المستوى الشخصي (أي علاقتي مع ذاتي) .
 - (2) المستوى الجماعي (علاقتي وتعاملاتي مع الآخرين) .
 - (3) المستوى الإداري (مسؤوليتي المشتركة مع الآخرين لالنتهاء من العمل المنوط به) .
 - (4) المستوى المؤسسي التنظيمي (الحاجة إلى تنظيم وترتيب عمل الآخرين في المؤسسة بتوظيفهم ، وتدريبهم ، وتحمل نفقتهم ، وإعداد فرق عمل ، وحل المعضلات و المشاكل ، وخلق بيئة مترابطة ، ووضع استراتيجية واحدة و أنظمة عمل مترابطة² .
- كل مستوى من تلك المستويات ضروري وغير كاف في حد ذاته ، بمعنى أن علينا أن نعمل على كافة المستويات مستنديين على أساس من مجموعة من المبادئ الجوهرية ، وسنركز في هذا القسم على مبدئين أوليين :

أ * الجدارة بالثقة على المستوى الشخصي :

تبنى الجدارة بالثقة على الاخلاق ، و حقيقة شخصيتك كفرد ، ومدى كفاءتك و مقدرتك العملية .

¹ عيد الله محمد نذير ، مرجع سابق ، ص 36 .

² ستيفن - آر - كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، 2005م . ص 44 .

ب * الثقة على المستوى الجماعي :

تعد الجدارة بالثقة هي الأساس الذي تبني عليه الثقة ، و الثقة هي الرصيد العاطفي الذي يمتلكه شخصان ، والذي يعنيهما للتوصل إلى اتفاق على اداء مصلحة الطرفين، فعندما تتم هذه الثقة المتبادلة الجديرة ستقودهما إلى التعاضد المستمر فيما بينهما .

11.2. الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على المبادئ¹:

أ * التعلم الدائم:

يتميزون باستعدادهم الدائم للتعلم من خبراتهم وتجاربهم العملية الواسعة، بتمتعهم برغبة دائمة في القراءة والالتحاق بالدورات التدريبية العملية والفصول الدراسية التي تنمي معارفهم وتوسع مداركهم، كما انهم يجيدون فن الإصغاء إلى الآخرين ويعرفون جيدا كيف يتلقون المعلومة سواء بحاسة السمع أو البصر، كذلك يتميزون بالفضول والرغبة الملحة في الاستفسار عما يجهلونه، وهم يحاولون دائما أن يزيدوا من كفاءتهم العملية وقدراتهم الإنجازية ، بل ويطورون مهاراتهم التي يكتسبونها من خبراتهم وينمون في نفوسهم اهتماماتهم الجديدة، وبعد كل تجربة تنمي معارفهم يكتشفون أنهم كلما ازدادوا علما ازدادت معرفتهم بجهلهم، لان دائرة العلم كلما اتسعت ، اتسعت في المقابل حدود الجهل، على أن تلك الرغبة الدائمة في النمو و التعلم تنبع من داخلهم وتلمس وقودها من العلم و المعرفة و النمو الذي يكتسبونه، وكلما ازدادوا علما ومعرفة ونموا، تطلعوا الى طلب المزيد .

ب * التمتع بالاستعداد للخدمات:

ينظر أولئك الذين ينشدون الارتكاز على مبادئ قويمية إلى الحياة على أنها رسالة وليست مجرد بحث عن النجاح في العمل، والواقع انهم يستيقظون كل صباح ولديهم الاستعداد لتقديم المساعدة للآخرين ومراعاة شؤونهم.

ج * إنهم مفعمون بالطاقات البناءة:

يبعث الشخصا المرتكزون على المبادئ فيمن حولهم السرور والسعادة، كما أنهم يتميزون دائما بالتفاؤل والإيجابية والابتهاج، وتتألف أرواحهم المفعمة بالحماس والأمل والصدق .

د * الايمان بجوهر الآخرين:

¹ مرجع سابق ، ص 57.48 .

عدم المبالغة في رد الفعل إزاء الانتقادات والتصرفات السلبية الصادرة عن الآخرين، ولا حالة ضعفهم، ولا يداخلهم الشعور بالعظمة عند اكتشاف مواطن الضعف عند الآخرين ، بل إنهم يدركون أن السلوك و الطاقة الكامنة أمران متغيران ، فالإنسان قد يأتي بسلوك سلبي ضعيف، لكن هذا لا يعني انه هو في ذاته ضعيف، بل إنهم يؤمنون بوجود طاقة دفيئة بداخل كل إنسان

هـ * رؤية الحياة مغامرة:

الاستمتاع في كل لحظة من الحياة، والقدرة على التثبت عن كل خطوة يقدمون عليها ، والنظر الى ما حولهم نظرة متجددة بعيدة عن التقليد الباعث على السأم والضجر.

و * التكايف:

التكايف هو الحالة التي يكون فيها الكل أكبر من مجموع الأجزاء، والقادة المرتكزون على مبادئ يتسمون بتلك الميزة- التكايف -، وهم عناصر باحثة عن التغيير، مما يستقرون في موقع ولا ينغمسون في موقف حتى يطوروه نحو الأفضل، ويتسم أداؤهم في العمل بالذكاء وحسن التصرف والجدية، وهم أناس يثيرون الدهشة فيمن حولهم بشخصيتهم البناءة والمثمرة والمنتجة، والتي تنتهج دائما طرقا واساليب جديدة ومبتكرة .

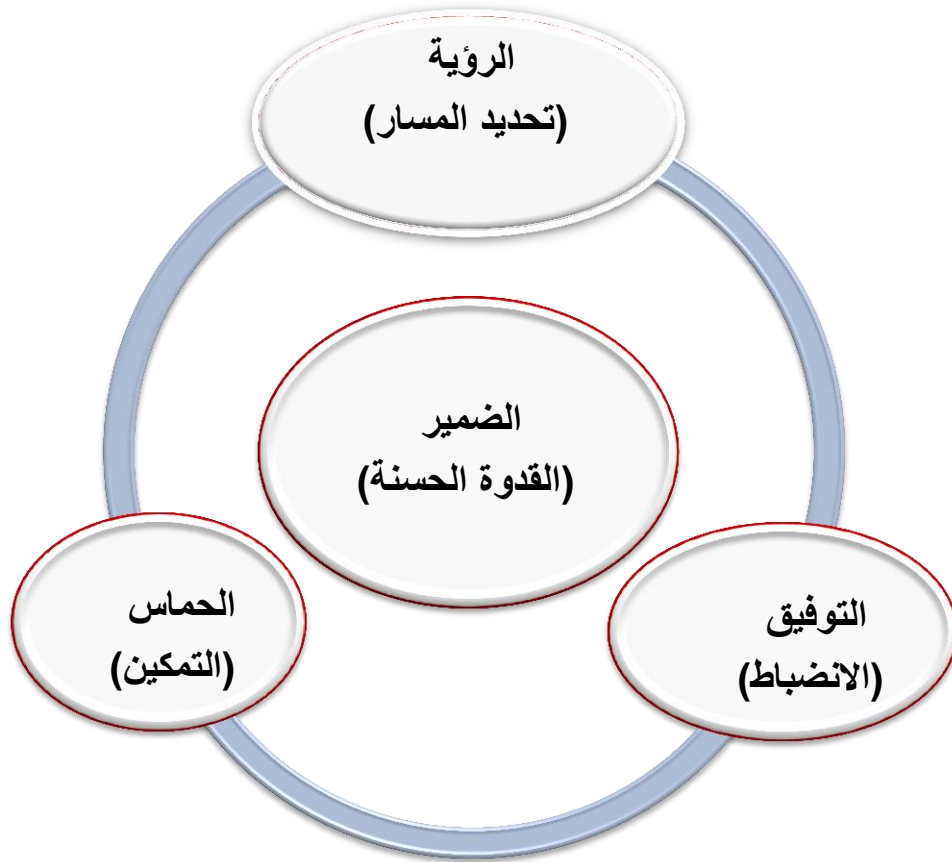
ل * تجديد الطاقات من خلال الترويض والتدريب:

ترويض أنفسهم من خلال إجراء تدريبات ذاتية على المستويات الأربعة الشخصية الإنسانية، وهي المستوى البدني والعقلي والعاطفي والروحي .

12.2. نموذج الأدوار الأربعة للقيادة :

إن الأدوار الأربعة للقيادة هي ببساطة الصفات الأربع للقيادة الشخصية – الرؤية ، الانضباط ، الحماس ، الضمير – عندما يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة .

1. أن تكون قدوة حسنة (الضمير) : كن مثالا يقتدى به.
2. تحديد المسار (الرؤية) : حدد المسار مع الآخرين.
3. التوفيق (الانضباط) : أنشئ و أدر أنظمة تبقى المؤسسة على المسار.
4. التمكين (الحماس) : ركز على استثمار المواهب في تحقيق النتائج و ليس في اتباع طرق معينة ، ثم شجع الناس على القيام بالأمور وفقا لطرائقهم ، وقدم لهم المساعدة عندما يطلبونها .



إن الذين يشغلون مناصب قيادية رسمية قد يرون في هذه الأدوار الأربعة طريقة صعبة ، لكنها طبيعية تمكنهم من القيام بدورهم ، القيادي ، لكن اعتبار هذه الأدوار مقتصرة على التنفيذ بين الكبار فقط قد يرسخ منظومة التفكير الاتكالية التي تقول " الرئيس هو الذي يفكر بالأمر المهمة ويتخذ القرارات " ، هذه الأدوار الأربعة يجب أن يلعبها كل إنسان بغض النظر عن منصبه ، إنها ببساطة السبيل إلى زيادة تأثيرك و تأثير فريقك و مؤسستك¹.

¹ ستيفن - آر - كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مرجع سابق ، ص 167 .

13.2. فنون القيادة¹

أ - فن إصدار الأوامر:

- ◀ هل الأمر ضروري ؟ وهل تملك حق إصداره " صلاحيات " لهؤلاء الأشخاص " إشراف "
- ◀ الغاية من الأمر سياسة الرجال و الاستفادة من قدراتهم ، وليست الغاية منه استعراضية او تعسفية.
- ◀ عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدد الوقت المتاح ، وحدد المساعدين والموارد .
- ◀ ليكن أمرك واضحا ، كاملا ، موجزا ، دقيقا ، وكن واثقا من نفسك عند إصداره .

ب - فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

من أهم مهارات الاتصال الانصات : حيث يعد الإصغاء للموظفين و إعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي :

1. استمع إليه .
2. احترم شعوره .
3. حرك رغبته .
4. قدر ، مجهوده .
5. مده بالأخبار .
6. دربه .
7. أرشده .
8. تفهم تفرده .
9. اتصل به .
10. أكرمه .

¹ أحمد بن عبد المحسن عساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، المفكرة الدعوية ، 2001 ، ص 47، 56 .

ج - فن التأنيب:

- ◀ أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- ◀ أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاساتها ، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- ◀ التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- ◀ أسأل المخطئ : ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عملية .

د - فن معالجة التذمرات:

- ◀ تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- ◀ استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى .
- ◀ إذا قررت فعل شيء فافعله ، و إلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

هـ - فن المكافأة والتشجيع :

- ◀ اثن على الأعمال الناجحة ، واعترف بإنجازات الافراد ، وشجع معاونيك دوما.
- ◀ عاملهم كخبراء فيما يتقنونه ، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- ◀ لا بد من توطيد " ثقافة الإشادة " داخل مؤسستك.
- ◀ كلف المتميزين بأعمال اهم ومسؤوليات أعلى.
- ◀ تذكر انه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسا صالحا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة .

و - فن المراقبة:

- ◀ إن الأمر شيء واحد ، ولكن التنفيذ كل شيء ، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ .
- ◀ على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة ، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الاخطاء
- ◀ إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير .

ي - فن المعاقبة:

- ◀ لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- ◀ لا تجمع المعاقبين في عمل واحد ، فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.
- ◀ لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- ◀ لا تناقش مشاغبا امام الآخرين.
- ◀ من العقوبة تغيير نوع العمل ، اللوم ، ترك استثارة المعاقب ...الخ.

ل - فن التعاون مع القادة الآخرين:

- ◀ تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها .
- ◀ لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك
- ◀ ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.
- ◀ لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- ◀ لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة .

14.2. نظريات القيادة:

أ // القيادة التحويلية¹ :

أربع مهام رئيسية للقائد:

1. تحديد الرؤية " أي صورة المستقبل المنشود " تحديد صورة جيدة للمستقبل حافل بالإنجازات ، مما يجعل الوحدات البشرية صامدة أمام الأزمات و متماسكة داخل الجماعة و متحمسة لأداء المهام المطلوبة منها.
2. إيصال الرؤية للأتباع : فاعلية القائد في إيصال الرؤية للاتباع بصورة واضحة يجعلهم يرونها كما يرون واقعهم.
3. تطبيق الرؤية : معايشة الرؤية مع الأتباع
4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية : التشجيع و التذكير المستمر، ومشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية و اتخاذ القرار ، ومنح الصلاحيات الواسعة ، بالإضافة إلى القدوة والمصداقية .

¹ طارق السويدان ، فيصل عمر باشراويل ، صناعة القائد ، مرجع سابق ، ص 104 .

ب // . نظرية القيادة الموقفية¹:

- ◀ هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما ، حسب ظرف ما ، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى .
- ◀ فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .

وهناك دوران رئيسيان للقائد هما :

التوجيه

التوجيه هو : إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدون الاعمال ، ومتى ؟ و أين ؟

التشجيع

أما التشجيع هو : تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم وتحميسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والإنصات لهم وإعطائهم الصلاحيات اللازمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

ج // . أربع أنماط للقائد الفعال²:

- هناك أربع انماط من الأتباع حسب درجة الكفاءة و الحماس ، وباختلاف هذه الأنماط ، ينبغي للقائد أن يكيف درجة التوجيه و التشجيع كما يلي:
1. إن كان التابع متحمسا ولكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة درجة التوجيه و التشجيع.
 2. إذا كان التابع قليل الحماس و قليل الكفاءة، فعلى القائد زيادة جرعتي التوجيه و التشجيع.
 3. أما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.
 4. إذا كان صاحب كفاءة و متحمس و ملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع و التوجيه و إعطائه الفرصة للتصرف.

¹ مرجع سابق ، ص 109 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

د // . نظرية السلوك القيادي¹ :

1- السلوك الأول : الاهتمام بالناس

حيث يقوم القائد بالتركيز على العلاقات الانسانية ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات الاساسية:

- ◀ الصدق في الاهتمام باحتياجات الاتباع.
- ◀ الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم.
- ◀ الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم.
- ◀ المساعدة الشخصية لهم.
- ◀ مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم.
- ◀ التعامل الاخلاقي والعاقل.
- ◀ الاهتمام بوضعهم الاسري.
- ◀ الاقناع والشرح عند المشاكل أو المصائب.
- ◀ مشاركتهم في اتخاذ القرار.

2 - السلوك الثاني : الاهتمام بالعمل

حيث يركز القائد على الانجاز و أداء العمل بإتقان ، وفي الوقت المحدد ، ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات أهمها:

- ◀ تحديد المهمة بدقة.
- ◀ توزيع الادوار بين المنفذين بوضوح.
- ◀ تحديد المطلوب و المسموح و الممنوع (الاجراءات و السياسات)
- ◀ الحزم في تطبيق الأوامر.
- ◀ دفع المنفذين لمستوى أداء عالي .

¹ مرجع سابق ، ص 114.115.

ه // . نظرية DISC¹ :

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
المسيطر Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	<ul style="list-style-type: none"> • يصدر أوامره بطريقة مباشرة. • يحب البروز. • يمثل على الناس. • يهتم بالعمل أكثر من الناس. • ليس له مكتب. • سريع وكثير الانتاج .
المؤثر Influential مؤثر على المدى البعيد	سريع	I	<ul style="list-style-type: none"> • لا يحب الروتين. • محبوب جدا. • ليس له مكتب. • علاقات واسعة. • قدرة على تحريك الناس كبيرة. • يصدر أوامره بطريقة غير مباشرة .
المستقر Steady	دقيق / حريص متدرج حريص على الإنجاز	S	<ul style="list-style-type: none"> • لا يحب التغيير الكبير ، لا يحب التطوير. • يتعامل مع العمل ببطء. • دقيق. • علاقاته الانسانية غير واسعة .
المحافظ Cautious	دقيق / حريص متدرج حريص على العلاقات	C	<ul style="list-style-type: none"> • شخصية مميزة ، ويرى المسألة بموضوعية. • شغله دقيق . • علاقاته جيدة. • لا يميل إلى التغييرات ويحرص على التدرج الشديد .

و // . نظرية وارن بلانك Warren Blank باسم 108 صفات للقائد الطبيعي²:

في مؤلفه The 108 Skills Natural Born Leaders يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري ، و إنما هي مجموعة من الصفات و القدرات القابلة للتعلم (ويحددها بمائة وثمان صفات) ومن يتدرب عليها و خاصة في صغره سيظهر للناس بأنه قائد ، فإن مارسها بسلاسة و يسر وبلا تكلف سماه الناس قائدا فطريا .

¹ مرجع سابق ، ص 117.118.

² مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

15.2. ملخص لنظريات القيادة :¹

النظرية	المؤلفون / السنة	الملخص
نظرية الرجل العظيم	• دود (1936)	يرى دود أنه لا يوجد ما يسمى قيادة الشعوب ، إن الافراد - في أي مجتمع - يملكون درجات مختلفة من الذكاء و الطاقة والقوة الأخلاقية ، ومهما كان الاتجاه الذي قد تسلكه الشعوب فإنها دائما تفر بعدد قليل من عظمائها .
نظريات سمات القائد	• إل.إل ربارنارد (1926) • هام (1927) • كليبورن (1935) • كيريك ولاك (1991) • كوس و أبريل (1920) • ثيد (1929)	إن القائد يتمتع بسمات متفوقة وصفات تميزه عن أتباعه ، إن الأبحاث المتعلقة بنظرية السمات حاولت الإجابة على هذين السؤالين : ما السمات التي تميز القادة عن غيرهم من الناس ؟، إلى أي مدى يختلف القادة عن غيرهم بهذه السمات ؟ .
النظريات الظرفية	• بوغاردوس (1917) • هيدسي و بلانشارد (1972) • هوكينغ (1924) • بيرسون (1927)	إن القيادة هي نتيجة لحاجات ظرفية : إن العوامل الظرفية هي التي تحدد من الذي سيبرز كقائد وليست صفاته الشخصية ، إن بروز قائد عظيم هو نتيجة للزمان و المكان و الظروف .
النظريات الشخصية والظرفية	• بارنارد (1938) • باس (1960) • جي.إف براون (1933) • سي.أي.براون (1947) • جينكس (1947) • لايبير (1938) • مورفي (1941) • ويستبرغ (1931)	إن النظريات الشخصية الظرفية تجمع بين القيادة المعتمد على الرجل العظيم و القيادة المعتمدة على السمات و القيادة الظرفية . تشير الأبحاث إلى أن دراسة القيادة يجب أن تشمل الصفات العاطفية و العقلية و العملية التي يتصف بها القائد ، إضافة إلى الظروف الخاصة التي تحيط به ، و هي تشمل : (1) السمات الشخصية . (2) طبيعة المجموعة و أفرادها . (3) الأحداث التي تواجه المجموعة .

¹ ستيفن - آر - كوفي ، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، ص 481.472.

<p>يلعب القائد دور الأب ، كمصدر للحب أو الخوف و كتجسيد للأنا العليا و كوسيلة ينقّس من خلالها التابعون عن مشاعر الإحباط و العدوانية المدمرة .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إريكسون (1964) • فرانك (1939) • فرويد (1913- 1922) • فروم (1941) • إتش. ليفيغون (1970) • ولمان (1971) 	<p>نظريات التحليل النفسي</p>
<p>تتعامل النظريات الانسانية مع تطور الأفراد في المؤسسات الفعالة و المتماسكة ، إن أولئك الذين يتبنون هذه النظرية يفترضون أن الانسان بطبيعته كائن مندفع و أن المؤسسات بطبيعتها مقيدة و متحكمة ، وفقا لهؤلاء فإن القيادة تعدل القيود التي تضعها المؤسسات لكي تعطي الحرية للأفراد حتى يطلقوا طاقاتهم و يساهموا في المؤسسة .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • أريغرس (1957، 1962) • بلاك وموتون (1964، 1965) • هيرسي وبلانشارد (1969 ، 1972) • ليكبرت (1961 ، 1967) • ماسلو (1965) • ماك غريغور (196، 1966) 	<p>النظريات الإنسانية</p>
<p>إن صفات الأشخاص و متطلبات الظرف تتفاعل بطريقة تمكن شخصا واحدا أو عددا قليلا من الأشخاص أن يبرزوا كقادة ، إن المجموعة التي يتم بناؤها اعتمادا على التفاعلات بين أفراد المجموعة ، و المجموعة تصبح منظمة وفقا للأدوار و المناصب المختلفة ، إن القيادة هي واحدة من الأدوار المميزة و الشخص الذي يشغل هذا المنصب يتوقع منه أن يتصرف بطريقة تختلف عن باقي أفراد المجموعة ، إن القادة يتصرفون حسب الطريقة التي يفهمون بها دورهم ووفقا لما يتوقع الآخرون منهم فعله ، لقد حدّد "مينتزربرغ" أدوار القيادة التالية : مثال يقتدى به ، قائد يحقق الارتباط العاطفي ، مدرب ينشر الأفكار ، خطيب ، رجل أعمال ، يتعامل مع الاضطرابات ، يوزّع الموارد ومفاوض.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هومانس (1950) • كان وكوين (1970) • كيروجيرمير (1978) • مينتزربرغ (1973) • أوسبورن وهنت (1975) 	<p>نظرية دور القائد</p>
<p>إن فعالية القائد الذي يحدد تصرفاته وفقا لمهمة أو علاقة معينة مشروطة بالظرف الذي يحيط به ، إن برامج التدريب على القيادة التي عدلت بعد</p>	<ul style="list-style-type: none"> • فيدلر (1967) • فيدلر شيمرز، وماهار (1976) 	<p>نظرية الاستجابة الشرطية</p>

<p>هذه النظرية تساعد القائد على تحديد توجهه و على تعديل نحو الأفضل وفقا للظرف الذي يمر به .</p>		
<p>إن القادة يعززون التغيير عند التابعين بإظهار السلوكيات (المسارات) التي يمكن أن يكافؤوا من خلال الالتزام بها ، إن القادة يوضحون للتابعين الأهداف ويشجعونهم على الأداء الجيد ، إن العوامل الظرفية تحدد الطريقة التي يحقق القادة من خلالها غايات تحديد المسارات والأهداف .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● إم جي.إفانز (1970) ● جورج بولوس، ماهوني ● وجونز (1957) ● هاوس (1971) ● هاوس و ديسلر (1974) 	<p>نظرية المسار – الهدف</p>
<p>القادة هم ((أشخاص يؤثرون بقوة في عدد كبير من أتباعهم و مشاعرهم من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة)) إن اكتساب الفهم لطبيعة العقول البشرية سواء للقائد أو للاتباع يعطي مزيدا من الفهم لطبيعة القيادة . إن أبحاث كولينز توصلت إلى نتيجة مفادها أن الاختلاف بين المؤسسات التي تحافظ على نتائج عظيمة وتلك التي لا تستطيع ذلك هو أن المؤسسات العظيمة يقودها أشخاص يمثلون ما سماه (قادة المستوى الخامس) أولئك القادة الذين يجمعون بشكل عجيب بين التواضع و قوة التصميم .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● إتش. غاردنر 1990 ● جيم كولينز 2001 	<p>القيادة المعرفية القرن العشرين الرجل العظيم</p>
<p>إن مقارنة (السلطة – التأثير) في القيادة تتضمن القيادة المشاركة ، إن أبحاث (السلطة - التأثير) تدور حول مقدار السلطة التي يملكها و يمارسها القائد ، تفترض هذه المقاربة أيضا السببية ذات الاتجاه الواحد ، إن القيادة المشاركة تقسم السلطة مع الآخرين وتقوم بتمكين التابعين ، تفترض نظرية فروم وبتون أن القادة يوجهون ، في حين أن الاتباع يتبعونهم بشكل سلبي ، عندما يمتلك الأتباع مزيدا من المعرفة يجب أن يلعبوا دورا فيه مزيدا من المشاركة ، يعتقد غاردنر أن القيادة هي عملية يتم فيها إقناع التابعين بحيث يدفع القائد أو فريق القيادة المجموعة إلى السعي نحو الأهداف التي وضعها القائد أو التي يشترك بها مع أتباعه ، وهو يرى</p>	<p>كوش وفرنش (1947) جي غاردنر (1990) ليوين، لبييت، وايت (1939) فروم وبتون (1974)</p>	<p>نظريات ونماذج العمليات التفاعلية : نموذج الارتباط المتعدد، نموذج لحواجز المتعددة الارتباط العمودي المزدوج نظريات التبادل ، النظريات السلوكية ، نظريات التواصل .</p>

<p>أن القادة يقومون بدور تكاملي في المنظومة التي يرأسونها .</p>		
<p>القيادة هي واقع مصمم اجتماعيا. حسب ميتشيل فان " صفات القيادة التي يلاحظها المراقبون تتأثر بالواقع الاجتماعي الذي ينتمون اليه" إضافة الى ذلك فان المتغيرات الشخصية و البنيوية والعملياتية والبيئية تتأثر ببعضها البعض في دراسات القيادة مما يجعل التفريق بين السبب والنتيجة في هذه المتغيرات أمرا صعبا.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بريون وكيلي (1978) • كاتزوكان (1966) • لورد (1976، 1985) • لورد بيننغ، رش، توماس (1978) • ميتشيل ، لارسن، غرين (1977) • نيولوسيمون (1972) • اتش،ام،ويس (1977) 	<p>الصفة، معالجة المعلومات والانظمة المفتوحة</p>
<p>حسب برنز فان القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي "يرفع فيها كل من القائد و الاتباع بعضهم بعضا الى مستويات أعلى من الاخلاق والتحفيز" ويفترض في الاتباع أن يتجاوزوا الاهتمام بمصالحهم الشخصية الى الاهتمام بمصالح المجموعة و أن يفكروا بالأهداف البعيدة وأن يكون لديهم وعي بالأمر المهمة. وفقا لبينيس فان القادة الفعالين يقومون بثلاث وظائف التوفيق والابتكار والتمكين ان القادة يغيرون المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى وابتكار ثقافة مؤسسية تعزز التعبير الحر عن الأفكار ، ويتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة .إن بينيس مشهور بتفريقه بين الادارة وهو يلخص وجهة نظره في هذا الموضوع بالكلمات التالية " القادة هم الناس الذي يفعلون الأمور الصحيحة، المديرون هم الذين يفعلون الأمور بشكل صحيح " .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • باس،(1984-1996-1993) • برنز(1978) • داوتون(1973) • فيرهول(1991) • أوتول(1995) • دوبري(1993) • تيكي وديفانا،رينشي. 	<p>التفاعلية التحويلية المتعمد على القيم</p>
<p>ان القيادة التي تعتمد على قوة الشخصية تفترض أن القادة يملكون صفات استثنائية كما يراها الأتباع على المنصب أو التقاليد ولكن على الطريقة التي ينظر بها اليه أتباعه .ان التفسير القيادة المعتمد على الجاذبية الشخصية يتضمن: صفات القائد، نظرية المفهوم الشخصي، التحليل النفسي والعدوى</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كونغرو كانوغو (1987) • هاوس (1977) • كيتس سوفاريس(1988) • جي.ماكسويل(1999) • مندل(1999) • شامير وهاوسو آرثر (1993) • ويبر (1947) 	<p>القيادة التي تعتمد على الشخصية الجذابة</p>

<p>الاجتماعية.</p> <p>يستطيع الانسان أن يتعلم ويطور مهارات أساسية تميز أصحاب الأداء المتفوق (القادة) عن أصحاب الأداء العادي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بينيس(1993) • بوياتيزس، كاميرون كوين. 	<p>القيادة المعتمدة على الكفاءة.</p>
<p>وفقا " لكوزس وبوزنر" القادة يشعلون حماس التابعين ويكونون بمثابة البوصلة التي ترشدهم. إنهم يعرفون القيادة على أنها فن تحريك الآخرين لكي يسعوا إلى الكفاح من أجل مثل ملهمة مشتركة " إن التركيز هنا على رغبة الأتباع بالمساهمة، والقدرة على تحفيز الآخرين. إن القادة يستجيبون للزبائن، و يبتكرون الرؤية، ويحفزون الموظفين، وينجحون في بيئات مضطربة تتغير بسرعة. إن القيادة هي التعبير عن الرؤية وتجسيد القيم وابتكار بيئة يمكن فيها انجاز الأمور.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بيرنز، كوزس وبوزنر ○ (1995) • بيترز، واترمان (1990) • ريتشاردز وانكيل (1986) 	<p>القيادة القائمة على الالهام والرؤية</p>
<p>تمثل القيادة تكاملا بين الشركاء في الداخل و الخارج ، يركز دروكر على ثلاثة مكونات لهذا التكامل : المالي والأداء و الشخصي ، إنه يعتقد أن القادة مسؤولون عن أداء مؤسساتهم وعن المجتمع بشكل عام ، إن القادة يلعبون الأدوار ويمتلكون صفات خاصة ، وفقا لكوتر فإن القادو يوصلون الرؤية والتوجه ويوقفون بين الناس ويحفزون ويلهمون ويفعلون الأتباع، إضافة إلى ذلك يعتبر القادة عناصر تغيير وهم يمكنون أتباعهم. إن القيادة هي عملية إعطاء غاية (توجه له معنى) للجهد الجماعي ، وهي توجه إلى بذل الجهود للوصول إلى الغاية . إضافة إلى ذلك تنشر القيادة الادارية الفعالة العمل الاداري الفعال ، يفضل هؤلاء المؤلفون القيادة الضرورية التي تعتمد على الوقت و المكان و على الشخص والظروف .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • دروكر (1999) • جاكوبس و جاك (1990) • جاك وسليمنت (1991) • كوتر (1998-1999) • بوكينغ هام و كوفمان • (1999) • بوكينغ هام و كليفتون • (2001) 	<p>القيادة الادارية والاستراتيجية</p>
<p>يعرف أولريتش القيادة على أنها " تصف النتائج التي يحدثها القادة "</p>	<ul style="list-style-type: none"> • أولريتش، زينغر وسمول وود 	<p>القيادة المعتمدة على</p>

<p>وهو يربط النتائج بشخصية القائد ، إن القادة يملكون الأخلاق والاستقامة وطاقة إضافة إلى المعرفة التقنية والتفكير الاستراتيجي . إضافة إلى ذلك فإن القادة يبينون السلوكيات الفعالة التي تزيد من نجاح المؤسسة .</p>	<p>(1999) نوهريا ، • جويس وروبرستن (2003)</p>	<p>النتائج</p>
<p>القادة هم معلمون ، إن القادة يقدمون " وجهة نظر قابلة للتعلم " إن القيادة هي تحفيز الآخرين بتعليمهم قصصا ، يعتقد تيكا أن القيادة الفعالة تساوي التعليم الفعال .</p>	<p>• دوبري (1992) • تيكا (1997)</p>	<p>القائد كمعلم</p>
<p>القيادة عمل خفي ، بمعنى أن القادة لا يقومون بأفعال القيادة بشكل ظاهر (كالتحفيز و التدريب) . لكنهم يقومون بأفعال تتضمن كل المهام التي يقوم بها القائد أو المدير ، إن التشبيه الشائع للقيادة كفن أداء هو عمل الذين يقودون الاوركسترا أو فرقة الجاز .</p>	<p>• دوبري (1992) • منتزبرغ (1997) • فيل (1989)</p>	<p>القيادة كفن أداء</p>
<p>إن القيادة هي القدرة على الابتعاد عن الثقافة و البدء بتغيرات ثورية أكثر تلاؤما مع الواقع ، القيادة هي القدرة على ضم ذوي علاقة مهمين إلى المؤسسة و تحريض الأتباع وتمكين الآخرين ، إن مقارنة ويتلي تفترض أن القيادة الكلية منهجية ، يبتكر القادة علاقات تكاتفية بين الأفراد و المؤسسات البيئية . إن القادة يشجعون المؤسسات على التعلم من خلال الالتزام بالقوانين الخمسة ، وفقا لسينج يلعب القادة ثلاثة أدوار أساسية : المصممين و الخادمين و المعلمين .</p>	<p>• فيرهولم (1994) • سينج (1990) • شالين (1992) • ويتلي (1992)</p>	<p>القيادة الثقافية و الكليّة</p>
<p>تعني القيادة كخدمة أن القادة يقومون بخدمة الآخرين و الموظفين و العملاء و المجتمع ، إن صفات القائد الخادم تتضمن الاستماع و التعاطف و الشفاء و الإدراك و الإقناع وتشكيل المفاهيم و الرؤية و الخدمة و الالتزام بنمو الآخرين وبناء المجتمع .</p>	<p>• غرين ليف (1996) • سبيرز و فريك (1992)</p>	<p>القيادة كخدمة</p>
<p>تعني القيادة هنا التأثير في أرواح الآخرين بدلا من التحكم بهم ، يعتقد</p>	<p>• دوبري (1989) • إيتزيوني (1993)</p>	<p>القيادة الروحية</p>

<p>فيرهولم أن القيادة تتضمن التأثير في الآخرين ، إضافة إلى ذلك " بما أن القادة يلتزمون بالعناية بالإنسان المتكامل يجب أن تكون العناية الروحية جزءا من ممارستهم ، إن القادة في القرن الجديد يجب أن يفكروا ويساهموا في مساعدة الآخرين على الارتباط بهم " إن نفوذ القادة يأتي من معرفتهم بثقافة المؤسسة و عاداتها و قيمها و تقاليدها .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • فيرهولم (1997) • غرين ليف (1977) • هاولي (1993) • كيفر (1992) • جي ماكسويل، فيل (1989) 	
<p>إن مقاربة (السلطة – التأثير) في القيادة تتضمن القيادة المشاركة ، إن أبحاث (السلطة - التأثير) تدور حول مقدار السلطة التي يملكها و يمارسها القائد ، تفترض هذه المقاربة أيضا السببية ذات الاتجاه الواحد ، إن القيادة المشاركة تقسم السلطة مع الآخرين وتقوم بتمكين التابعين ، تفترض نظرية فروم ويتون أن القادة يوجهون ، في حين أن الاتباع يتبعونهم بشكل سلبي ، عندما يمتلك الأتباع مزيدا من المعرفة يجب أن يلعبوا دورا فيه مزيدا من المشاركة ، يعتقد غاردنر أن القيادة هي عملية يتم فيها إقناع التابعين بحيث يدفع القائد أو فريق القيادة المجموعة إلى السعي نحو الأهداف التي وضعها القائد أو التي يشترك بها مع أتباعه ، وهو يرى أن القادة يقومون بدور تكاملي في المنظومة التي يرأسونها .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كوش وفرنش (1947) • جي غاردنر (1990) • ليوين، ليببت، وايت (1939) • فروم ويتون (1974) 	<p>السلطة – التأثير : القيادة المشاركة القائمة على المنطق و الاستنتاج</p>

الفصل الثالث : إدارة الوقت

- ◀ الوقت في القرآن الكريم و السنة النبوية
- ◀ أنواع الوقت
- ◀ أقسام إدارة الوقت
- ◀ تنظيم الوقت
- ◀ خطوات ضبط الوقت
- ◀ أولويات إدارة الوقت
- ◀ تعيين أولويات إدارة الوقت
- ◀ ترتيب أولويات إدارة الوقت
- ◀ مبددات الوقت
- ◀ التعامل مع مبددات الوقت
- ◀ الاستراتيجيات العشر لتحسين إدارة الوقت
- ◀ نظريات إدارة الوقت

تمهيد :

يمثل الوقت عنصرا هاما في حياتنا وهو آية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه وقد أقسم الله به في سورة العصر التي هي غاية البلاغة و الإعجاز و البيان.
قال الله تعالى: ﴿ والعصر إن الإنسان لفي خسر ، إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر﴾.
سورة العصر: (1-3)
وقال صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه : (اغتنم خمسا قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، حياتك قبل موتك)

رواه الحاكم. (المنذري، 1411 هـ.ج 4.ص 89.90)
يوضح ذلك مدى أهمية الوقت للإنسان في دنياه وكذلك مدى المسؤولية اتجاهه و المحافظة عليه فيما ينفعه.
(دره ، 1991 ، ص 47) .
إن الوقت هو أثنى موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء.

1.3. الوقت في القرآن الكريم و السنة النبوية:

لو تُدقق النظر في مفهوم أركان الإسلام الخمسة تلاحظ أن الله عز وجل حدد بعد شهادة أن لا إله إلا الله جميع الأركان التي يؤديها المسلم بوقت معلوم من صلاة ، وزكاة ، وصيام ، وحج ، ويجب أن يؤديها المسلم في أوقاتها التي حددها الله . كما عنى القرآن الكريم والسنة النبوية المحمدية بالوقت وبصور عديدة حيث إن الله عز وجل بين أهميته في مواطن عديدة . فيقول المولى عز وجل في معرض امتنانه على الإنسان [وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (33)] سورة ابراهيم .
ويقول تعالى : { وهو الذي جعل الليل والنهار خلفاً لمن أراد أن يذكر أو أراد شكورا (62) [سورة الفرقان.

ويبين القرضاوي ، أن الله أقسم في مطالع سور عديدة من القرآن الكريم ، مثل: الليل والنهار ، والفجر ، والضحى ، والعصر ، أما في قوله تعالى : (والليل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى) (والفجر ، وليال عشر) ، (والضحى ، والليل إذا سجى) ، (والعصر ، إن الإنسان لفي خسر) . ومن المعروف لدى المفسرين أن الله عز وجل إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه ، وينبههم إلى منفعتهم وآثاره ¹ .

ولقد أورد أبو شيخة بعض الآيات الواردة في القرآن الكريم عن الوقت:

❖ [قُلْ إِنْ أُولَئِينَ وَالْآخِرِينَ (49) لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ (50)] سورة الواقعة.

¹ يوسف القرضاوي ، الوقت في حياة المسلم، ط 3، مؤسسة الرسالة بيروت، لبنان. د س ، 1985 م .

- ❖ [إن يوم أَلْفَصْلِ مِيقَاتِهِمْ أَجْمَعِينَ (40)] سورة الدخان.
 - ❖ [إن يوم أَلْفَصْلِ كَانَ مِيقَاتًا (17)] سورة النبأ.
 - ❖ [وإذا الرسلُ أُقِنْتُ (11) لِأَيِّ يَوْمٍ أُجِّلْتُ (12) لِيَوْمِ أَلْفَصْلِ (13)] سورة المرسلات.
 - ❖ [قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنظَرِينَ (37) إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ (38)] سورة الحجر.
 - ❖ [فَجَمَعَ السَّحَرَةَ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ (38)] سورة الشعراء.
 - ❖ [إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتًا (103)] سورة النساء.
 - ❖ [وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَنَمِ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً (142)] سورة الأعراف.
 - ❖ [ولما جاء موسى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ (143)] سورة الأعراف
 - ❖ [واختار موسى قومه سبعين رجلاً لِمِيقَاتِنَا] (155) سورة الأعراف.
 - ❖ [يسألونك عن الساعة أيان مرساها قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي لَا يُجِيبُهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ (187)] سورة الأعراف.
 - ❖ [يسألونك عن الأهلة قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِ (89)] سورة البقرة
- ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم، وهما:
- ❖ الموقف الأول : ساعة الاحتضار، وفيه يقول تعالى في محكم التنزيل : [حتى إذا جاء أحدهم الموتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ (99) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (100)] سورة المؤمنون.
 - ❖ والموقف الثاني : في الآخرة ، كما جاء في محكم التنزيل : ﴿ وَيَوْمَ يُحْشَرُ هُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ قَدْ خَسِرَ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِلِقَاءِ اللَّهِ وَمَا كَانُوا مَهْتَدِينَ (45)] سورة يونس ¹.
- ان العبادات ارتبطت جميعها بمواعيد ومواقيت محددة من قبل العزيز الحميد مما يرفع أهمية الوقت في حياة المسلم، وعلى رأس تلك العبادات الصلوات الخمس، والتي قال الله فيهن : [إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتًا (103)] سورة النساء
- وتؤكد السنة النبوية ما جاء في القرآن من أن الوقت من نعم الله على عبادة، وأنهم مأمورون بحفظه و مسؤولون عنه ، فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ ". ووقت المسلم أمانة عنده ، وهو مسؤول عنه يوم القيامة ، هذا ما تؤكد السنة المطهرة فهناك أربعة أسئلة سيسأل فيها الإنسان أمام الله عز وجل يوم القيامة ، منها سؤالان خاصان بالوقت ففي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل

¹- أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الوقت، دار المجدلوي، عمان، الأردن. 1991. ص 51 .

²- ابن حبان والترمذي في جامعه

عن أربع خصال : عن **عمره** فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل فيه ².

وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك ¹.

ويبين أبو غدة أن السلف الصالح ومن سار على نهجهم من الخلف أحرص الناس على كسب الوقت سواء في ذلك عالمهم وعابدهم ، فقد كانوا يسابقون الساعات، ويبادرون اللحظات ، ضناً منهم بالوقت ، وحرصاً على أن لا يذهب منهم هدراً . ونقل عن عامر بن عبد قيس أحد التابعين الزهاد : أن رجلاً قال له : كلمني فقال له : عامر بن قيس: أمسك الشمس " يعني أوقف لي الشمس " واحبسها عن المسير حتى أكلمك ، فإن الزمن متحرك دائم المضي لا يعود بعد مروره ، ف خسارته خسارة لا يمكن تعويضها واستدراكها ، لأن لكل وقت ما يملأه من العمل ²

وقال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود رضي الله عنه : ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمس، ونقص فيه أجلي ، ولم يزد فيه عملي.

وقال الخليفة عمر بن عبد العزيز رحمه الله : إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما.

وقال الحسن البصري رضي الله عنه : يا ابن آدم ، إنما أنت أيام فإذا ذهب يوم ذهب بعضك. وقال أيضاً : أدركتُ أقواماً كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم.

ويذكر كل من البرعي و عابدين ، أن الوقت ورد في الأدب العربي إن في مواضع كثيرة . ومن الأقوال المأثورة عن الوقت :

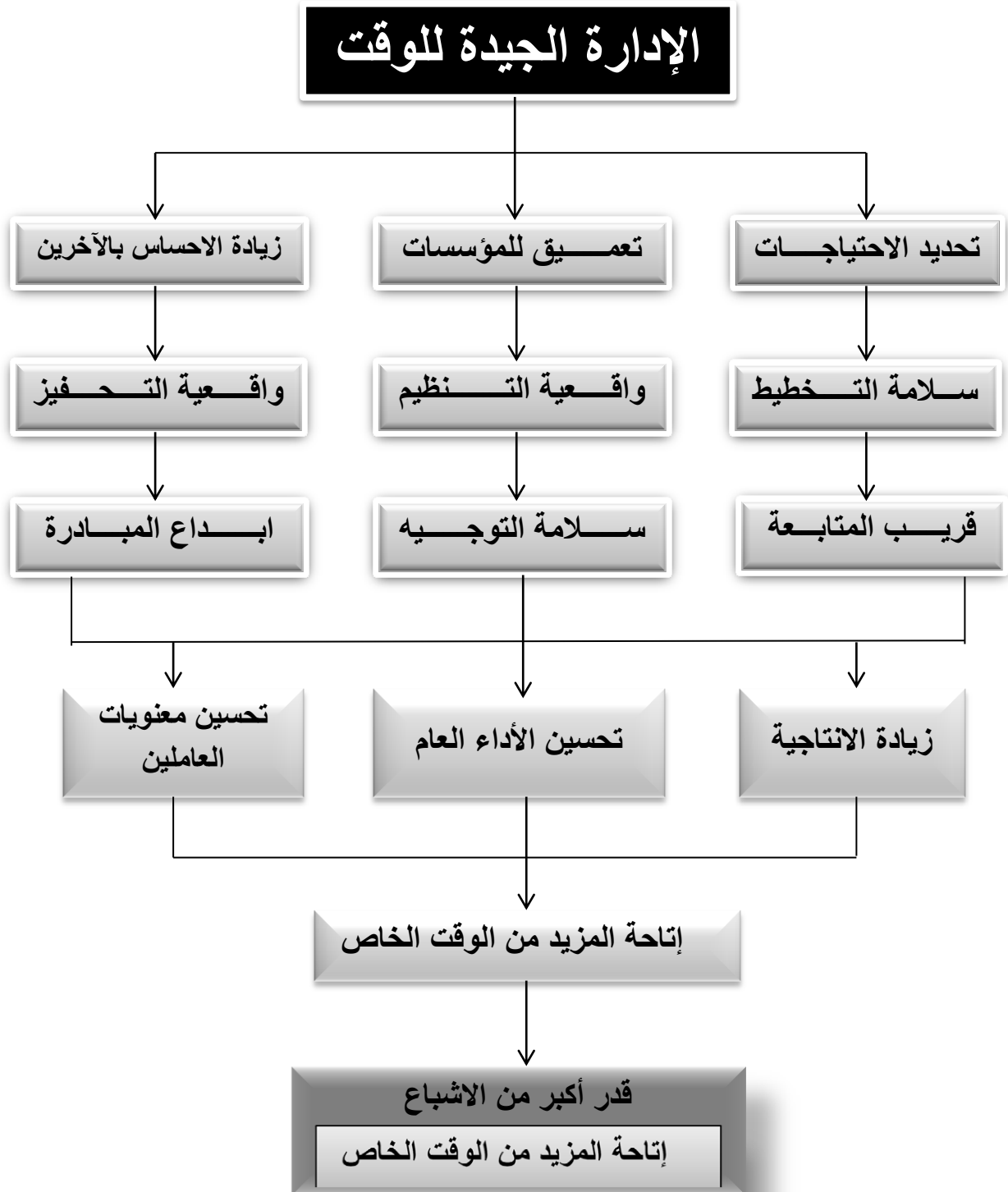
- ◀ من علامة المقت إضاعة الوقت.
- ◀ الوقت من ذهب.
- ◀ الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- ◀ لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- ◀ الوقت هو الحياة³

¹ خالد الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. 2000م ، ص 59 .

² أبو غدة عبدالفتاح ، قيمة الزمن عند العلماء ، دار البشائر، بيروت لبنان. 1995م ، ص 63 .

³ البرعي محمد عبد الهادي، وعابدين عدنان بن حمدي ، الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة. 1987م ،

2.3. أهمية إدارة الوقت :



الشكل : يبين أهمية إدارة الوقت¹

3.3. أنواع الوقت :

قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه. فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محدودة وثابتة، فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه، ويصدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم، مبتدئ من ماض بعيد إلى مستقبل غير معلوم إلى ما شاء الله

ويقاس الوقت بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة، والوقت مورد وعنصر ثمين و نادر في الحياة، فهو لا يمكن شراء المزيد منه، أو استئجاره، أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد².

ويرى (الغامدي ، 1990) أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليها الإداري وإذا لم يستخدمه بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدرًا ولا يمكن تعويضه.

ولذا يؤكد (Drucker) دركر بقوله: " إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي، يفترض أن يستغل بطريقة فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة³.

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات.

¹ الخضيرى محسن أحمد : إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة القاهرة ، 2001م ، ص 16 .

² حسن محمد يوسف . إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية، القاهرة ، دار الفكر العربي ، مجلد 12 ، 1986 ، ص 487.

³ سلامة، سهيل فهدي ، مرجع سابق ، ص 16 .

ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية، التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساوي، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم

احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور، والسنين¹.

وهناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، وإذا كان كل فرد منا يشعر في داخله تماماً بماهية الوقت، فإن قلة من الناس الذين يمكنهم تعرفه بشكل محدد ودقيق، حيث هناك عدة، مفاهيم للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم، فقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة، تبدأ من: الظواهر المادية، فالظواهر النباتية، فالحيوانية، فالإنسانية، ثم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى الظواهر الميتافيزيقية ما وراء الطبيعة. لذلك فهناك عدة أنواع للوقت وفقاً للتصنيف السابق يمكن سردها على النحو التالي:

• 1- الوقت المادي الميكانيكي:

هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفتره التي تستغرق الأرض في الدوران حول الشمس، أو كالتي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، ووحدات هذا الوقت متعددة: كالثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، والعقد، والقرن².

ومن الحقائق الهامة عن الوقت المادي الميكانيكي أن مدته ثابتة، فاليوم يتكون من أربع وعشرين ساعة، والأسبوع من مائة وثمان وستين ساعة، وهكذا، وبالتالي يتساوى جميع الناس من ناحية المدة الزمنية للوقت المتوفر لديهم في اليوم، أو في الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، سواء أكانوا من أغنياء القوم أم من فقرائهم، أو كانوا من كبار الموظفين، أم من صغارهم³.

• 2- الوقت البيولوجي:

وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها وساعاتها، وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون العمر الزمني نفسه، ولكنهما يكونان

¹ محمود محمد.: تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة. 1994م ، ص 402 .

² المهدي، سوزان . إدارة الوقت مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 21 ، الجزء الثاني، مصر. 1997م ، ص 43 .

³ عصفور محمد شاكر، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة 22- 24 رجب 1402 - العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982م ، ص 117

مختلفين من حيث العمر البيولوجي، فيصل أحدهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر تطوراً من الآخر، لأن معدل نموه البيولوجي أسرع¹.
ومن صور الوقت البيولوجي استيقاظ الفرد في الوقت المحدد لأداء صلاة الفجر مثلاً دون استخدام ساعة منبه، وذلك لأن ساعة الجسم البيولوجي هي التي تنبه للاستيقاظ في الوقت نفسه يومياً.

• 3- الوقت النفسي:

وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، ويعتمد بشكل رئيس على طبيعة الحدث، أو الظروف التي يكون فيها الفرد، وكذلك حالته النفسية، فإذا كان الظرف سيئاً أو خطراً، والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد، وقد تبدو الدقائق في مثل هذا الظرف وكأنها ساعات، وعلى عكس ذلك، إذا كان المرء سعيداً والحدث مفرحاً فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو وكأنها دقيقة، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقاس انسياب الزمن داخل المرء، ويمثل مدى وعيه وإدراك تغيير الأشياء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضعي².

• 4- الوقت الميتافيزيقي:

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية، أو عالم ما وراء الطبيعة، الذي يشمل الغيبيات والسرمديات، والأزليات، والمطلقات الذي لا نعرف عنه شيئاً سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية، وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافاً جذرياً، فيوم الحساب مثلاً أو الأزل يختلف عن المفاهيم العادية للوقت. قال تعالى { تَعْرِجُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ (4) [سورة المعارج

• 5- الوقت الاقتصادي:

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ومدخلاً من مدخلات الإنتاج، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة³.
فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص، فالمشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل، ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة

¹ البخاري محمد ، أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا ، 1987م. ص 17 .

² البخاري ، محمد. أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر ، ليبيا ، ص 17 .

³ عيسان صالحه عبد الله : إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، وزارة التربية والتعليم ، عمان.1992م ، ص 10 .

الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة¹.

ويرى الاقتصاديون أن الوقت الفلكي غير قابل للتطبيق، وهذا يتضح من خلال التحليل المشهور الذي أجراه (مارشال) في الاتزان الاقتصادي، فقد اعتمد على الفترات الطويلة أو القصيرة، وبذلك لم يستخدم الساعة الفلكية كمعيار له، ولكن الوقت العملي (الفعلي) كان يمثل القوى الاقتصادية في العمل².

• 6- الوقت الاجتماعي:

الوقت أو الزمن الاجتماعي في قاموس علم الاجتماع هو : وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، وتعتبر الظواهر الاجتماعية إطاراً مرجعياً تتحدد من خلاله وحدات الزمن عن طريق وقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت الاجتماعي اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة³.

فالوقت الاجتماعي لا يمكن النظر إليه من خلال الساعات، وإنما من خلال معايير اجتماعية هي الأحداث والخبرات التي تبقى عالقة في أذهان الناس، ويشيرون إليها دوماً ويقسم عالم الاجتماع **رودلف ريسنوهازي** مفهوم الوقت الاجتماعي إلى خمسة أبعاد على النحو التالي:

❖ **1- التوقيت :** أي الكيفية التي ترتب بها ضروب النشاط في علاقتها بعضها ببعض، أو الكيفية التي بها يقيم المنظمون الاجتماعيون الذين يتعين عليهم أن يعملوا معاً أو بالتناوب الاتصال فيما بينهم، والكيفية التي تتوافق بها مختلف المتتابعات الزمنية مع بعضها البعض و التي ترصد نبض الحياة الاجتماعية.

❖ **2- ترتيب الوقت :** أي الكيفية التي يوزع بها الأفراد والجماعات أوجه نشاطهم ويرتبون أفعالهم في مجموعات، وحين تواجههم مهمة أو مهام فورية يؤديونها بتقسيمها إلى مراحل متعاقبة، ووجهة النظر هنا هي الأداء في أقصر وقت ممكن.

❖ **3- التنبؤ :** يعني القدرة على تخيل الأحداث في المستقبل، وعلى أن نضع لأنفسنا أهدافاً أبعد وعلى أن نشكل نشاطاً طبقاً لأحداث مستقبلية، مرغوب فيها، ونحن هنا معنيون بالمستقبل المتوسط المدى أو الطويل المدى.

❖ **4- الزمان التاريخي :** يعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني، هل يسير التاريخ في دوران من الارتفاع والانحدار؟ وهل هو ارتداد عن عصر ذهبي مفقود؟ أم هو على العكس تقدم، أي أنه رغم الظروف يؤدي إلى عالم أفضل؟

¹ طه نهلة عبد القادر : تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم

إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة ، كلية التربية - جامعة عين شمس، 1996م ، ص 26 .

² سنونو فريال عزمي، أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها بأنماط صنع القرار

لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية البنات ، جامعة عين شمس. 2003م ، ص 55 .

³ غيث محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1979م ، ص 478 .

❖ 5- الوقت من حيث هو قيمة : أي كيفية تقدير الأفراد للوقت المتاح لهم، واستخدامهم إياه، والوقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه بدرجات مختلفة طبقاً لما يعطي له من قيمة، وقيمة الوقت يعبر عنها ما يعطي الأفضلية الاجتماعية في أوجه النشاط وأوقات الفراغ¹.

4.3. أقسام إدارة الوقت :

إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرة المدير، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع والإنجاز أثناء الدوام الرسمي، فالمدير الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً ، فهذا ليس صحيحاً بالضرورة ، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً ويحدد الأهداف هو الذي ينجز وإن عمل بجهد أقل ، وإن الانضباط الذاتي والإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت ، حيث ينقسم وقت الفرد إلى قسمين :

1- الوقت الرسمي : وهو المدة الزمنية المتاحة للشخص أثناء الدوام الرسمي للعمل، ويتراوح يومياً ما بين (6-8) ساعات وعلى مدى (5-6) أيام في الأسبوع، ومن المفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وينقسم الوقت الرسمي إلى قسمين رئيسيين هما :

❖ الوقت القابل للتحكم : Controllable Time

وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري ، أو الموظف ، ويتصرف فيه ، كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

❖ الوقت غير القابل للتحكم : Uncontrollable Time

وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية، ويقول المفكر الإداري " بيتر دركر Peter Drucker" في هذا الشأن : أثناء تعاملتي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من (25 %) من وقته²

2- الوقت الخاص :

ويقصد به تلك المدة الزمنية المتاحة للشخص أو الإداري بعد انتهاء العمل اليومي الرسمي والتي يستطيع خلالها أن يقوم بأنشطة متنوعة كما يشاء دون أية ضوابط ، أو تعليمات رقابية ، أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطاً سلوكياً معيناً ، ويفترض أن يأخذ الشخص

¹ ريسنوهازي، رودلف ، مفهوم الزمان الاجتماعي – دروه في التنمية ، ترجمة عثمان أمين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد الثاني، السنة الثالثة، . اليونسكو، يوليو – سبتمبر 1973م ، ص 8 .

² Drucker, Better : The Effective Executive, London, Heineman London. 1970. P 129

في الحسابان الضوابط والقيم ، والعادات الاجتماعية والإنسانية التي توجه السلوكيات الشخصية ضمن الإطار العام المقبول ، أو المسموح به في المجتمع الذي يعيش فيه¹ . ويقسم وقت العمل إلى رسمي وخاص بشكل عام إلى أربعة أقسام هي

1- الوقت الابداعي : Creative Time

وهو الوقت الذي يبذل في التفكير العلمي والتخطيط المستقبلي والتوجيه السليم لمعالجة المشكلات الادارية، وتقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج منطقية للقرارات .

2- الوقت التحضيري : Preparatory Time

ويعني بالفترة الزمنية التي تسبق عملية بدء العمل من كل ما له ارتباط مباشر ، أو غير مباشر في تنفيذ العمل .

3- الوقت الانتاجي : Productive Time

وهو عبارة عن المدة الزمنية التي استغرقت في تنفيذ العمل المخطط له مسبقا ، سواء في الابداع أو التحضير ، أي : إنه مدة زمنية تواري تلك المدة الابداعية و التحضيرية لاستثمار الوقت والموارد المتاحة استثماراً أمثل . وينقسم إلى قسمين :

1-3 : الوقت الإنتاجي العادي (المنظم – أو غير الطارئ)

2-3 : الوقت الانتاجي غير العادي (الطارئ – أو غير منظم)

4 – الوقت العام أو غير المباشر : Overhead Time

وهو الوقت الذي يصرف في إنجاز بعض الأنشطة التي لها تأثيرها الداخلي على مستقبل المنظمة ، ولكن بشكل غير مباشر ، بل فرعي يقبل الإنابة والتفويض² .

5.5. تنظيم الوقت:

أ * الاعمال اليومية:(إعداد)

التخطيط اليومي غالبا ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها وجدولها الزمني، ولكن كيف نعد هذه القائمة³

1. ضع خطة أسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد .
2. ضع قائمة في نفس الوقت من كل يوم .
3. لا تضع أكثر من قائمة "صغيرة" .
4. أعد قائمة خاصة التي تناسبك .

¹ سلامة سهيل فهد ، مرجع سابق ، ص 22.

² خالد الجريسي ، مرجع سابق ، ص 15 .

³ طارق السويديان ، محمد أكرم العدلوني : فن إدارة الوقت ، شركة الإبداع الخليجي/ الكويت ، ط 2 ، 2004م ، ص 22 .

5. أكتب كل نشاطاتك في القائمة .
6. قسم وقتك على مهامك حسب أولوية القاعدة (20/80) .
7. اجمع النشاطات المتشابهة .
8. خصص لكل مهمة وقتا محددا لإنجازها .
9. راجع مهامك اليومية (تخلص من "غير الضروري" وفوض بعضها)
10. لا تجدول كل دقيقة في وقتك أترك وقتاً للطوارئ .
11. تعامل جيدا مع الأمور الطارئة .
12. أترك وقت للراحة...لنفسك...لأسرتك .
13. ضع القائمة دائما في متناول يدك .
14. التزم بقائمتك .
15. لا تفرط في التنظيم ¹ .

ب * التفويض الفعال:

1. عليك أن تتعلم فن التفويض إلى الآخرين .
2. إذا كنت مديرا فوض دائما بعض مهامك الى مرؤوسيك .
3. إذا لم تكن مديرا فابحث عن شخص آخر ليحمل عنك بعض مهامك، فليكن زميلك، مساعدك، زوجتك، أحد أبنائك، أو أي كان من حولك .

ج * ما الذي ينبغي تفويضه:

إذا قمنا بتوزيع المهام والنشاطات على الأولويات الثلاث (أ)-(ب)-(ج) فان ذلك سيسهل كثيرا اختيار المهام التي يمكن أن نفوضها .
وبناء عليه نقسم المهام الى أربع اقسام:

- ❖ **أمور هامة وعاجلة:** مثل : الأزمات الطارئة والمهام التي اقترت موعدها، وهذه تأخذ أولوية (أ).. و يمكن تفويض أجزاء منها .
- ❖ **أمور هامة غير عاجلة:** مثل : إعداد الخطط ، التدريب ، النشاطات الرئيسية ، المذاكرة (قبل الامتحان بوقت طويل)، وهذه تأخذ الاولوية (أ)...ويمكن تفويض اجزاء منها.
- ❖ **أمور غير هامة وعاجلة:** مثل : المكالمات التلفونية، الزيارات،...إلخ ، وهذه تأخذ الاولوية (ب) و(ج)، ومن الأفضل تفويضها .

❖ أمور غير هامة وغير عاجلة: وهذه تأخذ الأولوية (ج)...هذه الأمور يجب تفويضها...ومن امثلتها : الأمور الروتينية، القرارات البسيطة... إلخ¹.

غير هام	هام	
الأولوية (أ) و (ب) من الأفضل تفويض بعضها	الأولوية (أ) لا تفوض	عاجل
الأولوية (ج) يجب تفويضها	الأولوية (أ) و (ج) يمكن تفويض بعضها	غير عاجل

6.3. خطوات ضبط الوقت :

1. وضع هدف زمني – موعد محدد أو إطار للوقت – للنشاط الذي نرغب في إبقاءه تحت السيطرة ، ويجب أن تكون الأهداف ثابتة في فكرك ، و أن تدون في أجندة أو في دفتر مواعيد.
2. قياس التقدم نحو الهدف او الموعد النهائي ، وهذا يمكن أن ينجز بعدة طرق ، مثل النظر إلى ساعة اليد ، أو مراجعة أجندة المواعيد.
3. التصرف للمحافظة على حركة التقدم كما هو متوقع ، يتطلب القيام بتغيير المنهج الحالي لتسريع البرنامج ، واطافة المصادر هي احدى الوسائل².

7.3. أولويات إدارة الوقت :

1.4.3. تعيين أولويات إدارة الوقت :

// . اجراء الخطوات الخمس³ :

الخطوة الأولى :

تسجيل قائمة بكافة الانشطة التي يجب أن نقوم بها ، على أن تتضمن قائمة واجبات الوظيفية الرسمية ، والمشاريع الخاصة التي نرغب بإتمامها ، وإجابات على الطلبات الروتينية للمعلومات أو العمل ، المقدمة من قبل الآخرين في المؤسسة ، وأية مهمات أخرى نقوم بها، وحين تستكمل هذه القائمة فإنها يجب أن تعطي وصفا جيدا لعملك، في هذه الخطوة تجاهل

¹ مرجع سابق ، ص 26 .

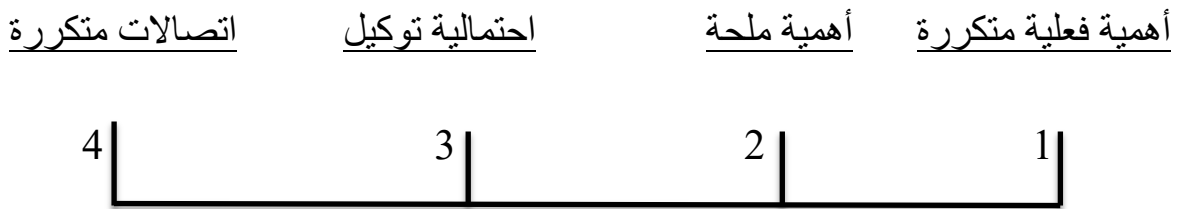
² مرجع سابق ، ص 70 .

³ ليستر أربيتل : إدارة الوقت ، ترجمة : محمد نجار ، مراجعة : هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن ،

1999، ص 44،43 .

الأولية ، والأهمية ، ومقدار الوقت الذي تستغرقه كل خطوة ، وهلم جرا ببساطة ، سجل الأنشطة بأية طريقة تناسبك.

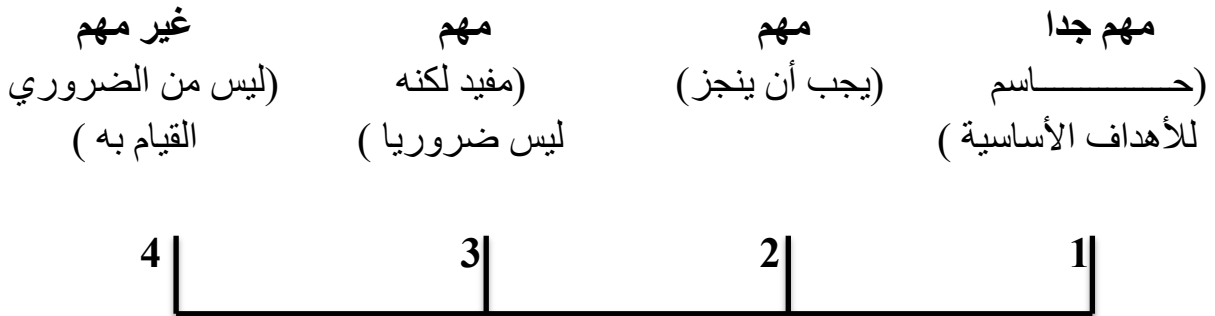
الشكل (1) مقياس تحليل الأنشطة



الخطوة الثانية :

ترتيب كل نشاط مدرج وفقا لأهميته الفعلية أو الحقيقية ، واستخدام مقياس الأهمية في الشكل (2) للحكم على الأهمية النسبية لهذه الأنشطة وتحديد رقم الأهمية لكل منها .

شكل (2) مقياس الأهمية الحقيقية



الخطوة الثالثة :

ترتيب كل نشاط وفقا لأهميته الملحّة ، يترأوح تدرج مقياس الأهمية الملحّة في شكل (3) ما بين "ملح جدا" بالنسبة للمهام التي يجب أن تنجز بالكامل فورا، و "الوقت ليس مهما" ويشير "الإلحاح" إلى المدى الذي يمكن تأجيل نشاط ما فيه دون أن نحيد عن الأهداف .

الشكل (3) مقياس الإلحاحية



(يجب أن
ينجز فوراً)
(يجب أن
ينجز تقريبا)
(مطلب طويل
الأجل)



الخطوة الرابعة :

ترتيب كل مهمة وفقا لإمكانية تفويضها ، فتكليف شخص آخر بمهمة، غالبا ما يكون مرئوسا، يمكن توقع قيامه بأداء تلك المهمة بكفاءة ، هو التفويض ، عند ترتيب احتمالات تفويض الأنشطة ، فإن السؤال الأول الذي يجب الإجابة عنه بالنسبة لكل نشاط هو: هل يجب أن تكون مسؤولا عن هذا النشاط بشكل شخصي ؟ فإذا كان الجواب بالنفي (لا) ، فإن عليك تفويضه إلى أي شخص ضمن نطاق سلطتك ، أما إذا كان من الملائم لك تولي مسؤولية تلك النشاط ، فخذ بالاعتبار المقياس الموجود في الشكل (4) وأن تنجز بعض الأنشطة بنفسك ، بينما الأنشطة الأخرى يمكن أن تنجز بشكل فعال بواسطة أشخاص آخرين .

الشكل (4) معيار احتمال التوكيل

يمكن أن ينجز بواسطة أحد ما
بواسطة آخرين لديهم مهارات
أو أوقات متوفرة

يجب أن ينجز بواسطتك
يتطلب مهاراتي الشخصية
أو سلطتي



الخطوة الخامسة :

ترتيب كل مهمة وفقا لمتطلبات الاتصالات ، عند هذه النقطة نحتاج للقيام بأمرين :

- ❖ تحديد كل نشاط موجود على قائمة الأشخاص الرئيسيين الذين يجب أن نتصل معهم كي ننجز المهمة المعينة بنجاح وفي الوقت المحدد .
- ❖ بالنسبة لكل شخص من هؤلاء الأشخاص - وليس بالنسبة للنشاط - ، نقوم بترتيب طريقة الاتصال الضروري مع كل واحد منهم ، ثم نرجع لمقياس تكرار الاتصالات المذكور في الشكل (5) لتتعرّف على طريقة ترتيب التكرار.

الشكل (5) مقياس تكرار الاتصال

<u>يجب أن لا يرى</u>	<u>يجب أن يرى</u>	<u>يجب أن يرى</u>	<u>يجب أن يرى</u>
بشكل متكرر	باننظام ولكن ليس غالبا	بشكل متكرر	كل يوم



2.7.3. ترتيب أولويات إدارة الوقت :

- (1) تحديد أولويات الأنشطة : تعيين لكل نشاط إحدى الأولويات التالية :
 - ◀ أولوية رقم 1: وهي أعلى أولوية، للأنشطة المهمة و الملحة على حد سواء.
 - ◀ أولوية رقم 2: وهي أولوية الأهمية ، للأنشطة العالية في أهميتها فقط .
 - ◀ أولوية رقم 3: الأولوية الملحة للأنشطة العالية في إلحاحها فقط .
 - ◀ أولوية رقم 4: الأولوية الأدنى للأنشطة التي ليست ذات أهمية ولا ملحة بشكل فوري.

(2) البحث عن فرص للتفويض :

- ◀ تفويض المهام التي يمكن الاعتماد على الآخرين في توليها حتى ولو كانت المهام مهمة وملحة

(3) تطوير استراتيجيات الاتصال :

- ◀ لا تجعل هذه الخطوة معقدة جدًا فكل ما يلزم هو استراتيجية واقعية وبسيطة لضمان حدوث الاتصالات الضرورية ، ثم لا تغرق في عملية تدوين ساعات ودقائق معينة ، ولكن احصر وقت برنامج عملك اليومي في الاتصالات المتكررة المطلوبة .

(4) أعد بناء قائمة أنشطتك :

- ◀ حذف من قائمة الأولويات الانشطة التي قررت تفويضها ، ثم إعادة ترتيب المهام المتبقية ستحصل حسب أولويتها ، من أعلى إلى الأسفل ، ستحصل على أداة تخطيط قوية لإدراك العمل، أولا ، نسجل المهام ذات الأولوية (1) التي تعتبر حاسمة

للأهداف والتي يجب الشروع فيها على الفور ، ثم بعد ذلك ، دون بنود الأولوية (2) ، المتعلقة بالنتائج التي أنت مسؤول عنها ولكنها تعتبر أقل الحاحاً ، وتأتي مهام الأولوية (3) ، بعد ذلك والتي قد تكون أقل أهمية ، ولكن من الضروري إنجازها سريعاً ، أخيراً سجل بنود الأولوية (4) ، التي لن تجذب اهتماماتك إلى إذا بقي لديك وقت بعد اتمام أنشطة الأولويات الأعلى .

8.3. مبددات الوقت : (مصادر الوقت المبدد) ¹

أ // . البدايات البطيئة :

البطء في البدء بالأعمال اليومية ، و البطء بعد الاستراحات القصيرة والغداء ، يتسبب في التأخر عن تولي أي عمل مسؤول ، وخصوصاً المشاريع التي تتطلب جهداً ومخاطر كبيرين ، إضافة لأشكال متعددة من البحث و القراءات الغير ضرورية وغيرها من أنماط المماثلة و إضاعة الوقت .

ب // . عدم التنظيم :

ينتدى عدم التنظيم في :

- أ. السماح لأماكن العمل أن تصبح في حالة فوضى .
- ب. محاولة معالجة العديد من المسائل في وقت واحد .
- ج. التعامل مع العديد من الناس ذوي المصالح المتعارضة .
- د. تسخير جهود رئيسية للقيام بمهام ثانوية ، فإن العديد من الأشخاص و خاصة ذوي الإبداع منهم ، لا يحبذون التنظيم ، فهم يقاومون بشدة الامتثال لمطالب البنية التنظيمية .

ج // . الانحراف :

يسعى المستخدمون غالباً للقيام بالأعمال التي يحبونها بدلاً من القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، و النتيجة هي ضياع وقت العمل في شؤون الاجتماعية و الشخصية غير الضرورية ، و بالهوايات و الاجتماعات الخارجية

د // . مبددات الوقت الشائعة :

انعدام الخطط – الحيرة والتردد – مواد في غير موضعها – اختلاط الأوراق – أمكنة عمل غير منظمة – التجول بدون هدف – المبالغة في الدقة – عدم حصر القراءة فيما يهم – الاهتمام الزائد بالتفاصيل – مقاطعات هاتفية – التأجيل – الأخطاء – المشاريع البديلة – اجتماعات غير فعالة – ضعف التنسيق – عدم وجود أهداف محددة – أنظمة أرشيف غير فعالة – الأمور الاجتماعية – الفشل في التفويض – كتابة الكثير من المذكرات – مهام غير مهمة

¹ طارق السويدان ، محمد أكرم العدلوني : فن إدارة الوقت ، مرجع سابق ، ص 52.54 .

1.8.3. مبددات الوقت و التعامل معها :¹

أ * الاجتماعات غير الفعالة :

- ◀ لعلاجها : أحسن إعداد الاجتماع وتعلم طرقه الفعالة .
- ◀ اسأل نفسك دائما هل الاجتماع ضروري ؟ .
- ◀ هل لابد أن تحضر أنت الاجتماع ؟ .
- ◀ هل تكفي المكالمة أو المذكرة الداخلية ؟ .
- ◀ هل بالإمكان تقصير مدة الاجتماع ؟ .
- ◀ هل بالإمكان تقليل عدد الاجتماعات ؟ .

ب * المقاطعات وزيارات العمل :

- ◀ إذا كان الشخص مهما فاستمع إليه ، إذا كان غير ذلك أجله إلى وقت يناسبك .
- ◀ إذا سألك زميل هل أنت مشغول ؟ أجب بنعم .
- ◀ إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها .
- ◀ أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين لزيارتك .
- ◀ شجع مبدأ العمل من خلال المواعيد .
- ◀ يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب .

ج * المكالمات الهاتفية :

- ◀ حدد مواعيد للإجابة عن المكالمات ، أوضع مسجلا .
- ◀ خطط لما تريد أن تقوله (أدخل في الموضوع مباشرة) .
- ◀ اجعل مكالمتك تمر عبر شخص آخر مثل : السكرتير .
- ◀ حاول أنت من ينهي المكالمة

د * الأوراق الكثيرة : استعمل مبدأ ABCD²

A. إجراء فوري :

هذا النوع من الأوراق لا يحتاج إلى دراسة أو حفظ بل يحتاج منك قرارا فوريا ، لا تضيع الوقت و لا تحتفظ بالأوراق بل اتخذ القرار فورا و حولها إلى الشخص المعني

B. دراسة ثم إجراء :

¹ دائل كارنيغي ، فن إدارة الوقت ، مكتبة جزيرة الورد / القاهرة ، 2010م . ص 95 .

² مرجع سابق ، ص 38.39 .

هذا النوع يجب اتخاذ اجراء بشأنه ولكن بعد الدراسة والاستشارة أو جمع المعلومات ، احتفظ بهذا النوع من الأوراق في درج خاص و أضفها إلى جدول أعمالك .

C. أوراق للحفظ :

احتفظ بهذه الأوراق في أرشيفك ورتبها .

D. أوراق إلى سلة المهملات :

كل الأوراق التي لا تنطبق عليها التقسيمات أعلاه يجب رميها في سلة المهملات دون تردد .

المتابعة والمراقبة :

إن التخطيط بلا تنفيذ ... ضرب من الآمال الحاملة وتضييع للوقت ، والتنفيذ بلا متابعة ... لا جدوى منه¹ .

إن الرقابة هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وانجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الايجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها .

إن الرقابة الفعالة للوقت تتصف بالآتي :

1. الفورية : لا بد ان تكون المتابعة أولا بأول مع التنفيذ ، لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان .

2. الدورية والاستمرار : فيجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع .. ويجب تجميع النتائج في فترات دورية لمعالجة القصور في كل مرحلة .

3. رقابة اقتصادية : بمعنى ألا تستهلك من الوقت و الجهد ما يفوق العائد المتوقع منها

4. رقابة اصلاحية : فلا تكون أبدا بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المعاتبة.. بل بهدف العلاج .

5. رقابة مرنة : فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الوقت ، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذها .

إن الرقابة في إدارة الوقت تعني مبدأ واحد وخطيرا هو : مبدأ إعادة تحليل الوقت.

¹ محمد أكرم العدلوني : فن إدارة الوقت ، شركة الابداع الخليجي ، 2010م ، ص130.

9.3. الاستراتيجيات العشر لتحسين إدارة الوقت :

10 strategies for better Time Management

- 1- التعرف على كيفية إنفاق الوقت - Know How You Spend your Time
- 2- تعيين الأولويات -Set Priorities-
- 3- استخدام أدوات التخطيط -Use Planning Tools-
- 4- الحصول على التنظيم - Get Organized -
- 5- جدولة الوقت - Schedule -
- 6- المندوب -Delegate-
- 7- وقف المماطلة -Stop Procrastinating-
- 8- إدارة الوقت الخارجي-Manage External Time Wasters-
- 9- تجنب تعدد المهام - Avoid Multi tasking -
- 10- ابقى بصحة جيدة -Stay Healthy-

مصطلح إدارة الوقت هو تسمية خاطئة، لا يمكنك إدارة الوقت، يمكنك إدارة الأحداث في المؤسسة بالنسبة إلى الوقت ، وتعتمد طريقة استخدامك لهذا الوقت على المهارات المكتسبة من خلال التحليل الذاتي والتخطيط والتقييم والضبط الذاتي ، يكون الوقت قيما ومحدودا.

يجب أن تكون محمية، وتستخدم بحكمة، والمدرجة في الميزانية. غالبا ما يجد الناس الذين يمارسون تقنيات إدارة الوقت الجيد أنهم:

- أكثر إنتاجية.
- الحصول على المزيد من الطاقة للأشياء التي تحتاج إلى إنجازها.
- قادرون على القيام بالأشياء التي يريدون.
- الحصول على المزيد من الأمور.
- ربط أكثر إيجابية مع الآخرين، ويشعرون بشكل أفضل عن أنفسهم¹.

¹ Sue W. Chapman , Michael Rupured , **Time Management - 10 strategies for better Time Management** , the the university of georgia cooperative extension college agriculture and environmental science and family and consumé sciences , your local county extension office at 1-800-ASKUGA1.2008 . p 2 .

1 // التعرف على كيفية إنفاق الوقت (Know How You Spend your Time)

حفظ سجل الوقت هو الوسيلة الصحيحة لتحديد كيفية استخدام وقت العمل ، تبدأ من خلال تسجيل ما تقوم به لمدة 15 دقيقة خلال فترات ، لمدة أسبوع أو اثنين ، تقييم النتائج، نسأل إذا كان أي شيء من أي وقت مضى أو هناك حاجة لتحديد المهام التي تتطلب معظم الوقت ، و تحديد الوقت من اليوم عندما تكون فيه أكثر إنتاجية وعطاء ، وتحديد المهام الأكثر استهلاكاً ، وتحديد ما إذا كنت تستثمر وقتك في أهم الأنشطة يمكن أن تساعدك على العمل، بالإضافة إلى وجود شعور جيد من مقدار الوقت اللازم للمهام الروتينية يمكن أن تساعدك على أن تكون أكثر واقعية في التخطيط وتقدير كم من الوقت متاح للأنشطة الأخرى¹.

2 // تعيين الأولويات (Set Priorities)

تتطلب إدارة وقتك بفعالية التمييز بين ما هو مهم وما هو عاجل، ويتفق الخبراء على أن أهم المهام عادة ليست المهام الأكثر إلحاحاً. ومع ذلك، فإننا نميل إلى السماح لهبة المهيمنة حياتنا، تصنيف أنشطتنا إلى أربعة أقسام في مصفوفة إدارة الوقت : عاجلة، ليست عاجلة، مهمة وغير مهمة. في حين يجب القيام بأنشطة ملحة وهامة على حد سواء، كوفي وآخرون. يوحي بأننا نقضي وقتاً أقل على الأنشطة التي ليست مهمة (بغض النظر عن إلحاحها) من أجل كسب الوقت للتركيز على الأنشطة التي ليست ملحة ولكنها مهمة، و التركيز على هذه الأنشطة الهامة يسمح لك لكسب المزيد من السيطرة على وقتك وربما تقليل عدد المهام الهامة التي تصبح عاجلة، واحدة من أسهل الطرق لتحديد الأولويات هو جعل "القيام" القائمة، سواء كنت في حاجة إلى قائمة يومية أو أسبوعية أو شهرية يعتمد على نمط العمل داخل المؤسسة ، فقط يجب الحرص على عدم السماح لصنع قائمة للخروج من السيطرة وعدم الاحتفاظ بقوائم متعددة في نفس الوقت، و ترتيب البنود على قائمة "القيام" في ترتيب الأولوية (سواء الهامة والعاجلة). يمكنك اختيار مجموعة العناصر في فئات مثل عالية، متوسطة ومنخفضة، عدد لهم في النظام، أو استخدام نظام الترميز اللون. و وضع في الاعتبار أن الهدف ليس وضع علامة على معظم العناصر؛ بدلاً من ذلك نضع علامة على أعلى البنود ذات الأولوية ، وجود قائمة "ذات صلة" ذات أولوية يسمح بأن تقول "لا"

للأنشطة التي قد تكون مثيرة للاهتمام أو توفير شعور الإنجاز ولكن لا تناسب الأولويات الأساسية الخاصة بك¹.

3 // استخدام أداة التخطيط (Use a Planning Tool) :

يوصي خبراء إدارة الوقت باستخدام أداة التخطيط الشخصية للعمل لتحسين الإنتاجية، ومن أمثلة أدوات التخطيط الشخصية المخططون الإلكترونيين، ومذكرات الجيب، والتقويمات، وبرامج الحاسوب ، وبطاقات الفهرس، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، كتابة المهام الخاصة بالعمل المؤسسي، والجدول الزمنية، والمفتاح هو إيجاد أداة تخطيط واحدة تناسب العمل وتستخدم هذه الأداة باستمرار، وهذه بعض التذكيرات عند استخدام أداة التخطيط هي:

1. دائما تسجيل المعلومات الخاصة بالعمل على الأداة نفسها.
2. مراجعة أداة التخطيط الخاصة بالعمل يوميا.
3. حمل أداة التخطيط معك (أو في المكتب) .
4. احرص على الاحتفاظ بقائمة الأولويات في أداة التخطيط الخاصة بالعمل والرجوع إليها في كثير من الأحيان.
5. مزمنة المخططات الإلكترونية مع جهاز الكمبيوتر الخاص بك.
6. احتفظ بنظام احتياطي².

4 // الحصول على تنظيم (Get Organized) :

معظم الناس يجدون أن الفوضى تؤدي إلى سوء إدارة الوقت. المنظمين المهنيين يوصوا بالتخلص أولا من الفوضى ، وهناك طريقة تستخدم بشكل متكرر في إنشاء ثلاثة صناديق (أو زوايا غرفة) المسمى "حافظ" - "إعطاء بعيدا" - "إرم" ، فصل الفوضى عن طريق فرز العناصر في هذه الصناديق ، تجاهل العناصر فوراً في المربع "إرم". قد يتضمن مربع "جيف أو اي" العناصر التي تريد بيعها أو تفويضها أو وقفها حتى تجد طريقة للقضاء على هذه العناصر مثل بيع الفناء أو التبرع الخيري أو الهدايا إلى الأصدقاء أو أفراد العائلة خارج منزلك.

¹ Op ; p 3 .

² Op . p 3 .

والخطوة التالية هي لتنفيذ نظام يسمح لك بالتعامل مع المعلومات (على سبيل المثال، المهام والأوراق والبريد الإلكتروني وما إلى ذلك) أقل ، مرة واحدة فقط ، عندما يكون ذلك ممكنا.

أساسا لديك 5 خيارات للتعامل مع المعلومات :

1. ارمها بعيدا، احذفه، أو التخلص من ذلك .
2. تفويضه : إعطائه لشخص آخر للقيام به .
3. قم بنفسك على ذلك
4. قم بتثبيتها مؤقتا حتى يحتاج إلى إجراء ، أو حتى يتم استلام معلومات إضافية ، المتابعة : ملف "تيغزلر" يمكن أن يكون مفيدا لعقد المعلومات المؤقتة.
5. ملف بشكل دائم حيث يمكنك بسهولة العثور عليه في وقت لاحق¹.

5 // جدول وقتك بشكل مناسب (Schedule Your Time Appropriately):

حتى أكثر الناس ازدحاما يجدون الوقت لما يناسب القيام به ويشعرهم بجدولة الوقت ليس فقط تسجيل ما عليك القيام به (على سبيل المثال، الاجتماعات والمواعيد)، بل هو أيضا جعل التزام الوقت للأمور التي تريد القيام بها. الجدولة الجيدة تتطلب أن تعرف نفسك ، باستخدام سجل الوقت الخاص بك ، يجب أن تحدد تلك الأوقات خلال اليوم الذي كنت فيه أكثر إنتاجية ، و تخطيط المهام الأكثر تحديا لك عندما يكون لديك معظم الطاقة ، حجب الوقت لأنشطة الأولوية الخاصة بك أولا وحماية هذا الوقت من الانقطاع ، إذا كنت تعرف أنه سيكون لديك وقت الانتظار أو وقت التنقل، قم بجدولة المهام الصغيرة مثل كتابة رسالة ، قائمة التسوق، القراءة

حاول الحد من الوقت المقرر لحوالي 3 / 4 من يومك، وترك الوقت للأنشطة الإبداعية مثل التخطيط والحلم والتفكير والقراءة.

حجب الوقت للأنشطة ذات الأولوية العالية أولا وحماية ذلك الوقت من الانقطاعات².

6 // المندوب (Delegate) :

يعني تفويض مسؤولية المهمة لشخص آخر، وتحرير بعض وقتك للمهام التي تتطلب خبراتك ، يبدأ الوفد بتحديد المهام التي يمكن للآخرين القيام بها ومن ثم اختيار الشخص المناسب (الأشخاص) للقيام بذلك ، تحتاج إلى اختيار شخص لديه المهارات المناسبة ، والخبرة، والاهتمام ، والسلطة اللازمة لإنجاز المهمة ، كن محددا قدر الإمكان في تحديد المهمة وتوقعاتك، ولكن السماح للشخص ببعض الحرية لتخصيص المهمة ، أحيانا تحقق

¹ Op . p 4 .

² Op . p 4 .

لتحديد مدى تقدم الشخص وتقديم أي مساعدة، والحرص على عدم تولي المسؤولية. وأخيراً، لا ننسى أن مكافأة الشخص على الوظيفة ، أو تقديم اقتراحات للتحسين إذا لزم الأمر. طريقة أخرى للحصول على المساعدة هي "شراء" الوقت من خلال الحصول على السلع أو الخدمة التي توفر لك استثمار الوقت ، على سبيل المثال ، دفع شخص ما لزرع العشب أو تنظيف منزلك، باستخدام نظام محوسب، أو الانضمام إلى مرافق لنقل أطفالك إلى أنشطتهم اللامنهجية يمكن أن يسمح لك وقت الفراغ لتكريس الأنشطة الأخرى¹.

7 // وقف المماطلة (Stop Procrastinating):

قد يكون تأجيل المهام لمجموعة متنوعة من الأسباب ، ولعل المهمة تبدو سارة أو غير سارة ، حاول تقسيم المهمة إلى شرائح أصغر تتطلب التزاماً أقل بالوقت وتؤدي إلى مواعيد نهائية واقعية محددة ، إذا كنت تواجه مشكلة في الخطوات الأولى ، فقد تحتاج إلى إكمال مهمة تحضيرية مثل جمع المواد أو تنظيم الملاحظات ، و أيضاً حاول بناء نظام مكافآت كما يمكنك إكمال كل جزء صغير من المهمة².

8 // إدارة الوقت الخارجي (Manage External Time Wasters) :

قد يتأثر وقتك بالعوامل الخارجية المفروضة من قبل أشخاص آخرين ، يمكنك تقليل أو قضاء الوقت الذي تقضيه في هذه الأنشطة من خلال تنفيذ بعض النصائح البسيطة المدرجة أدناه :

- ◀ استخدام البريد الصوتي وتخصيص الوقت لعودة المكالمات
- ◀ تجنب الكلام الصغير، الاستمرار في التركيز على سبب المكالمات .
- ◀ الوقوف أثناء التحدث على الهاتف، من المرجح أن تبقي المحادثة مختصرة.
- ◀ اتخاذ أي إجراء ضروري بعد المكالمات مباشرة.
- ◀ تخصيص أوقات من اليوم لتلقي المكالمات وإخبار الآخرين عندما تكون متاحة.
- ◀ إبقاء أرقام الهاتف متاحة بسهولة بالقرب من الهاتف.
- ◀ إنشاء كتل من الوقت عندما تكون متاحة للزيارات.
- ◀ أخبر الزائر بأدب أنك لا تستطيع أن تجتمع معهم في هذا الوقت وجدول الزيارة لمزيد من الوقت المناسب.
- ◀ وضع حد زمني مقبول للزيارة.
- ◀ عندما يأتي شخص ما إلى الباب، اقف ووقف اجتماعك واقفاً.
- ◀ معرفة الغرض من الاجتماع مقدماً.

¹ Op . p 5 .

² Op . p 5 .

- ◀ الوصول في الموعد.
- ◀ بدء وانهاء الاجتماع في الوقت المحدد.
- ◀ إعداد جدول أعمال والتمسك به. استخدام جدول زمني، إذا لزم الأمر.
- ◀ عدم جدولة الاجتماعات ما لم تكن ضرورية ولها غرض محدد أو جدول أعمال محدد.
- ◀ خصص جانباً زمنياً محدداً للرد على البريد والبريد الإلكتروني الخاص بك والرد عليه، ولكن لا تدعه يتراكم لدرجة أنه يصبح سائغاً على الفرز.
- ◀ إيقاف ميزات الرسائل الفورية على البريد الإلكتروني.
- ◀ التعامل مع كل بند مرة واحدة فقط، إن أمكن. ممارسة الخيارات للتعامل مع فوضى المدرجة في وقت سابق.
- ◀ فرز البريد بالقرب من القمامة يمكن حذف البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه على الفور من علبة البريد الإلكتروني الخاص بك.
- ◀ الرد على الرسائل المكتوبة عن طريق الرد على هوامش أو أسفل الصفحة.
- ◀ إنشاء تقويم رئيسي لكل فرد من أفراد الأسرة لنشر التزاماتهم الزمنية.
- ◀ جعل كل فرد من أفراد العائلة مسؤولاً عن استشارة التقويم الرئيسي للنزاعات المحتملة.
- ◀ إنشاء منطقة مركزية لنشر الاتصالات مثل تذكير التعيين، والإعلانات، والرسائل¹.

9 // تجنب تعدد المهام (Avoid Multi-tasking) :

أظهرت الدراسات النفسية الأخيرة أن تعدد المهام لا يوفر في الواقع الوقت. في الواقع، العكس هو الصحيح في كثير من الأحيان تفقد الوقت عند التبديل من مهمة إلى أخرى، مما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية ، وقد يؤدي تعدد المهام الروتينية إلى صعوبة في التركيز والحفاظ على التركيز عند الحاجة².

10 // البقاء الصحي (Stay Healthy) :

- ◀ الرعاية والاهتمام الذي تعطيه لنفسك هو استثمار هام في الوقت.
- ◀ جدولة الوقت للاسترخاء، أو لا تفعل شيئاً، يمكن أن تساعدك على تجديد القوى الجسدية والعقلية ، مما يتيح لك إنجاز المهام بسرعة أكبر وبسهولة .
- تعلم إدارة الوقت وفقاً للساعة البيولوجية الخاصة بك عن طريق جدولة المهام ذات الأولوية خلال ذروة الوقت اليومي، ووقت مستوى الطاقة والتركيز على أفضل حالاتها
- ◀ سوء إدارة الوقت يمكن أن يؤدي إلى التعب والمزاج السيء و التوتر الدائم .

¹ Op .p 6 .

² Op .p 7 .

- ◀ يجب أن تكافئ نفسك لنجاح إدارة الوقت.
 ◀ خذ وقتاً للاعتراف بأنك قد أنجزت مهمة رئيسية أو تحدياً قبل الانتقال إلى النشاط التالي.¹

10.3. نظريات الوقت :

النظرية الأولى : مصفوفة الأولويات لستيفن كوفي²

نحن عادة نعمل الأشياء التي نحب فعلها وليس ما نحتاج فعله ، نبدأ بالمهام السهلة التي تعطينا الاحساس بالرضا ، نعتقد أننا يجب أن نعطي أولوية لكل مهمة تطراً علينا ، أين المشكلة ؟ المشكلة اننا نعتبر الاشياء المستعجلة هي الأشياء الهامة ، وهذا غير صحيح وهذا هدر للوقت . ولننظر إلى مصفوفة أولوياتالمهم والعاجل

غير مستعجل	مستعجل	
أمور مهمة غير مستعجلة (الجودة / الفعالية)	أمور مهمة مستعجلة (الطوارئ / الانتاج)	مهم
أمور غير مهمة غير مستعجلة (الهروب)	أمور مستعجلة غير مهمة (الخداع)	غير مهم

والتي تقسم أنشطتنا إلى أربع مجموعات حسب مؤشر الأهمية والاستعجال .
 لا تجعل حياتك طوارئ

لابد من التركيز على المهم غير العاجل ، اقض معظم الوقت في اعمال المربع الثاني
 فتنظيم المربع الثاني يساعدك على تقليل أعمال المربع الأول ، إذا كان أكثر من وقتك في
 المربع الثاني فقد نجحت في إدارة وقت عملك ، بل حياتك .

النظرية الثانية : باريتو³

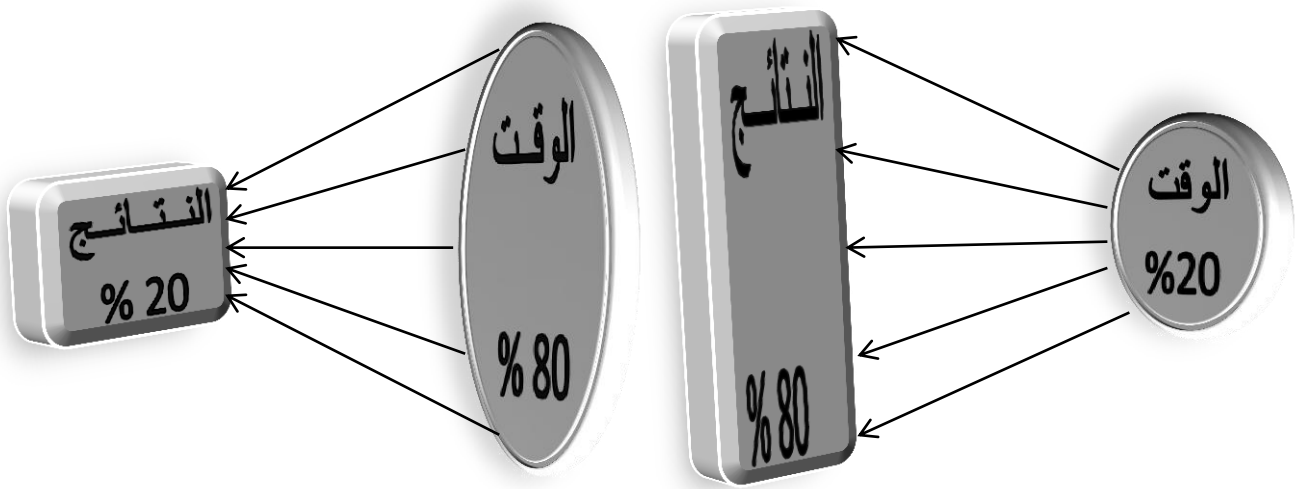
¹ Op .p 8 .

² ستيفن - آر- كوفي ، العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، ترجمة مكتبة جرير ، ط 21 ، المملكة العربية السعودية ، 2009م ، ص 23 .

³ إيان فليمنج : إدارة الوقت ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ط7 ، 2011 ، ص 19 .

نظرية في تنظيم الوقت تسمى بنظرية (80/20) لباريتو وتقول النظرية : بأن هناك من يستطيع في 20% فقط من وقته أن ينجز 80% من المطلوب إنجازه (بالتركيز والفكر الإبداعي) وهناك من يضيع 80% من وقته في إنجاز 20% فقط من المطلوب إنجازه وهذا ليس استغلالا جيدا للوقت¹.

ركز على الأنشطة التي تحقق عائدا كبيرا 20% من الوقت المنفق ينتج 80% من النتائج كما في الشكل التالي :



النظرية الثالثة : قانون باركنسون*

يقوم هذا القانون على مفهوم مؤداه أن العمل يتوسّع فيه لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه ، وهذا يدعو إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما ، وحسب هذا القانون إذا كان هناك نشاط يستغرق في العادة ساعتين مثلا ويخصص له أربع ساعات فإنه يستغرق فعليًا أربع ساعات .

النظرية : يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستهلاكه.
التطبيق : حول أعمالك إلى مشاريع ، أي حدد موعدا نهائيا لكل عمل من الاعمال ، والتزم بهذا الموعد ، وابدأ بالأهم أولا ، وهذا يدعو إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما².

انظر الشكل التوضيحي :

¹ Richard Koch, the 80/20 principle ,Doubleday , 1998 , p 49.

* السيد نورثكوت باركنسون ، وهو مؤرخ بريطاني قام بتطوير هذا القانون في 1957 في كتابه "قانون باركنسون".
² محمد أكرم العدلوني ، فن إدارة الوقت ، مرجع سابق ، ص81



11.3. العلاقة بين الوقت والإدارة:

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها.

يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب، عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة¹ .

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة ، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفعالية² .

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، و احتل مكاناً بارزاً فيها ، وذلك كما يتضح مما يلي:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تيلور) بدراسة الحركة والزمن ، وذلك بهدف تحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل ، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى ، والزمن الذي يستغرقه ذلك ، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن ، وقد أخذ تيلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة ، أو لأسباب اضطرارية أخرى³

¹ سلامة سهيل فهد ، مرجع سابق ، ص 60 .

² أفندي ، عطية حسين (1994) . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 1994م ، ص 26 .

³ سلامة سهيل فهد ، مرجع سابق ، ص 19 .

كما قام (هنري جانيت) وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضاً بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل ، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله ¹ .

وقد درس (فرانك جلبرت وزوجته) وهما من العلماء المعاصرين للعالمين السابقين ، الزمن والحركة بشكل مفصل ، حيث توصلا إلى أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير واستطاعا إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه ، وقد وضع جلبرت قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام ، وحدد لكل الزمن اللازم للأداء ، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها خرائط التدفق، Flow Charts فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها ² .

وبعد نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها ، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته.

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ، ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية، وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة ، وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً ، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت ³ .

وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح أيضاً ، حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها ، ويتضح ذلك مما يأتي:

التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له ⁴ .

في مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات ، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم ، مثل:

¹ وتر، محمد ضاهر ، دور الزمن في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الفكر، دمشق. 1987م ، ص 17 .

² مرجع سابق ، ن ص .

³ أبو شيخة نادر أحمد ، مرجع سابق ، ص 34.33.

⁴ مرجع سبق ذكره ، ص 34.35.

- ❖ التفاهم والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
 - ❖ التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
 - ❖ تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة ، بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
 - ❖ توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
- ويرتبط موضع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها ، تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري والاتجاه نحو تفويض السلطة.
- أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له ، من حيث إن الموجه يجب أن يكون على علم و دراية بتوقيت التوجيه وبظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد ، وتتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.
- كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة ، فلا شك أن اختلاف نوعية المشكلات ، واختلاف الظروف ، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.
- تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويقصر زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات ، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف .
- من خلال ما تقدم يمكن القول : إن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة ، كما يتضح من تعريف الإدارة المعاصرة ، وتظهر مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة ، هذا بالإضافة للدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها ، الأمر الذي ينتج عنه وجود علاقة قوية وترابط وثيق بين الوقت والإدارة ، مما يقودنا إلى القول : إن حسن إدارة واستثمار الوقت سيزيد من فعالية الإدارة ، ويحقق أعلى إنتاجية لها .

12.3. القيادة و إدارة الوقت : التوقيت هو كل شيء¹

- القادة البارعون يدركون أن توقيت القيادة بنفس أهمية ما يتم فعله و ما يراد تحقيقه ، و كثيراً ما يكون التوقيت هو الفارق بين النجاح و فشل الجهود المبذولة .
- في كل يوم يقوم فيها القائد بخطوة ما تكون ، تكون هناك أروع نتائج محتملة فحسب :
- الاجراء الخاطيء في الوقت غير المناسب يؤدي إلى كارثة .
- الإجراء الصحيح في الوقت غير المناسب يؤدي للمقاومة .
- إن توقيت القيادة الجيد يتطلب عدة أشياء : الفهم – النضج – الثقة – الحسم – الخبرة –

¹ جون ماكسويل ، مرجع سابق ، ص 237،238 .

الحدس – الاستعداد .

الاجراء الخاطئ في الوقت المناسب خطأ .

الإجراء الصحيح في الوقت المناسب يؤدي إلى النجاح .

عندما يجتمع القائد المناسب و التوقيت المناسب معا ، تحدث أشياء رائعة .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

1. مجالات الدراسة

1.1 . المجال المكاني

2.1 . المجال البشري

3.1 . المجال الزمني

2 . منهج الدراسة

3 . أدوات الدراسة

1.3 . الملاحظة

2.3 . المقابلة

4 . عينة الدراسة ومواصفاتها

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة الحديثة و إدارة الوقت ، والعلاقة التي تربط بينهما ، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، تقتضي الضرورة العلمية والمنهجية ، صياغة الاسئلة مع الفرضية العامة إلى استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من مدى صدقها الإمبريقي.

سيتم في هذا الفصل تطبيق الدراسة على مؤسسة CNAS بولاية تيارت ، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ، وتركيبها البشرية، والمجال الزماني و المكاني للدراسة ، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في الدراسة ، و التعرف على تقنيات الجانب التطبيقي للدراسة ، والعينة المراد دراستها.

1.4. مجالات الدراسة:

1.1.4 . المجال المكاني:

نبذة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: CNAS

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 جانفي 1992، والذي يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، حيث تحدد المادة 07 منه التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. يتكون CNAS زيادة على المصالح المركزية للمديرية العامة، من وكالات محلية أو جهوية ومراكز الدفع و ملحقات المؤسسة و الإدارة و كذا من مؤسسات¹.

التعريف بمؤسسة : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت، ولاية تيارت:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيارت هي كباقي التنظيمات لها تنظيمها و كذا مهامها و طابعها الخاص بها. هيكلها التنظيمي يوضح شكلها القانوني إذ

¹ المادة 02 من القرار المؤرخ في 12 ذي القعدة 1418 الموافق ل 11 مارس 1998 المتضمن التنظيم الداخلي لـ CNAS.

تتميز بتسييرها الخاص بها و هي تابعة في تسييرها و تنظيمها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

تتميز باللامركزية و ذلك يتجلى في نيابات المديريات الكائنة في هيكلها التنظيمي تضم 273 عاملا و تؤمن : 170068 مؤمن اجتماعيا إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تغطية الأخطار الاجتماعية والمهنية لكل الفئات من جهة وضمان الوقاية اللازمة من جهة أخرى، المرض، العجز، الأمومة، الوفاة، الطفولة، حوادث العمل، الأمراض المهنية وتعويض نفقات العلاج...إلخ.

تأسست مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات سنة 1984م ، تقع بولاية تيارت شارع رحو محمد رقم 1 ، تبلغ مساحتها 12921م2 ، وفيما يخص المساحة المبنية 4386م2 ، وعدد الطوابق. R+2

- الغرب : ثانوية الرائد سي الزوبير.
- الشرق : مستشفى مصلحة التوليد.
- الشمال : شركة نفضال.
- الجنوب : مركز الطفولة المسعفة.

2.1.4. المجال البشري:

تحتوي على 100 مكتب ، وعدد العمال حوالي 273 عامل ، ويصل عدد الذكور 125 ، أما الإناث حوالي 148.

والجدول التالي يبين توزيع العمال في المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية:

التصنيف	الإناث	الذكور	المجموع
عون تنفيذ	09	13	22
عون متحكم	98	64	162
إطار متوسط	39	44	83
إطار سامي	02	04	6
المجموع	148	125	273

يدير CNAS مجلس إدارة يتكون من 29 عضوا موزعون كالتالي :¹

- 18 عضوا يمثلون العمال المعينون من طرف التنظيمات الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.
- 02 عضو يمثلون الوظيف العمومي.
- 07 أعضاء يمثلون أرباب عمل القطاع الخاص.
- 02 عضو يمثلون الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

إداريو الصندوق يعينون من طرف الوزارة الوصية باقتراح من التنظيمات المهنية و النقابات المعنية، و تدمم عضوية المتصرفين 04 سنوات قابلة للتجديد.(2)

تشمل المديرية العامة، تحت سلطة المدير العام و بمساعدة المدير العام المساعد على الهياكل التالية :²

- مديرية الأداءات.
- مديرية التحصيل و النزاعات.
- مديرية المفتشية العامة.
- مديرية المراقبة الطبية.
- مديرية الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- مديرية الدراسات و التنظيم و الإحصائيات.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية العمليات المالية.
- مديرية الانجازات و التجهيزات و الوسائل العامة.
- مديرية المستخدمين و التكوين.
- مديرية النشاط الاجتماعي و الصحي.
- خلية الدراسات للضمان الاجتماعي.

¹ المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92.

² المادة 04 من القرار المؤرخ في 11 مارس 1998، المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

و تشمل المديرية العامة تحت سلطة المدير العام و بمساعدة مدير عام مساعد و 07 مديرين مركزيين و مستشارين مكلفين بمهام عامة على الهياكل التالية:¹

- مديرية العمليات المالية.
- مديرية الأداءات.
- مديرية الإدارة و الوسائل.
- مديرية التحصيل و المنازعات.
- مديرية الدراسات و التنظيم و المعلوماتية.
- مديرية الرقابة و تدقيق الحسابات.
- مديرية الرقابة الطبية.
- خلية الدراسات للضمان الاجتماعي.

3.1.4. المجال الزمني :

هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فبالنسبة لموضوع دراستنا " مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية " ، مؤسسة الضمان الاجتماعي، فقد بدأت الدراسة في 03 مارس ، إلى غاية 03 ماي 2018، ودامت حوالي شهرين، وقد تمت على مرحلتين لتسهيل الاحتكاك بإدارة المؤسسة وضبط الدراسة وكانت على النحو التالي :

أ/ المرحلة الأولى :

امتدت هذه المرحلة من 3 مارس إلى غاية 3 أبريل 2018م ، تم خلالها اجراء مقابلات عادية متكررة في مصلحة نيابة مديرية الإدارة والوسائل ، بطلب من مدير المؤسسة بتنسيق مع رئيس مصلحة الأمانة العامة ، لمعرفة المزيد عن المؤسسة ، تم خلالها إعطاء معلومات وفيرة عن المؤسسة وخاصة الإدارة ، وتم أيضا مدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، والقانون الداخلي للمؤسسة . وتسننت لنا الفرصة في هذه الفترة بالقيام بالدراسة الاستطلاعية ، تم من خلالها ملاحظة الأدوار الأساسية التي يلعبها رؤساء الإدارة العليا المتمثلة في نيابة المديرية .

ب/ المرحلة الثانية :

¹ المادة 03 من القرار المؤرخ في 18 جانفي 1997 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء.

امتدت هذه المرحلة من 04 أفريل ، إلى غاية 03 ماي 2018 م ، تم خلالها استعمال تقنية أداة المقابلة مع المبحوثين كدليل أساسي للدراسة الميدانية في جمع البيانات ، وتمت المقابلات في ظرف ليس بالوجيز لمدة شهر مع رؤساء الإدارة العليا للمؤسسة ، وتم خلالها تدوين الملاحظات على رد فعل المبحوثين من خلال الأسئلة المطروحة ، ومدى تجاوبهم.

2.4. منهج الدراسة :

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه " أ.د غربي " : هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة¹.

لذلك الباحث ليس حرا في اختيار المنهج ، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها ، و الأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره .

فتحتاج الكثير من الدراسات السوسولوجية إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها وتحديد عواملها، وعليه يعتبر المنهج ذا قيمة كبيرة من الناحية العلمية لأنه يزودنا في إطار البحث عن إشكالية القيادة و إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية بكل المعطيات التي تتحكم في الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها ودراستها، فالوصف الدقيق للقيادة و إدارة الوقت بالمؤسسة تعد اللبنة الأساسية التي سوف تركز عليها الدراسة العلمية، فالتحليل السوسولوجي لا ينطلق من فراغ وإنما خاضع للمعطيات الناجمة عن الوصف الشامل ، الذي يعتمد على الملاحظة والمقابلة ، كل هذه الوسائل تسمح لنا ببناء تحليل موضوعي علمي ، وقد تم توظيفنا لهذا المنهج بغية توصيف القيادة والتسيير الإداري للوقت في المؤسسة ، " مؤسسة الضمان الاجتماعي " وتحديد خصائصها واستراتيجية التسيير فيها ، ومعرفة دور القيادة ومختلف متغيرات استراتيجية التسيير لإدارة الوقت، أم أنها تكون عكس ذلك، وهذا لتكوين معطيات قابلة للتحليل وكذا إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها .

ومن هنا يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة ، حيث لا يمكننا الوقوف على دور القيادة في إدارة الوقت داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع

¹ علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجماعية ، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال ، دار الفائز ، قسنطينة، سن 200: ص 71 .

فليس الهدف من هذه الدراسة وصف القيادة وإدارة الوقت ، وإنما الكشف والبحث إذا كانت ثمة علاقة فعالة بين القيادة وإدارة الوقت في المؤسسة ، " مؤسسة الضمان الاجتماعي " .

3.4. أدوات الدراسة :

ويقصد بأدوات الدراسة في البحث الاجتماعي ، تلك التقنيات التي يقرها العلم ، الكفيلة بتوفير كل المعلومات المتعلقة بمجال الدراسة ، ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملاءمته لتلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة. وهي تختلف عن المنهج وإن كانت قد تتشابه مع المنهج في جزئية معينة. فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة ولا يفضل استخدام أكثر من أداة إلا إذا كانت الدراسة منهجية أي متخصصة في المنهج العلمي¹ .

وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على تقنيتي الملاحظة والمقابلة كدليل أساسي للدراسة.

1.3.4. الملاحظة :

تعد أهم الأدوات وأكثرها استخداما في البحوث الاجتماعية و التي يعتمدها الباحث السوسيولوجي في سعيه لكشف أبعاد الظواهر و تجلياتها ، ولقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على هذه الأداة بشكل كبير ، وعلى أسلوب الملاحظة دون المشاركة .
وتعرف الملاحظة دون المشاركة تلك العملية التي يقوم بها الباحث بملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات عن كثب من دون أن يشارك في أي نشاط تقوم به الجماعة ، وهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ، ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه ، ويحاول الباحث الملاحظ قدر جهده ، ألا يظهر في الموقف ، وان يسجل ما يراه ويسمعه دون هؤولاء¹ .

وأخيرا اعتمد الباحث على الملاحظة كتقنية أولى لجمع المعطيات ورصد بعض الأمور المتعلقة بالبحث وموضوع الدراسة، فالملاحظة كانت نقطة البداية للدراسة في موضوع القيادة وإدارة الوقت ، بحيث كنا نتجول في مختلف أروقة المؤسسة، بداية من مركز المراقبة للدخول إلى كل الأقسام الإدارية ، وخاصة مصلحة الموارد البشرية المتواجد فيها مصالح نيابة المديرية الذي يقع في الطابق الثاني (الطابق الأخير في المؤسسة) بحيث تم التجول في هذه أروقة هذه المصالح بسبب غياب الشبه دائم لموظف الاستقبال والتوجيه مما سهل علينا مهمة الملاحظة ، فهذه المكان شكل بالنسبة للباحث مجالا هاما للملاحظة العلمية،

¹ مرجع سابق ، ص 73 .

حيث كان اليوم بأكمله أو الدورة الكاملة للعمل اليومي لتقصي وقائع مؤسسة الضمان الاجتماعي من التصرفات و الرموز أو الكلام، فالدورة الكاملة من يوم البحث والدراسة الميدانية كانت تبدأ بالتوجه إلى مكتب مديرية الإدارة والوسائل ، لكن من خلال ملاحظتنا من طرف العديد من الزوار بأن التوجه إلى مديرية الإدارة والوسائل ليس فيه أي إشكال ترددنا على المكتب عدة مرات (12 مرة) ، ، فكل هذه العوامل كانت تشكل بالنسبة إلينا موضوعا للملاحظة، فالملاحظة شكلت لنا جانبا مهما في الدراسة، حيث ساعدتنا في صياغة أسئلة المقابلة، فهذه التقنية شكلت بالنسبة للباحث منهجا استقرائيا انطلق فيه من معطيات ميدانية ساهمت في بلورة وبناء موضوع الدراسة وجمع المعطيات النظرية وبناء إشكالية منطلقة من الواقع المدروس، وصياغة الأسئلة والفرضيات من عمق الميدان، أيضا التصور الشامل للموضوع في جانبه النظري والميداني، فطبيعة الموضوع والدراسة الاستطلاعية فرضت على الباحث دراسة الحالة، وبالتالي تقصي حقائق الميدان بالاعتماد على المقابلات الحرة والموجهة وسنورد أهم الملاحظات الميدانية من خلال الجدول الآتي:

2.3.4. المقابلة :

يعرفها موريس أنجلس المقابلة على أنها : " أداة مباشرة في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد . "

وقد اعتمدت الدراسة على دليل المقابلة كأداة أساسية في البحث ، اشتملت على رؤوس الموضوع التي رغبت أن يدور الحديث حولها ، والتي تتصل مع مشكلة البحث ، واتسمت الاسئلة بطابع عام، حيث شجعت المستجيب على الاستطراد في الاجابة وبالإدلاء بمعلوماته بحرية ، وقد تمت المقابلات الفردية مع المبحوثين على أساس نوعية الاسئلة التي تتضمنها الدراسة ، في صورتها المعروفة بـ :¹

باعتبارها أحد أهم الأدوات لجمع المعطيات، فالاستعانة بهذه التقنية كانت أحد الحلول التي مكنتنا من جمع المعلومات حول موضوعنا، فالجوء للمقابلة دون الاستمارة لأننا تيقنا من خلال دراسة نفس الموضوع في اليسانس عدم التمكن من رصد معلومات كافية حول الموضوع من خلال الاستمارة ، كما أن عينة الدراسة تتطلب هذه التقنية، حيث أن المقابلة مكنت الباحث من إقامة علاقة ودية وعلاقة صداقة مع بعض المبحوثين لتهيئته من أجل إجراء المقابلة وتبديد مخاوفه وشكوكه من طبيعة الأسئلة أو الموضوع ، وكما ذكر بن عيسى محمد المهدي في رسالة الماجستير حول أزمة العقلنة حيث قدم إجابة لماذا نعم

¹ عبد الكريم غريب : منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية ، منشورات علم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ، المغرب ، 2012 ، ص175 .

للمقابلة؟، حيث أجب بأن المقابلة هي تقنية تمكن الباحث من وضع المبحوث في ديناميكية خاصة تجعله يستخرج ويستحضر كل ما بداخله من أجل مصلحة البحث، بالإضافة على أنها طريقة تمكن من وضع أسئلة ديناميكية تسير تطور فهم الباحث للواقع المدروس وحقائقه ، فهي الطريقة التي تعطي للباحث هامش كبير للمحاورة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والحالات الخاصة للمبوحين، فقد مكنتنا المقابلة من استخدام تقنية أخرى كاستعمال الملاحظة، ففي بداية الدراسة تم الاستعانة بالمقابلة الحرة في الدراسة الاستطلاعية من أجل رصد المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخص حالة المؤسسة في الحاضر وكل ما يتعلق بها ، بالإضافة فقد تم توجيهنا من بعض المبحوثين لأصدقائهم من أجل إجراء المقابلات الميدانية والتي ساعدتنا في جمع عينة الدراسة، حيث كانت أسئلة المقابلة الحرة حول تعريفنا بالمؤسسة مثل: عدد العمال، والمديريات و المصالح ، ثم تدرجنا بعد ذلك حول ظروف المؤسسة في الماضي والحاضر ، أي مختلف الأوضاع التي مرت بها مؤسسة الضمان الاجتماعي ، كما أن بعض المقابلات كانت تدوم لساعات لأيام مختلفة، ومقابلات أخرى كانت تدوم نصف ساعة ومن ثم كان الرد بالرفض من طرف المبحوثين من أجل إكمال المقابلة هذا بسبب عدة ظروف سوف نتطرق إليها في تحليل المقابلات، وبعد رصد المعلومات حول أوضاع المؤسسة وظروفها تم وضع الأسئلة الأخيرة وفقا لفرضيات الدراسة والتي تجلت في المقابلة المقيدة المقننة للدراسة¹

مقابلة مقيدة مقننة : يلتزم فيها الباحث بأسئلة محدد تحديدا دقيقا ، وطبعا تم فتح المجال أكثر للمبحوث ، لإعطائه الحرية في الإجابة .

4.4. عينة الدراسة و مواصفاتها:

لا يكتمل البحث العلمي إن لم يكن هناك تحديد دقيق لمجتمع الدراسة لأن ذلك هو الذي يجعله قابلا للإنجاز.

وكما سبق الذكر ، فإن العدد الإجمالي لعمال المؤسسة هو 273 موظف ، والمعلوم أن موضوع الدراسة – مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية - لا يشمل جميع فئات السوسيو مهنية ، فقط يشمل فئة محددة ، لذلك ركزنا فقط على رؤساء الإدارة العليا المتمثلين في نواب المديرية ، تصنيف 17 بمجموع 05 إدارات سامية ، و رؤساء مصالح تصنيف 15 بمجموع 05 اطار متوسطة ، وانطلاقا من هذا التصور كان اختيار الباحث للعينة القصدية للدراسة . إذ شملت 10 مقابلات :

¹ الجدير بالذكر أن أحد أقاربي كان يعمل في مؤسسة المرافق العامة، و يطلب من طرفنا قدم لنا بعض المعلومات عن الاتجاهات الأولية لأفراد عينة الدراسة قبل إجراء المقابلة معهم، هذا الذي ساعدنا على إقامة علاقة الثقة مع بعض المبحوثين، كما أنهم و يطلب منا عرفونا على أصدقائهم من أجل إجراء المقابلة معهم.

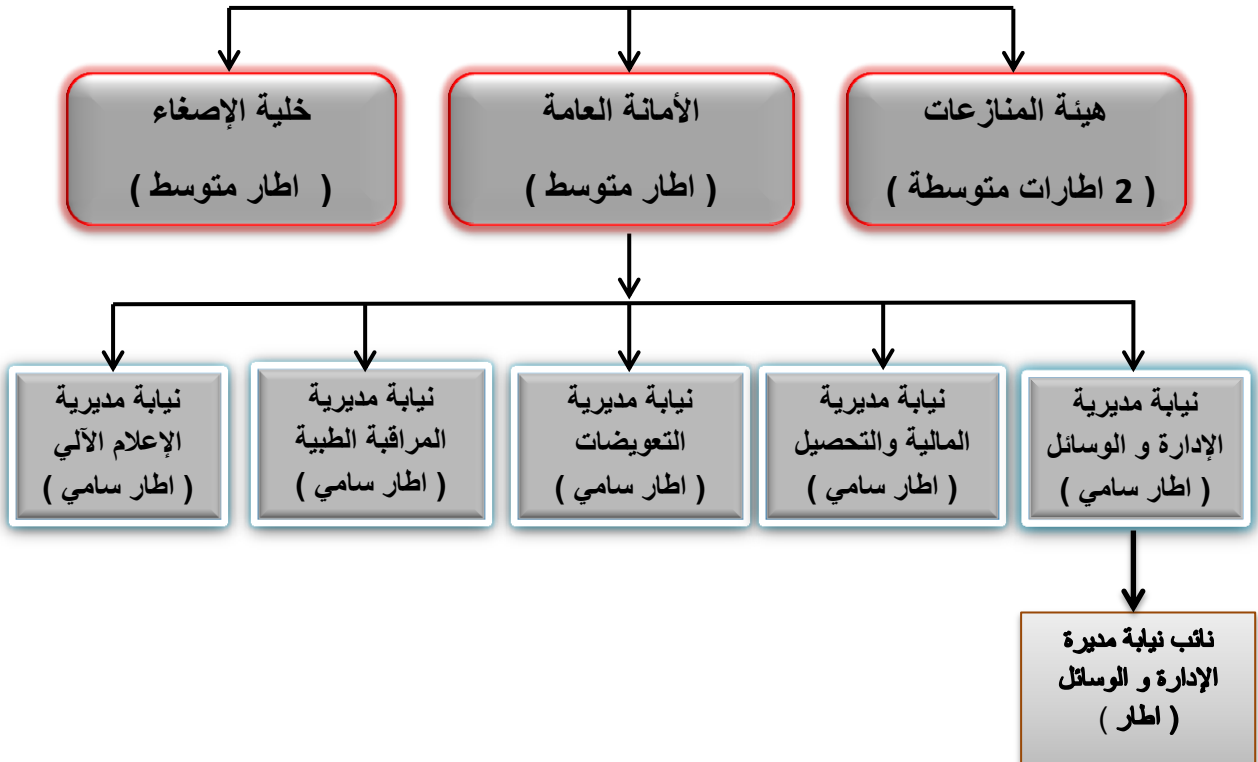
بالنسبة للإطارات السامية :

- 1) مدير الإدارة والوسائل .
- 2) مدير المالية و التحصيل .
- 3) مدير التعويضات .
- 4) مدير المراقبة الطبية .
- 5) مدير الاعلام الآلي .

بالنسبة للإطارات المتوسطة :

- 1) نائب مديرية الدارة والوسائل العامة .
- 1) الأمانة العامة (اطار متوسط)
- 2) خلية الاصغاء (اطار متوسط)
- 3) هيئة المنازعات (02 اطرارات متوسطة)

والشكل التالي : يوضح العينة القصدية التي أجريه عليها الدراسة (المقابلات) .



المصدر: اجتهاد خاص ، مقتطع من الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الفصل الخامس :

عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

- 1 . عرض و تحليل بيانات الدراسة .
- 2 . مناقشة و تفسير النتائج الجزئية و الكلية للدراسة .
- 3 . استنتاج عام للدراسة .

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة في الفصل الرابع ، سنقوم في هذا الفصل بعرض بيانات الدراسة فيما يخص اجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة ، وتحليلها ومناقشتها ، في محاولة لتقييم مدى صدق وتحقق الفرضيات ، أو عدم تحققها من خلال الأسئلة التي تم صياغتها ، للتأكد ما إن كان النموذج النظري للتسيير القيادي الحديث في إدارة الوقت مطبق في المؤسسة ، من خلال ما تعرضنا له في الاطار النظري للدراسة من مفاهيم و نظريات ودراسات سابقة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تمثل هذه البيانات أجوبة المبحوثين على المقابلات التي تمت معهم خلال المرحلة الثانية من الدراسة الميدانية ، حيث شملت 05 اطارات عليا من أصل 07 اطارت سامية في المؤسسة ، الذين يمثلون رؤساء المديریات ، بالإضافة إلى 05 مقابلات أجريت مع رؤساء مصالح ونواب ، يمثلون إطارات متوسطة من أصل 83 اطار متوسط يمثلون أعلى تصنيف في المؤسسة بالمقارنة مع الاطارات المتوسطة الأخرى ، وتم الاعتماد على المقابلة المقننة في الدراسة ، وتم فيها ترك الحرية للمبحوث للإجابة

عرض وتحليل المقابلة رقم (01) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/03

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر
2. السن : 38
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب : نائب رئيسة نيابة مديريةية الإدارة والوسائل .
5. الأقدمية : 9 سنوات

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
---------	---------	---------

محور الفرضية الأولى : تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي	
<p>تمت هذه المقابل في مكتب نائب رئيسة نيابة الإدارة و الوسائل ، حيث أدلى المبحوث بالعديد من المؤشرات الدالة على الوضع الداخلي للمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ، منها أن المؤسسة لها مستقبل في إدارة الوقت ، لكن ليس هناك برنامج واضح لمشروع إدارة الوقت من طرف المدير ومن طرفنا لتكوين الموظفين عليه وعدم التنسيق حول هذا المشروع مع المدير ، و تبدو الصورة المستقبلية لهذا المشروع غير ممكنة لعدم الاهتمام به ، من الناحية العملية و التفكيرية ، وتجر الإشارة بأن المبحوث يرحب بهذا المشروع كونه عمليا فعال ولصالح المؤسسة ، وبالنسبة لعملية الاتصال ، ما زالت العملية التقليدية لا ترق الى التغيير ، وعملية إدارة أولويات الوقت في المؤسسة ، لا ترق كثيرا إلى حجم المشروع و أهميته الفعالة ، ودائما ما يكون استهلاك الوقت لصالح العمل ، فليس هناك رؤية بعيدة المدى</p>	<p>1. كيف ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟ ✓ مستقبل واضح بحيث دائما ما تعمل المؤسسة على تفعيل الوقت لصالح المؤسسة .</p>
	<p>2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟ 1.2. هل يمكن أن تذكر لنا بعض النماذج ؟ هناك نماذج لكن لا أتذكرها الآن .</p>
	<p>3. هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟ ✓ لا .</p>
	<p>4. يتم حسن استخدام إدارة الوقت من طرف المدير ؟ ✓ نعم في بعض الأحيان .</p>
	<p>5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟ ✓ ليس كثيرا .</p>
	<p>6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟ ✓ لا ليس كثيرا .</p>
	<p>7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟ ✓ مؤسسة كبيرة مثل مؤسستنا لا تسيير بمخطط إداري للوقت فعال وسوف تتعرض لأزمة حتما مستقبلا .</p>
	<p>8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟ ✓ بصراحة هذا غير وارد .</p>
	<p>9. كيف تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها ؟ ✓ جيدة كثيرا وتساعد على تسهيل وتسريع الأعمال ، وحتما المدير على اطلاع على مثل هذه التقنيات .</p>
<p>محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في اعداد برنامج فعال لإدارة أولويات الوقت .</p>	

<p>لهذا المشروع المؤسسي ، والمبحوث يبين بأنه لا يوجد تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ غالبا ما تقوم بهذا .</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ لا يتم هذا كثيرا في مؤسستا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ القيادة لا تهتم كثيرا بتحليل وقت المؤسسة وحجم الأعمال بل تقوم بتفويض رؤساء المديرية بهذا الأمر .</p>	<p>3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ استهلاك الوقت هو كله للأعمال ، لا أظن أن هناك درجة كبيرة لمضيعات الوقت .</p>	<p>4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ أحيانا ما يحصل هذا .</p>	<p>5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ لا أظن ذلك .</p>	<p>6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز وتوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ لا لحد الآن لم أرى المدير ولا نحن رؤساء الادارة قمنا بهذا .</p>	<p>7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ لا</p>	<p>8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال؟</p>
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ حسب الأسئلة التي تم طرحها يتضح بأن ادارة أولويات الوقت مشروع فعال للمؤسسة ، وغالبا ما تعطي المؤسسة أهمية لهذا المشروع .</p>	<p>9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟</p>
<p>محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي اساس عملية مراقبة إدارة الوقت .</p>		
<p>تحفيزات و توجيهات ، أو خطط استراتيجية لإدارة الوقت، أما بالنسبة لعملية مراقبة الوقت من طرف القيادة الادارية ، فهناك مراقبة ، لكن لا تتعدى الاستراتيجية ، و أكد المبحوث أن التخطيط الاستراتيجي للوقت يرفع من كفاءة التسير .</p>	<p>✓ كثيرا .</p>	<p>1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟</p>

2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟	✓ كثيرا .
3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل ؟ .	✓ أحيانا فقط .
4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟ .	✓ أحيانا .
5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة	✓ نعم
6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟ .	✓ نعم هذا ما يحصل .
7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج حاسوب .. الخ؟	✓ لا .
8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة ؟ .	✓ نعم .
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة ؟ .	✓ نعم .

عرض وتحليل المقابلة رقم (02) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/05

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر
2. السن : 37
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب : رئيس نيابة مديرية المالية والتحصيل

5. الأقدمية في المنصب : 14 سنة

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
تمت هذه المقابلة في مكتب رئيس نيابة مديرية المالية والتحصيل بحيث تؤكد المعطيات التي صرح بها المبحوث ، لتؤكد أنه يرى مستقبل ناجح للمؤسسة ، و أن هناك رؤية ادارية لمشروع الوقت ، وأنه لا يوجد تنسيق إداري في الادارة العليا ، وأن هناك حسن تسيير الوقت من طرف المدير، وانعدام خطط فردية لتسيير العمل وان المؤسسة تركز على نظامها القانوني الداخلي للتسيير ، وبالنسبة لعمليات الاتصال ما تزال على حالها التقليدي ، و أكد المبحوث على أهمية إدارة الوقت في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت وفيما يخص إدارة أولويات الوقت ، أكد على أنه غالباً ما يضبط وقت الأعمال		محور الفرضية الأولى : تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الابداعي
	✓ يبدأ مستقبل باهر حسب رؤية الشخصية و أقدميتي في المؤسسة .	1. كيف ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟.
	✓ نعم طبعاً ، هناك رؤية واضحة من طرف المدير و رؤساء الادارة لإدارة الوقت في المؤسسة .	2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟.
	✓ لا	3. هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟.
	✓ نعم .	4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير ؟.
	✓ لا ، المؤسسة تعتمد على النظام الداخلي للمؤسسة وهو الذي يضبط وقت المؤسسة.	5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟.
	✓ لا .	6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟.
	✓ كما قلت لك المؤسسة تعتمد على النظام الداخلي لها وحسب رأيي أنا هو فعال.	7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟.
	✓ لا .	8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟
	✓ بطبع التقنيات الحديثة لإدارة الوقت جد فعالة ، أنا شخصياً مطلع عليها ، لكن المدير العام ورؤساء الإدارة لا أعلم .	9. كيف تنظر لتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها ؟.
		محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في اعداد برنامج فعال لإدارة أولويات الوقت.
✓ غالباً ما تقوم بهذا .	1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة ؟.	

<p>المهمة والعاجلة، وهذا ما تقوم به الإدارة ، والقيادة ليس باستطاعتها دائما تحليل مسـتـلـزـمـات الوقت ، واستهلاك الوقت يكون لصالح العمل ، وترتب وتقوم المهام المهمة ، وليس هناك آليات تحفيز من طرف المدير ، وخطط فردية للموظفين ، وفي ما يخص مشروع الوقت بصفة شاملة ، هو يخدم المؤسسة ، من حيث ضبط المهام الأولية والمراقبة والتخطيط .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها؟ 3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟ 4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟ 5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟ 6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز وتوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟ 7. تقوم القيادة بتقويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟ 8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال؟</p>	<p>✓ هذا ما نفعله دائما . ✓ أحيانا نعم ، لكن ليس في كل المواقف . ✓ نحن نستهلك الوقت لصالح العمل ، ولا توجد هناك مضيعات كبير للعمل . ✓ نعم هذا ما يحصل غالبا ، فدائما يجب عمل الأولويات ، على حساب الأعمال الثانوية . ✓ لا . ✓ نعم هذا ما يحدث غالبا ✓ لا .</p>
	<p>9- بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟</p>	<p>✓ بالطبع لست أنا من يتكلم على إدارة أولويات الوقت ، بل هو مشروع لأكبر الشركات العالمية ، و أما القيادة لا أظن أنها تهتم بهذا الأمر .</p>
<p>محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي اساس عملية مراقبة إدارة الوقت .</p>		
<p>1.1. وفيما تتمثل؟ الكاميرات ، و الموظفين الموكلين بالمراقبة.</p>	<p>✓ نعم .</p>	<p>1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟</p>
<p>✓ نعم</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات؟</p>	<p>✓ نعم</p>
<p>✓ أحيانا .</p>	<p>3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل؟</p>	<p>✓ أحيانا .</p>

4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها؟	✓ هذا ما يحدث أحيانا فقط .
5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟	✓ نعم بالطبع.
6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال؟	✓ غالبا ما يكون هذا.
7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ؟	✓ لا .
8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة؟	✓ على حسب رأي الشخصي أجيب بـ 90% .
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة؟	✓ نعم .

عرض وتحليل المقابلة رقم (03) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/08

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر

2. السن : 38

3. المستوى التعليمي : جامعي

4. طبيعة المنصب : رئيس نيابة مديرية التعويضات

5. الأقدمية في المنصب : 8 سنوات.

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
تمت هذه المقابلة في مكتب رئيس نيابة		محور الفرضية الأولى : تسهيم القيادة التحويلية في خلق الوقت الابداعي

<p>مديرية التعويضات ، بحيث أُكـدت لنا المعلومات التي أدلى بها المبحوث ، على العديد من المؤشرات الدالة على الوضع الداخلي في المؤسسة ، فقد أكد على انعدام الرؤية لمستقبل مشروع الوقت في المؤسسة ، وعدم التنسيق والمشاركة الادارية ، في ما الأفكار التي تسهم في نجاح المؤسسة ، فقد صرح المبحوث بعدم استخدام فعال للوقت من طرف المدير ، عدم إتاحة الفرصة للكفاءات للقيام بالأمر المهمة وتشجيعهم وتحفيزهم ، و ما زالت المؤسسة تخضع للنمط البيروقراطي التعسفي في التسيير ، وفي ما أولويات الوقت للأعمال فهذا غير مندرج في حسابات الادارة ، لكن ليس هناك مضيعات للوقت مقارنة بحجم العطاء في انجاز الأعمال ، بحيث أن أغلب الاجابات بينت بأن القيادة الادارية</p>	<p>✓ مستقبل غير واضح بسبب عدم اهتمام المؤسسة كثيرا بمشروع ادارة الوقت.</p>	<p>1. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟.</p>
<p>✓ من ناحيتي ان لا أرى هذا إطلاقا .</p>	<p>✓ لا يتم مشاركتنا في هذا الشأن ، وغالبا لا يتم مشاركتنا في أي أمور المؤسسة فقط هناك قرارات تصلنا من طرف المدير عن طريق الأمانة العامة لتنفيذها.</p>	<p>2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟.</p>
<p>✓ لا كما قلت لك سابقا لا يحدث هذا .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>3. هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟.</p>
<p>✓ أفسرها على أنها مازالت مؤسسة تقليدية بيروقراطية ، وان كانت شكلا تظهر على أنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في الأعمال .</p>	<p>✓ لا</p>	<p>4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟</p>
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>9. كيف تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها ؟.</p>
<p>محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في اعداد برنامج فعال لإدارة أولويات الوقت.</p>		

<p>لا تعباً بمشروع إدارة الوقت ، لا استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا يحدث هذا إطلاقا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا يتم استهلاك الوقت لصالح العمل كثيرا ، وحجم المضيعات أحيانا يكون أكثر من إنجاز العمل .</p>	<p>4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا يحصل هذا كثيرا .</p>	<p>6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز و توجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا يحدث هذا كثيرا بحيث أن الاعمال لا تسلم إلى أشخاص آخرين .</p>	<p>7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ كما قلت لك سابقا ، مشروع ادارة الوقت مشروع ناجح لك القيادة لا تهتم بهذا .</p>	<p>9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟</p>
<p>محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي اساس عملية مراقبة ادارة الوقت</p>		
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>1- تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟</p>
<p>استراتيجية واضحة للاعتماد على الوقت الابداعي و لا أولويات الوقت و لا عملية مراقبة الوقت ، وفق أفكار محكمة ، لكن المبحوث أكد مرارا على أهمية مشروع إدارة الوقت للمؤسسة .</p>	<p>✓ نعم هذا هو الذي يحصل دائما .</p>	<p>2-تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات؟</p>

3- تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل ؟ .	✓ نعم هذا ما يحدث دائما .
4- تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟ .	✓ لا ، هناك موظفين إما وكلتهم الإدارة أو وكلهم القانون للمراقبة ، على حسب المناصب الذي يشغلونها .
5- ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة ؟ .	✓ نعم
6- يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟ .	✓ دائما .
7- تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج حاسوب .. الخ ؟ .	✓ لا
8- ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة ؟ .	✓ من ناحيتي أنا لا أر ذلك .
9- في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة ؟ .	✓ نعم

عرض وتحليل المقابلة رقم (04) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/10

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : أنثى

2. السن : 39

3. المستوى التعليمي : جامعي

4. طبيعة المنصب : رئيسة نيابة مديرية المراقبة الطبية

5. الأقدمية في المنصب : 9 سنوات

التحليل	الأجوبة
تمت هذه المقابلة في	محور الفرضية الأولى : تسهيم القيادة التحويلية في خلق الوقت الابداعي

<p>مكتب رئيسة نيابة مديرية المراقبة الطبية بحيث أكد المبحوثة على أن المؤسسة تهتم بعامل الوقت لكن ليس إلى حد الرؤية بل تقف عند الهدف ، والقيادة لا تتعامل بالتنسيق مع الرؤساء فيما يخص مشروع الوقت ، وأن هناك احترام للوقت من كافة الموظفين لكن لا يصل إلى حجم التخطيط و الإدارة بالأولويات و هذه التقنيات الحديثة التي تشمل جميع مؤشرات إدارة الوقت، و أكدت على أن عملية الاتصال ما زالت قديمة ، و أكدت أيضا على انه ليس هناك أعمال تفويضية من المدير ، وترى بأن مشروع إدارة الوقت لصالح المؤسسة ، مع تأكيدا على أن آليات المراقبة هي ضبط العقوبات ، هذا ما يبين لنا أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بعامل الإدارة من خلال المؤشرات التي أكدت عليها المبحوثة</p>	<p>✓ إدارة الوقت من الامور المهمة التي نولي لها الكثير من الأهمية في مؤسستنا و أرى فيها مستقبل ناجح.</p>	<p>1. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة؟.</p>
<p>✓ ربما نقول هدف اداري لكن لا يصل إلى حجم الرؤية .</p>	<p>2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت؟.</p>	<p>3. يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف؟.</p>
<p>✓ في بعض الأحيان .</p>	<p>4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير؟.</p>	<p>5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت؟.</p>
<p>✓ نعم بالطبع فإن لم يحسن المدير لإدارة الوقت فطبعاً الموظفين كيف يحسنون تسيير وقتهم.</p>	<p>6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية؟.</p>	<p>7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت؟.</p>
<p>✓ لا ، هناك أوامر بإنجاز الاعمال في الأوقات المحددة ، لكن لا يوجد هناك استراتيجيات لتسيير الأعمال .</p>	<p>8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضييع الوقت ؟</p>	<p>9. كيف تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على إطلاع عليها؟.</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ولا أظن أن القيادة الإدارية ليس لها إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا ، المؤسسة تحترم الوقت ولا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة .</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ولا أظن أن القيادة الإدارية ليس لها إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا ، المؤسسة تحترم الوقت ولا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة .</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ولا أظن أن القيادة الإدارية ليس لها إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا ، المؤسسة تحترم الوقت ولا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة .</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ولا أظن أن القيادة الإدارية ليس لها إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا ، المؤسسة تحترم الوقت ولا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة .</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ولا أظن أن القيادة الإدارية ليس لها إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا ، المؤسسة تحترم الوقت ولا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة .</p>

محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت.	
1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟	✓ أحيانا.
2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها؟	✓ أحيانا ، ليس كثيرا .
3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟	✓ لا أظن ذلك .
4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟	✓ لا يتم كثيرا استهلاك الوقت لصالح العمل ، وحجم المضيعات كثيرا أكثر من العمل .
5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟	✓ ليس كثيرا .
6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز وتوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟	✓ أحيانا ما تفعل هذه الأمور .
7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟	✓ لا منذ عملي بالمؤسسة لم أرى هذا ، الأعمال تنجز حسب ملف المنصب .
8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال؟	✓ لا .
9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟	✓ إدارة اولويات الوقت مطلوبة في المؤسسة ، لكن لا أظن أن الادارة تهتم بهذا الأمر.
محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة ادارة الوقت	
1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟	✓ فقط الاعتماد على الكاميرات وعلى لجان المراقبة
2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات؟	✓ مرات قليلة ..
3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل؟	✓ نعد يحدث هذا لكن ليس كثيرا .

4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها؟	✓ غالبا ما يحدث هذا .
5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟	✓ نعم
6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال؟	✓ نعم
7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ؟	✓ لا
8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة؟	✓ على حسب رأيي لا .
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة و انتاجية المؤسسة؟	✓ نعم .

عرض وتحليل المقابلة رقم (05) :

تاريخ المقابلة: 2018/04/12

مدة المقابلة : 35 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر
2. السن: 42
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب : رئيس نيابة مديريةية الإعلام الآلي
5. الأقدمية في المنصب : 7 سنوات

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
تمت المقابلة في مكتب رئيس نيابة مديريةية الإعلام الآلي ، بحيث		محور الفرضية الأولى : تسهيم القيادة التحويلية في خلق الوقت الابداعي
	✓ مستقبل عادي.	1. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة؟

<p>أدلى المبحوث بالعديد من المؤشرات التي تخدم التحليل ، بحيث انه اعتبر مستقبل ادارة الوقت و الرؤية القيادية لهذا المشروع غير واردة ، وفند عملية المشاركة و التنسيق ، و أن الوقت لا يدار في المؤسسة على أكمل وجه ، ولا تضبط أولويات الاعمال ، وقال بأنه لا يقوم بالتخطيط لأعماله اليومية ، و في ما يخص عملية الاتصال و المراقبة لا زالت لا ترق إلى حجم أهداف المؤسسة ، وعلى أهمية مشروع إدارة الوقت ، هذا ما يبرز عشوائية التسيير في مؤسسة مثل مؤسسة صندوق التأمينات CNAS لا تهتم بتدريب العمال على عنصر الوقت ومشروعيته في المؤسسة .</p>	<p>✓ بالنسبة لي أنا لا أرى ذلك .</p>	<p>2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟.</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>3. يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط ، وبصراحة أكثر المدير لا نراه في المؤسسة كثيرا .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير ؟.</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟.</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟.</p>
<p>✓ بنسبة لي أنا مؤسسة فاشلة .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟.</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضييع الوقت ؟</p>
<p>✓ أنظر إليها على أنها أداة تساعد كثيرا على إنجاز الأعمال ، لكن لا أظن أن الإدارة على إطلاع عليها .</p>	<p>✓ لا .</p>	<p>9. كيف تنظر لتقنيات الحديثة لاسراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على إطلاع عليها ؟.</p>
<p>محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في اعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت.</p>		
<p>✓ هذا ما يحدث في بعض الاحيان .</p>	<p>✓ فقط كما قلت لك في السابق فقط في بعض الأحيان .</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة ؟.</p>
<p>✓ فقط في بعض الأحيان .</p>	<p>✓ فقط في بعض الأحيان .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها ؟.</p>

3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟.	✓ المدير لا نراه في المؤسسة كثيرا إلا في بعض الأيام فلا أستطيع الحكم على هذا السؤال .
4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟.	✓ هناك مضيعات كثيرة للوقت
5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟.	✓ أحيانا .
6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز و التوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟.	✓ أحيانا .
7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟.	✓ قليل جدا ، و أصلا القيادة لا تتصل بالموظفين إلا في الاجتماعات ، و إما عن طريق النائب العام .
8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .	✓ لا .
9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولى اهتمام بها؟.	✓ جيدة ، لكن القيادة لا تهتم كثيرا بهذه الأمور .
محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي اساس عملية مراقبة إدارة الوقت .	
1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟.	✓ لا .
2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات؟.	✓ تتابع نعم الأعمال المنجزة ، لكن لا تهتم كثيرا بتنظيم الأعمال .
3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عن التهاون في وقت العمل ؟ .	✓ نعم .
4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها؟.	✓ في بعض الأحيان .
5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟.	✓ نعم

6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال؟	✓ غالبا
7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ؟	✓ لا
8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة؟	✓ نعم ولما لا .
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة؟	✓ نعم هذا أكيد .

عرض وتحليل المقابلة رقم (06) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/15

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : أنثى
2. السن : 41
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب: رئيسة نيابة مدير الادارة و الوسائل العامة
5. الأقدمية في المنصب : 3 سنوات

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
تمت هذه المقابلة في	القيادة التحويلية في خلق	محور الفرضية الأولى : تسهيم الوقت الابداعي

<p>مكتب رئيسة نيابة مديريــــة الإدارة و الوسائل العامة</p>	<p>✓ أراه مستقبلي جيد .</p>	<p>2. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة؟</p>
<p>، بحيث صرحت المبحوثة بمعطيات هاممة لمؤشرات الفرضيات،</p>	<p>✓ نعم هناك عمل على تفعيل مثل هذه البرامج التي تخدم المؤسسة وخاصة تسيير الوقت.</p>	<p>3. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت؟</p>
<p>بحيث ترى أن مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ورؤية مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ لا</p>	<p>4. يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف؟</p>
<p>، أن هناك فعلا اهتمام بتفعيلها ، و أن المدير يتصف بالانضباط التام في ما يخص إدارة الوقت ، كما نفت بأن يكون هناك تنسيق ومشاركة في عملية إعداد مشروع للوقت ، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ بطبع فهو مضبوط في مواعيده مع الموظفين الداخليين و الزبائن الخارجين ، ومضبوط في أوقات عمله .</p>	<p>5. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير؟</p>
<p>إدارة الوقت ، كما نفت بأن يكون هناك تنسيق ومشاركة في عملية إعداد مشروع للوقت ، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ لا</p>	<p>6. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت؟</p>
<p>، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ لا . بل يجب عليهم بأنفسهم أن يقوموا بهذا .</p>	<p>7. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية؟</p>
<p>، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ مؤسستنا تسيير وفق نظام الداخلي لها ، ولا يتم التجاوز أو المرور على هذه القوانين .</p>	<p>8. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت؟</p>
<p>، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ عملية الاتصال معروفة بين كافة الأقسام وهي ناجحة بالنسبة لي أنا ولا تحتاج إلا تطوير .</p>	<p>9. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟</p>
<p>، و أثبت نجاح الاتصال وبأن النظام الداخلي للمؤسسة فعال و يضبط المؤسسة ، و أن القيادة تحسن إدارة و تحليل أولويات الوقت و، وأكدت المبحوثة على أنها شخصيا من يهتم بهذه الامور و ينسق لها مع المدير ، وتقوم بدور المراقبة ، نيابة عن المدير ، و أخيرا تلخص المبحوثة بأن مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ تقنيات رائعة ، ويطبع المدير على اطلاع عليها .</p>	<p>10. كيف تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها؟</p>
<p>محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت.</p>		<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟</p>
<p>مشروع إدارة الوقت</p>	<p>✓ نعم هذا أكيد ..</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟</p>

<p>فعال و لصالح المؤسسة ، ومن هنا نذهب إلى أن هذه العينة من الدراسة تهتم بقدر المستطاع على تفعيل برنامج الوقت ، لما تراه من حاجة ماسة للمؤسسة و أن القيادة تفعل في هذا الأمر الشيء الكثير .</p>	<p>✓ الأمور المهمة أتباحث فيها أنا والمدير و أعرضها على الموظفين للقيام بها أولا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمر المهمة أولا لتطبيقها ؟.</p>
<p>العينة من الدراسة تهتم بقدر المستطاع على تفعيل برنامج</p>	<p>✓ نعم</p>	<p>3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ ؟.</p>
<p>لما تراه من حاجة ماسة للمؤسسة و أن القيادة تفعل في هذا الأمر الشيء الكثير .</p>	<p>✓ استهلاك الوقت دائما ما يكون لصالح الأعمال ، ولا توجد هناك مضيعات كثيرة.</p>	<p>4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل ؟.</p>
	<p>✓ نعم</p>	<p>5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا ؟.</p>
	<p>✓ ن كان هناك أوقات عمل زائدة عن التوقيت اليومي المضبوط ، طبعا تكون هناك زيادات في الأجور</p>	<p>6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز حديثه للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ؟.</p>
	<p>✓ الأنشطة المهمة أنا من أعرضها أحيانا على العمال</p>	<p>7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية ؟.</p>
	<p>✓ لا</p>	<p>8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .</p>
	<p>✓ مشروع ناجح ، نعم القيام تهتم بهذا الشأن .</p>	<p>9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها ؟.</p>
<p>الاستراتيجية هي أساس عملية</p>		<p>محور الفرضية الثالثة : القيادة مراقبة إدارة الوقت .</p>
	<p>✓ كما قلت لك نعتد على قانون النظام الداخلي .</p>	<p>1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت ؟.</p>
	<p>✓ نعم ، بطبع أنا وكافة رؤساء الادارة ونوابنا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟.</p>
	<p>✓ نعم بطبع</p>	<p>3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عن التهاون في وقت العمل ؟ .</p>

4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها؟	✓ في بعض الأحيان .
5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟	✓ نعم
6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال؟	✓ نعم
7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب . الخ؟	✓ لا
8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة؟	✓ نعم
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة؟	✓ نعم

عرض وتحليل المقابلة رقم (07) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/17

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : أنثى
2. السن : 45
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب : رئيسة مصلحة المنازعات
5. الأقدمية في المنصب : 13 سنة

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
تمت المقابلة في مكتب رئيسة مصلحة المنازعات ، بحيث أكدت المبحوثة على أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام بنموذج إداري حديث لمشروع إدارة الوقت ، و انعدام عمليات التنسيق بين المدير والموظفين ، و مؤشرات إدارة الوقت ، و أن القيادة غير مهتمة بهذه المشاريع و أكدت المبحوثة على أنه مثل هذه المشاريع مهمة للمؤسسة و للعمال .	تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي	محور الفرضية الأولى :
	✓ مستقبل جيد بالنسبة لنا ولمؤسستنا.	1. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟
	✓ بصريح العبارة و لكي أكون صريحا معك أكثر ، وهذا طبعا ليس الأمر الذي يتم إخفائه وعدم الإباحة به ، لا يوجد هناك برنامج لإدارة الوقت .	2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟.
	✓ لا	3. يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟.
	✓ أحيانا فقط	4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير؟.
	✓ لا	5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت؟.
	✓ لا ، لا يحدث هذا إطلاقا .	6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟.
	✓ مؤسسة تقليدية لا تواكب المؤسسات الحديثة ، ومتأخرة في كل شيء .	7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟.
	✓ عملية الاتصال منذ أن اشتغلت في المؤسسة ما زالت كما هي ، لم تخضع يوما للتطوير ، بحيث ما زالت بيروقراطية إلى حد كبير .	8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟
✓ تقنيات تساعد المؤسسة على تسريع الأعمال و هي في صالح	9. كيف تنظر لتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت	

الموظف ، وبالنسبة للقيادة الادارة هل هي مطلعة عليها ، لا أعلم	، وهل القيادة الإدارية على إطلاع عليها ؟.
القيادة الموقفية في إعداد الوقت .	محور الفرضية الثانية : تسهم برنامج فعال لأولويات إدارة
✓ أحيانا فقط.	1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟.
✓ نعم تقوم ببرمجة الأمور المهمة أولا يعني غالبا .	2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها ؟.
✓ غالبا	3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ ؟.
✓ نعم حجم المضيعات كبير جدا	4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل ؟.
✓ أحيانا	5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا ؟.
✓ هناك أمور تحفيزية ، لكن لا دخل للقيادة فيها هذه أمور قانونية.	6. تضع القيادة آليات تشجيع و التوجيه وتحفيز حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟.
✓ لا يحدث هذا إلا قليلا	7. تقوم القيادة بتقويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟.
✓ لا	8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .
✓ إدارة الأولويات مشروع مهم للمؤسسة ، لا أظن القيادة مهتمة .	9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها ؟.
محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .	
✓ لا ، هناك موظفين آخرين ✓ من يراقبون العمل ؟، المراقبة لا تقع الا من المدير فقط.	1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت ؟.

<p>✓ غالبا ما يحدث هذا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟.</p>
<p>✓ أحيانا</p>	<p>3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عن التهاون في وقت العمل ؟.</p>
<p>✓ أحيانا فقط ، كما قلت لك هناك موظفين آخرين يقومون بهذه الأعمال وكل مديرية تتكفل بمراقبة عمالها ، لكن المراقبة ليست بتلك الدرجة يعني ربما العمال يأتون في أوقاتهم و يخرجون في أوقاتهم لكن نسبة العطاء أثناء وقت العمل قليلة جدا بحيث ان الوقت الضائع أكثر.</p>	<p>4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟.</p>
<p>✓ نعم</p>	<p>5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة ؟.</p>
<p>✓ أحيانا</p>	<p>6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟.</p>
<p>✓ لا</p>	<p>7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ ؟.</p>
<p>✓ لا أعلم</p>	<p>8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة ؟.</p>
<p>✓ نعم</p>	<p>9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة وجودة المؤسسة ؟.</p>

تاريخ المقابلة : 2018/04/22

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر

2. السن : 37

3. المستوى التعليمي : جامعي

4. طبيعة المنصب : نائب رئيس مصلحة المنازعات

5. الأقدمية في المنصب : 8 سنوات

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
		محور الفرضية الأولى : تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي .
تمت هذه المقابلة في مكتب مصلحة المنازعات مع نائب رئيس المصلحة ، بحيث صرح بعدة معلومات ، منها تأكيده على أنه لا مستقبل واضح لمشروع إدارة الوقت بمختلف مؤشراتته الحديثة ، و أكد على انعدام التنسيق بين المدير و رؤساء الادارة و الموظفين حول مشروع ادارة الوقت ، و صرح بأن المدير يحسن إدارة وقته ، و أكد على أن إدارة أولويات الوقت أحيانا ما تكون مفعلة ، و بان الوقت كثيرا ما يستهلك لصالح العمل ، وليس هناك عمليات لتخطيط	✓ ليس هناك لي رؤية واضحة بخصوص هذا الموضوع ؟ . ✓ لا ، لا أرى هذا إطلاقا . ✓ كما قلت لك سابق ، ربما يستشارون في أفكار أخرى لك برنامج لإدارة الوقت أنا شخصيا لا أعلم هذا . ✓ بطبع ، المدير يحسن وقته ، من خلال تقسيم وقته للمواعيد و لاجتماعات والمرور على أعمال المؤسسة . ✓ لا ✓ لا ✓ طبعا مؤسستنا لا تسير عشوائيا بل هناك نظام تسير عليا مسطر للمؤسسة ، لكن ليس بالشكل الحديث الذي تتكلم عنه أنت . ✓ عملية الاتصال هي عملية	1. كيف ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟ 2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت ؟ . 3. هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟ . 4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير ؟ . 5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟ . 6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟ . 7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟ .

<p>الاعمال الفردية ، وبالنسبة لمراقبة الوقت أكد المبحوث أنها لا تخرج عن النظام القديم و تتعدى النموذج الحديث ، و أكد على نجاعة التقنيات</p>	<p>الاتصال إلى يومنا هذا لم يتغير فيها شيء ، مازال هناك الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ، و من الأسفل إلى الأعلى ، والاتصال الأفقي ، بحيث الموظفين الآخرين مثلا لا يتصلون بالمدير مباشرة ، إلا نادرا .</p>	<p>8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟</p>
<p>القيادة الحديثة في إدارة الوقت .</p>	<p>✓ جيدة ، ربما نكون على إطلاع عليها ، لكن المطلوب هو التطبيق و ليس الاطلاع .</p>	<p>9. كيف تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على إطلاع عليها ؟.</p>
<p>محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت .</p>		
<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة ؟.</p>	<p>✓ أحيانا فقط .</p>
<p>✓ نعم هناك إعداد وبرمجة الأمر الأولية للمؤسسة .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمر المهمة أولا لتطبيقها ؟.</p>	<p>✓ نعم هناك إعداد وبرمجة الأمر الأولية للمؤسسة .</p>
<p>✓ أحيانا .</p>	<p>3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ ؟.</p>	<p>✓ أحيانا .</p>
<p>✓ استهلاك الوقت دائما ما يكون في صالح العمل بالطبع ، وحجم مضيعات الوقت قليلة .</p>	<p>4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل ؟.</p>	<p>✓ استهلاك الوقت دائما ما يكون في صالح العمل بالطبع ، وحجم مضيعات الوقت قليلة .</p>
<p>✓ أحيانا ، بالنسبة لي كل الأعمال مهمة ، ولا يوجد هناك عمل مهم و آخر غير مهم .</p>	<p>5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا ؟.</p>	<p>✓ أحيانا ، بالنسبة لي كل الأعمال مهمة ، ولا يوجد هناك عمل مهم و آخر غير مهم .</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>6. تضع القيادة آليات تشجيع و توجيه وتحفيز حديثة للعمال بانجاز الأعمال في الأوقات المحددة ؟.</p>	<p>✓ لا .</p>
<p>✓ ليس كثيرا .</p>	<p>7. تقوم القيادة بتقويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية ؟.</p>	<p>✓ ليس كثيرا .</p>
<p>✓ أحيانا .</p>	<p>8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .</p>	<p>✓ أحيانا .</p>
<p>✓ مشروع ممتاز ، وبالطبع</p>	<p>9. بماذا تقيم إدارة أولويات</p>	<p>✓ مشروع ممتاز ، وبالطبع</p>

القيادة تهتم بهذا الأمر .	الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولى اهتمام بها ؟.
محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .	
<p>✓ القيادة بالطبع تراقب الوقت ، لكن ليس حتى يصل إلى النموذج الاستراتيجي ، فقط كما هو معهود في مراقبة الوقت.</p> <p>1.1. على سبيل المثال ؟.</p> <p>✓ هناك كاميرات مراقبة ، هناك رؤساء الإدارة مكلف كل رئيس بمراقبة أقسام المديرية التي يترأسها</p>	<p>1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت ؟.</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟.</p>
<p>✓ نعم . على سبيل المثال ✓ في الأول تكون إنذارات شفوية ، من طرف المدير أو رؤساء المديريات ، وفي بعض الأحيان اقتطاع من الراتب ، وتزداد العقوبة و درجتها من 1 الدرجة إلى 4 ، حسب الفعل.</p>	<p>3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عن التهاون في وقت العمل ؟.</p>
<p>✓ في بعض الأحيان ، وهناك موظفين موكلين بهذا الأمر..</p>	<p>4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟.</p>
<p>✓ نعم . هذا ما يكون دائما .</p>	<p>5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟.</p>
<p>✓ لا</p>	<p>6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟.</p>
<p>✓ لا أعلم ، ولما لا</p>	<p>7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق</p>

المؤسسات الناجحة؟	
9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة وجودة المؤسسة؟	✓ نعم .

عرض وتحليل المقابلة رقم (09) :

تاريخ المقابلة : 2018/04/25

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية :

1. الجنس : أنثى

2. السن : 46

3. المستوى التعليمي : جامعي

4. طبيعة المنصب : رئيسة مصلحة خلية الإصغاء

5. الأقدمية في المنصب : 15 سنة

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
		محور الفرضية الأولى : تسهيم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي .
تمت هذه المقابلة في مكتب رئيسة خلية الإصغاء ، بحيث أكدت المبحوثة ، على أملها بإصلاح مشروع الوقت ، و أكدت على انعدام الرؤية الادارية حول هذا المشروع و عدم فاعلية المؤشرات ، بحيث صرحت بعدم وجود التخطيط و الاستراتيجية و الأولويات ، و أكدت على أن المدير باستطاعته	✓ نأمل بأن يكون مستقبل وقت المؤسسة لصالح المؤسسة . ✓ حتى الآن ليس هناك رؤية واضحة ، و ليس هناك برامج لإدارة الوقت من طرف المؤسسة لإداري و موظفي المؤسسة . ✓ لا ليس هناك برنامج لإدارة الوقت حتى يتم مشاركة الآخرين فيه . ✓ فقط في بعض الأحيان . ✓ هذا لم يحصل إلى حد الآن .	1. ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة؟ 2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت؟ 3. هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف؟ 4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير؟ 5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت؟ 6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ،

تفعيل مشروع إدارة الوقت ، وأكدت على ان هناك متابعة و مراقبة لعملية الوقت ، وإنجاز الاعمال ، حتى و ان كانت لا ترق إلى التقنيات الحديثة ، وترى المبحوثة جودة مشروع إدارة الوقت .	✓ لا .	في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟ .
	✓ مؤسسة فاشلة .	7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟ .
	✓ لا .	8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضيق الوقت ؟
	✓ تقنيات فعالة جدا ، ولست أعلم إن كانت القيادة على اطلاع عليها .	9. كيف تنظر لتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها؟ .
محور الفرضية الثانية : تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت .		
	✓ هذا أحيانا ما يكون و هذا ، طبعاً هذا لصالح المؤسسة .	1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة ؟ .
	✓ نعم .	2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولاً لتطبيقها ؟ .
	✓ نعم ، المدير له صفات تمكنه من هذه الأمور الطارئة .	3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ ؟ .
	✓ يتم استهلاك الوقت في أعمال المؤسسة ، وحجم مضيعات الوقت ضئيل جداً .	4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل ؟ .
	✓ أحيانا .	5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولاً ؟ .
	✓ لا .	6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ؟ .
	✓ في بعض الأحيان ، لكن على حسب السنوات التي قضيتها في المؤسسة كل الموظفين أصحاب كفاءات .	7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟ .
	✓ لا .	8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .
	✓ جيدة .	9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولى

	اهتمام بها ؟.
محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .	
✓ نعم ، عن طريق الكاميرات ، ولجان المراقبة ، وفي بعض الاحيان يخرج المدير لمراقبة الوقت شخصيا من خلال دورات أسبوعية .	1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت ؟.
✓ نعم .	2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟.
✓ نعم . هذا ما يحصل أحيانا .	3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل ؟.
✓ أحيانا .	4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟.
✓ نعم .	5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة ؟.
✓ نعم .	6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟.
✓ لا .	7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب .. الخ ؟.
✓ نعم .	8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة ؟.
✓ بطبع .	9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة و انتاجية المؤسسة ؟.

عرض وتحليل المقابلة رقم (10) :

تاريخ المقابلة : 2018/05/03

مدة المقابلة : 30 دقيقة

البيانات الشخصية:

1. الجنس : أنثى
2. السن : 47
3. المستوى التعليمي : جامعي
4. طبيعة المنصب : رئيسة الأمانة العامة
5. الأقدمية في المنصب : 16 سنة .

التحليل	الأجوبة	الأسئلة
	القيادة التحويلية في خلق	محور الفرضية الأولى : تسهم الوقت الابداعي
تمت هذه المقابلة في مكتب رئيسة الأمانة العامة ، بحيث أكدت على هدف المؤسسة لتفعيل برنامج الوقت، وقالت بأن النظام الداخلي للمؤسسة المفعول قانونيا ، يكفي المؤسسة ، لكن لا يرق إلى برنامج عصري لإدارة الوقت من طرف القيادة ، وهناك شلل للبرامج التدريبية و عمليات التنسيق و التخطيط بين المدير و الآخرين ، وانعدام التفكير فيما يخص عمليات الاتصال ، و ضبط أولويات الأعمال لاستهلاك الوقت ، وانعدام آليات التحفيز والتوجيه و التفويض	✓ نهدف إلى أن يكون جيد يخدم المؤسسة داخليا وخارجيا .	1. كيف ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة؟
	✓ فيما يخص برنامج ادارة الوقت هناك نظام داخلي نسير عليه نحن كامل الموظفين ، يضبط أوقات العمل داخل المؤسسة ، أما فيما يخص برنامج لإدارة الوقت من طرف الادارة فهذا لم يحصل .	2. ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج لإدارة الوقت؟
	✓ ليس هناك أصلا برامج تكوينية لإدارة الوقت حتى يتم مشاركة رؤساء الادارة فيه .	3. يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف؟
	✓ نعم .	4. يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير؟
	✓ لا .	5. تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت؟
	✓ لا .	6. تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية؟
	✓ مؤسسة تقليدية .	7. بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت؟
	✓ لا .	8. تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضييع الوقت؟

<p>و التمكين ، وليس هناك استراتيجية حديثة واضحة لعملية مراقبة الوقت ، إلا عن طريق الكاميرات ، و سن العقوبات عند حدوث التجاوزات و عدم المتابعة الفورية من القيادة الادارية ، و أكدت المبحوثة على وجوب الاهتمام بمشروع ادارة الوقت لنجاحته العملية .</p>	<p>✓ جيدة وفعالة وذات جودة عالية ، لكن لو كانت القيادة على اطلاع على مثل هذه المشاريع لمكنت الموظفين من تكون فيها .</p>	<p>9. تنظر للتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على اطلاع عليها؟</p>
	<p>القيادة الموقفية في إعداد</p>	<p>محور الفرضية الثانية : تسهم برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت.</p>
	<p>✓ أحيانا فقط .</p>	<p>1. تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة؟</p>
	<p>✓ نعم هذا ما يحصل كثيرا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية ببرمجة الأمور المهمة أولا لتطبيقها؟</p>
	<p>✓ نعم .</p>	<p>3. تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ؟</p>
	<p>✓ استهلاك الوقت يكون فقط للعمل ، والحجم الضائع بالنسبة للعطاء قليل جدا .</p>	<p>4. ترى استهلاك الوقت في صالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل؟</p>
	<p>✓ أحيانا ، يكون هناك ترتيب لكن على شكل عشوائي غير منظم .</p>	<p>5. تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولا؟</p>
	<p>✓ لا .</p>	<p>6. تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز وتوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟</p>
	<p>✓ لا .</p>	<p>7. تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟</p>
	<p>✓ لا .</p>	<p>8. تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟</p>
	<p>✓ ذات جودة وكفاءة ، لكن ليس هناك اهتمام قيادي بها.</p>	<p>9. بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟</p>
<p>محور الفرضية الثالثة : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .</p>		

<p>✓ فقط كما هو معهود في مؤسستنا ، عن طريق دورات متكررة للموظفين ، وهناك رؤساء المديرية يهتمون بمراقبة كل أقسام مديرياتهم ، وهناك كاميرات مراقبة لكنها لا تستعمل لمراقبة الموظفين .</p>	<p>1. تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت ؟ .</p>
<p>✓ أحيانا .</p>	<p>2. تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات ؟ .</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>3. تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عن التهاون في وقت العمل ؟ .</p>
<p>✓ أحيانا .</p>	<p>4. تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال في وقتها ؟ .</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>5. ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة ؟ .</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>6. يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال ؟ .</p>
<p>✓ لا .</p>	<p>7. تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج PC.. الخ ؟ .</p>
<p>✓ لا أظن .</p>	<p>8. ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة ؟ .</p>
<p>✓ نعم .</p>	<p>9. في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة ؟ .</p>

مناقشة و تفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة:مناقشة الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

بعد أن قام الباحث بعرض و تحليل بيانات الدراسة حول أسئلة دليل المقابلة ، سنحاول قدر الإمكان في هذا المجال تجاوز العرض والتحليل إلى مناقشة المعطيات المدلى بها من طرف المبحوثين على ضوء الفرضيات ، بدءا بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها : تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي .

لقد استهدفت الفرضية الأولى للدراسة ، بعدين أساسيين أولا هما مفهوم القيادة التحويلية ، الذي هو بمثابة الركائز الفعالة في القيادة الإدارية ، وعنصر الإبداع في الوقت ، الذي هو إن أحسنا التعبير السوسولوجي ، المنظومة الثمينة في المؤسسة ، فمن بين المؤشرات الأساسية للمفهومين الذين يجب أن يلمسهما الباحث واقعا ، سواء عن طريق الملاحظة العلمية المتكررة في المرحلة الأولى والثانية من الدراسة ، أو عن طريق مقابلات فردية مع المبحوثين الذين شكلوا عينة الدراسة البحثية ، فقد تبين لنا بأن المؤشرات التي تحملها القيادة التحويلية كما بيناه نظريا وفي دليل المقابلة ، منعدمة إلى حد كبير في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت ، فقد فند أغلب المبحوثين من خلال المقابلة مؤشرات الأسئلة الأساسية الموجهة إليهم ، حتى وإن بدى للباحث أن هناك تلاعب كبير بالإدلاء بتصريحات رسمية تخدم البحث من زاوية المصادقية ، فقد لاحظ الباحث تلاعب و تهرب من الإجابة على بعض أسئلة المحور الأول لفرضية الدراسة ، أدى بالباحث إلى اتخاذ أسلوب بديل يظهر للمبحوث تغيير وجهة السؤال رائع - فقط تغيير الصياغة مع ثبوت الدلالة و أحيانا استعمال الدارجة - ، ما جعل المبحوثين يعطون معلومات حقيقية في كثير من الأحيان ، ومن هنا يتضح لنا من خلال تفسير نتائج المناقشة عدة نقاط أساسية نبرز أهمها :

1. عدم فهم شامل لبرنامج إدارة الوقت ، وبالتالي عدم وضوح رؤية حقيقية لمستقبل وقت المؤسسة .
2. عدم اهتمام رؤساء المديرية بمشروع الوقت تماما ، وبالتالي يصعب تفعيل برامج تكوينية للوقت لموظفي المؤسسة .
3. السير التقليدي لتنفيذ أعمال المؤسسة .
4. ليس هناك أدنى تنسيق بين المدير ورؤساء المديرية ، في التعامل مع وقت المؤسسة .
5. اتصال رسمي تقليدي بطيء لا يتجاوز ذلك .
6. ليس هناك اتصال دائم بين المدير و الموظفين ، وكل شيء مبني على الرسميات .

7. تجاوب المبحوثين مع أهمية تقنيات إدارة الوقت الحديثة ، على انها عنصر مهم و فعال للمؤسسة للقيام بالأعمال سواء داخليا أو خارجيا .

مناقشة الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد تقييم و تفسير نتائج الفرضية الأولى ، سنحاول الآن تقييم الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها ، تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لإدارة أولويات الوقت .

لقد ركزت الفرضية الفرعية الثانية ، على مفهومين أساسيين في البحث ، ألا وهو القيادة الموقفية الذي يتقارب كثيرا بالقيادة التحويلية ، ومن أبرز مهارات القائد التحويلي ، هو القائد الحاضر للموقف ، سواء كانت المواقف لصالح المؤسسة أو ضدها ، ومن هنا ربط الباحث بهذا المفهوم ، مهارة أساسية تندمج مع البعد الأول هي إدارة أولويات وقت المؤسسة ، ومن هنا تأكد لنا من خلال عرض وتحليل إجابات المبحوثين على محور الفرضية الثانية ، أن هناك صعوبة كبير تعرض لها الباحث لفهم حقيقة الظاهرة المدروسة ، لشدة تعقيدها ، و الغموض الذي يكتنف موضوع البحث من إسقاطه على واقع الدراسة ، بحيث لم يثبت إلى حد كبير صدق الفرضية ، وعلاقة مؤشرات القيادة الموقفية بإدارة أولويات الوقت ، بحيث أن مؤشرات المفهومين التي بنى عليها الباحث أسئلة المقابلة أن أغلبها تم الإجابة عليها بالرفض المطلق من طرف المبحوثين ، فاتضح للباحث إلى حد كبير تلاشي صفة القيادة ، بما أنها صفة و أسلوب تفكير ، وليست منصب قانوني وظيفي ، وعدم توافق ملاحظة الباحث في أحيان كثيرة مع صحة المعلومات المدلى بها ، ومن خلال التفسير و التقييم أعلاه لنتائج المناقشة تتضح لنا عدة نقاط هي كالتالي :

1. عدم التوافق في المعلومات المصرح بها من طرف المبحوثين ، هذا ما جعل الباحث يتبنى إجابات الذين فندوا مؤشرات الأسئلة الموجهة لهم ، لأنها الأقرب إلى الصحة .
2. عدم الاسترسال في الإجابة ، مع أن الباحث أعطى الحرية الكاملة للإجابة ، و التصريح فقط (بنعم) أو (لا) أو (أحيانا) .
3. ليس هناك برنامج لإدارة أولويات الوقت .
4. ليس هناك اعتبار للأعمال المهمة و العاجلة و الثانوية .
5. انعدام الخطط الفردية و الجماعية ، لإنجاز الأعمال .
6. الفهم الخاطئ بأن معيار الوقت الذي يجب أن يلتزم به الموظفون هو الدخول و الخروج في الوقت ، أما نسبة العطاء في هذا الوقت ليس لها اعتبار .
7. انعدام آليات التحفيز و التشجيع و التفويض من طرف القيادة لإنجاز أعمال المؤسسة .
8. عدم اهتمام القيادة بإدارة أولويات الوقت .

9. تقييم إدارة الأوليات من طرف المبحوثين ، بالكفاءة و الجودة و أهميتها الضرورية للمؤسسة .

مناقشة الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

بعد تقييم و تفسير نتائج الفرضية الأولى و الثانية ، سيحاول الآن الباحث تقييم الفرضية الجزئية الثالثة و التي فحواها : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .

لقد قام الباحث بتفسير و تقييم نتائج عرض و تحليل المحور الثالث لفرضية الدراسة انطلاقا من منظور القيادة الاستراتيجية ودورها في عملية مراقبة الوقت ، و قد أبرز الباحث مؤشرات هذين الأخيرين ، في أسئلة دليل المقابلة ، فقد اتضح لنا من الدراسة الاستطلاعية صعوبة التماس مؤشرات الدراسة ميدانيا ، فكان من الصعب تفسير و تحليل و تقييم أسلوب الإدارة ، بسبب غياب الكثير من مؤشرات القيادة الاستراتيجية ، إن لم نقل أغلبها ، لأن مقاييسها كثيرة و متعددة ، مؤشر التكامل الداخلي والخارجي ، المسؤولية التامة اتجاه الأداء، الرؤية ، التوجيه و التحفيز .. ، بالإضافة أنها تعتمد على عناصر أساسية منها الوقت ، و من هنا يمكننا القول بأن القيادة تعتمد فقط على الاستراتيجية التقليدية القديمة الناتجة عن التسيير البيروقراطي ، عن طريق وضع الكاميرات و الصرامة في التعامل مع مواقف حدوث تجاوزات من طرف الموظفين ، و عدم تجاوز هذه الأساليب في مثل هذه الظروف ، و الانتقال من أسلوب الإدارة إلى القيادة ، من خلال حث العمال للعمل ، بأساليب مؤشرات القيادة الاستراتيجية ، التي ترمي إلى أهداف بعيدة ، من بث روح الفريق و روح المسؤولية ، و التوجيه و التحفيز، و المشاركة في قضايا المؤسسة ، ثم دعه يعمل دعه يراقب نفسه بنفسه ،

و من هنا يتبين لنا عدم صدق الفرضية إلى مدى بعيد، بسبب عدم تحقق المؤشرات الأساسية للدراسة ميدانيا ، سواء عن طريق الملاحظة المتكررة ، أو عن طريق المقابلات ، و من هنا نستخلص أهم نتائج التفسير و التقييم لمناقشة الفرضية الثالثة ، هي كالاتي :

1. ليس هناك نموذج استراتيجي حديث من طرف القيادة الإدارية .
2. عدم الاهتمام بتنظيم أوقات الأعمال .
3. الصرامة الادارية عند حدوث تجاوزات تخص العمل .
4. متابعة أوقات العمل و الإنجاز ليس بالكثير و المتكرر .
5. يرى الموظفون أن تطبيق العقوبات على العمال ، فيما يخص تضييع الوقت هو لصالح المؤسسة ، لأنه فعال .
6. لا يخرج الوقت عن نطاق النظام الداخلي للمؤسسة .
7. انعدام أدوات التخطيط للوقت الاعمال .

8. كل الموظفين يرون أن التخطيط الناجح لتسيير الوقت في المؤسسة هو في صالح المؤسسة .

9. مناقشة الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

من خلال عرض بيانات دليل المقابلة وتحليلها ومناقشة الفرضيات الفرعية للدراسة ، اتضح لنا بأن الفرضية العامة المتعلقة بوجود فاعلية بين مقتضيات القيادة الحديثة وإدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAC بولاية تيارت ، أثبتت إلى حد كبير عدم مصداقيتها البحثية ، من خلال ما أثبتته نتائج الدراسة التي حُصِلَ عليها ، سواء عن طريق المقابلات أو الدراسة الاستطلاعية ، ومن هنا نستخلص أهم النتائج التي جاءت كالآتي :

1. عدم الاهتمام بمشروع إدارة الوقت في المؤسسة ، سواء من القيادة الإدارية ، أو الموظفين الذين يتدرجون في السلم الإداري .
2. ليس هناك رؤية قيادية إدارية لمستقبل المؤسسة .
3. انعدام تفعيل برامج تدريبية فيما يخص إدارة الوقت ، من طرف القيادة لصالح الموظفين لتسيير الاعمال بطريقة حديثة وسريعة و ذات جودة عالية .
4. انعدام التنسيق بين القيادة ورؤساء المديريات ، في الكثير من الأمور .
5. انعدام تفعيل ، أسلوب اتصالي حديث في المؤسسة يسرع عملية الاتصال العمودية والأفقية بين الادارة والموظفين ، وبين الموظفين والموظفين ، وبين الموظفين والزبون الخارجي .
6. إقرار من المبحوثين بأن المؤسسة التي تسير بدون مخطط حديث لتسيير الوقت ، مؤسسة أقربها إلى الفشل من النجاح .
7. يرى المبحوثين أن مشروع إدارة الوقت المتمثل في استراتيجيات تسيير الوقت ، وإدارة أولويات الوقت ، و آليات مراقبة الوقت ، يرفع من إنتاجية وكفاءة و جودة المؤسسة .
8. انعدام و إلى حد كبير ، إدارة أولويات الوقت من طرف القيادة الادارية .
9. أجوبة المبحوثين فيما يخص مؤشرات الفرضيات لا تخرج عن النظام الداخلي للمؤسسة الذي يضبط العمل بالنسبة لهم .

وزيادة على ما قيل أعلاه من نتائج ، أكد لنا الباحث عن طريق الملاحظة المتكررة في المرحلة الأولى من الدراسة ، والمرحلة الثانية التي أتبعها بالمقابلات مع عينة الدراسة التالي :

1. عدم إتاحة فرصة اللقاء مع مدير المؤسسة ، في المرحلة الأولى من الدراسة بحجة ، ذهابه إلى رحلة في العمرة ، وخلال المرحلة الثانية بحجة أخذة لعطلة .

2. طيلة المرحلة الدراسية الميدانية عدم ضبط المدير بأي حال من الأحوال .
3. بعض مكاتب رؤساء المديريات ، مغلقة طيلة الدراسة الميدانية .
4. ملاحظة تكررت كثيرا هي التهاون الكبير بين الموظفين في الوقت ، بحيث دائما ما تجد موظف أو موظفين يشغلان في نفس المكتب جالسين في مكتب آخر ، يتحادثون في أمور خارج العمل ، وهذه الملاحظة شوهدت في أكثر من مكتب ، واخذت حجم كبير من وقت العمل ، وفي بعض الأحيان ثلث الوقت .
5. بما أن جميع المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي ، فإن الكثير من مبحوثي العينة لم يفهموا مؤشرات الأسئلة ، بحيث استبدلت الصياغة مع إبقاء دلالة المعنى على ما هو عليه ، واضطر الباحث في بعض الأحيان إلقاء الأسئلة باللهجة الدارجة .
6. تكوين رديء بالنسبة للموظفين .
7. الجانب المعرفي أو رصيد بعض الموظفين من لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية لا يفقهون شيئا في تسيير الموارد البشرية ، هذا ما صرحت به موظفة (إطار) بأنها تشتغل في مصلحة الموارد البشرية ، ولا تعرف عنها شيئا .
8. عدم الاهتمام بمشاكل العملاء الخارجيين ، بحيث أن هناك من ينتظر لساعات ، في القاعات بدون أن يستقبل في مكتب من المكاتب ، وهناك من ترتفع أصواتهم ، وتصل إلى حد المشاجرة مع مصالح المؤسسة بسبب عدم الاهتمام .
9. الدخول والخروج الكثير للموظفين من حين لآخر في بعض المكاتب ، من دون أي سبب ، بحيث دائما ما تسمع الضحك المرتفع والقهقهات الطويلة .
10. تلاعب بعض المبحوثين والتناقض في الاجابات ، بحيث دائما عندما يكون السؤال موجه عن شخص المدير ، تتغير ملامح المبحوثين ، وتتم الإجابة بنعم .
11. ربما بعض الأمور راجعة إلى فترة عدم الاستقرار ، بسبب تغيير المدير فقط منذ سنتين .
12. يظهر للباحث في بعض الأحيان أن هناك صراع بين الأجيال ، بين الجيل القديم الذي يحال على التقاعد ، وبين الجيل الجديد ، وربما هذا من أحد أسباب انعدام التغيير .

تقييم الفرضية العامة :

1. اعتماد المدير على سلطة المنصب الذي يتمتع به للوصول إلى مستوى من الأداء يتمشى مع سير المؤسسة .
2. المحافظة على سير المؤسسة كما هي عليه وعدم تجاوز هذا إلى مستوى تفكير أكبر يحدث نقلة للمؤسسة .

3. فعل الامور بشكل الذي يراه هو صحيح ، وعد تجاوز هذا للمشاركة مع فريق العمل ، إن كان هنا فريق ..
 4. جعل الموظفين يقومون بما يريده المدير ، وليس ما يريدونه هم .
 5. التركيز على بنية المؤسسة والمنظمة ، وعم الاهتمام بعامل الإنسان الذي يتمثل في موظف المؤسسة .
 6. التحكم ، وقصر النظر .
 7. قبول الأوضاع الراهنة وعدم تحدي الواقع للنهوض بمستقبل المؤسسة .
- ومن هنا يتضح لنا جليا بأن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بولاية تيارت ، و على حسب أطروحة البحث مقترحات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، ومؤشرات المفهومين في الفرضيات و على ضوء ما ذكر في الاطار النظري للدراسة ، أن المؤسسة انتقلت من الصفة القيادة إلى الادارة ، فعلى حد تعبير كوزس و وبوسنر أن القادة يبحثون دائما على نظام جديد مبني على التحدي و لا يخرج عن الواقعية ، أما الإدارة هي المحافظة على النظام القديم والنشبت به و التماشي على طريقه ، وهذا هو واقع مؤسسة الصندوق الوطني CNAS – تيارت - .

خاتمة

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر النجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات الحديثة ، والتي تحاول من خلاله تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الآليات عادة في النمط و السلوك القيادي الإداري، من حيث الثقافة و الواجبات ، ومشروع إدارة الوقت ، الذي هو لب دراساتنا الحالية ، حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه المشاريع، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود، و إرساء أرضية ملائمة يتم خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها و تسييرها وتطويرها.

لقد انطلقت الدراسة الراهنة من تصور نظري حول موضوع " مقتضيات القيادة الحديثة في ادارة الوقت في المؤسسات الجزائرية " التي درست من عدة جوانب وعالجتها عدة نظريات من زوايا مختلفة ، وتم اعتماد على مقاربات نظرية من أجل تحليل وفهم سلوكيات القيادة و الإدارة اللذان يشكلان عمود المؤسسة .

وقد تم في الجانب الميداني تقصي الموضوع المطروح ، من خلال استعمال أداة دليل المقابلة على المبحوثين الذين يشغلون مناصب في نيابة المديرية ، وبعض الاطارات ، لمحاولة فهم وتحليل سلوكيات القيادة الإدارية في إدارة الوقت ، ومعالجة الاشكالية البحثية من خلال محاولة التوفيق بين الجانب النظري و الجانب الميداني ، ومحاولة الكشف عن الجزئيات و الحثيات في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بولاية تيارت .

واستخلصت الدراسة عدة نتائج ، تم التنويه إليها في الفصل الخامس من الدراسة ، الذي تناوله الباحث من خلال تحليل البيانات و مناقشتها على ضوء الفرضيات الدلالية ، التي أنتجت لنا أهم نتيجة هي أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بقيادتها و إدارتها ، لا تعمل على أساس مشروع فعال المتمثل في إدارة الوقت لتسهيل أعمالها وتسريعها ، وهذا ناتج عن

مديري المؤسسة الذين لا يتمتعون بصفات و مهارات و أساليب القيادة الناجحة ، التي تقع على عاتقها النمو المتفجر لمثل هكذا مؤسسات .

مهما كانت الحالة الآنية لأي منظمة فمن المفيد للمدرين و القادة أن ينظروا إلى أنفسهم من خلال عدسات أرباع الجودة وأيضا فلينظروا باعتباره تذكير لما يجب أن تكون عليه الإدارة والقيادة في المنظمة الصحيحة ويجب أن يثبت التركيز على الارتباط بين القيادة و الإدارة ليكسب تقديرا عميقا لعملهما معا بطاقة جيدة لجلب النجاح للمشروع بشكل عام والناس أحيانا بسبب انشغالهم بأعمالهم ومناصبهم قد ينسون ، أو يتعالون على شبكة العلاقات التي هي جزءا واحدا فقط .

إن القادة والمدراء بسبب المنزلة العالية المعطاة لهم بحكم تدرجهم الوظيفي قد يكونون أكثر عرضة لهذا النوع من قصر النظر وإن أرباع الجودة تعلمنا بأن ليس هناك مدير ولا قائد مهما كانت منزلته يستطيع أن يؤسس منظمة من النوع الناجح لوحده ويحافظ عليها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع: " مقتضيات القيادة الحديثة في إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية " إلى أن القيادة الإدارية و بكوادرها الفاعلة في المؤسسة لا تولي ذلك الاهتمام ، الحتمي منها في إدراج مشروع إدارة الوقت ، بما أنه مشروع لا تستطيع أي شركة خاصة أو مؤسسة ذات طابع عمومي أو خاص ، أيا كان حجمها التخلي عن مشروع إدارة الوقت ، لأنه أصبح حتمية معرفية و ومؤسسية ، وهذا ما استخلصناه من الدراسة البحثية الذي قام بها الباحث من خلا المقابلات التي أجريه مع كوادر المؤسسة ، وما أبرزناه من تحليل ومناقشة النتائج على ضوء مؤشرات ودلائل الفرضيات المعتمدة في الدراسة البحثية .

فكل وظيفة تحتاج إلى مساهمات الآخرين لكي تنتج النجاح الأمثل و خلاصة القول فإن أرباع الجودة تجعلنا نفهم أن ليس كل تغيير يكون تقدما و ليس كل حركة اتجاهها إلى الإمام ، فالنموذج الذي قدمناه في القيادة و إدارة الوقت يقدم المساعدة إلى الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الإدارة و القيادة لتحقيق أهدافهم ببساطة وبشكل أفضل و متميز .

- (1) ستيفن - آر - كوفي ، العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، ترجمة مكتبة جرير ، ط 21 ، المملكة العربية السعودية ، 2009م .
- (2) ستيفن - آر - كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، 2005م .
- (3) ستيفن - آر - كوفي ن العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، ترجمة ياسر العيتي ، دار الفكر دمشق ، ط 8 ، 2015 .
- (4) طارق السويدان ، فيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، قرطبة للنشر و التوزيع ، ط 8 ، 2013م .
- (5) طارق السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، فن إدارة الوقت ، شركة الإبداع الخليجي/ الكويت ، ط 2 ، 2004م .
- (6) محمد أكرم العدلوني ، فن إدارة الوقت ، شركة الإبداع الخليجي ، 2010م .
- (7) ليستر أربيتل ، إدارة الوقت ، ترجمة محمد نجار ، مراجعة هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن ، 1999 .
- (8) جون سي . ماكسويل ، 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ط 3 ، 2012م .
- (9) دايل كارنيغي ، فن إدارة الوقت ، مكتبة جزيرة الورد / القاهرة ، 2010م .
- (10) إيان فليمنج ، إدارة الوقت ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، ط 7 ، 2011 .
- (11) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، دار الريان للتراث ، 1986م .
- (12) ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان ، 1900م .
- (13) أحمد حافظ و حافظ، محمد ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر ، 2003م .
- (14) خالد الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. 2000م .
- (15) عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب.ط، الإسكندرية، 2002م .
- (16) محمد المنشاوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2001م .

- (17) اغدير سالم العيدروس ، مقدمة في الإدارة ، وزارة التربية والتعليم ، جامعة أم القرى ، إدارة تربوية والتخطيط . د س .
- (18) محمد شفيق، العلوم السلوكية ، المكتب الجامعي الحديث، 1999م.
- (19) أحمد بن عبد المحسن عساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مفكرة الدعوية ، 2001م .
- (20) أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الوقت، دار المجدلاوي، عمان، الأردن. 1991م .
- (21) أبو غدة عبد الفتاح ، قيمة الزمن عند العلماء ، دار البشائر، بيروت لبنان. 1995م.
- (22) العميرة محمد حسن ، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 1999م.
- (23) سلامة سهيل فهد ، إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988م .
- (24) عبدالله، شوقي: ، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن، 2006م .
- (25) علي عبد الرزاق جلبي ، علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، د س .
- (26) البرعي محمد عبد الهادي، وعابدين عدنان بن حمدي ، الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة. 1987م .
- (27) البخاري محمد ، أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا ، 1987م .
- (28) غيث محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1979م
- (29) حسن محمد يوسف. إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية، القاهرة ، دار الفكر العربي ، مجلد 12 ،
- (30) محمود محمد : تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة. 1994م .
- (31) عصفور محمد شاکر، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة 22- 24 رجب 1402 - العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982م .
- (32) أميمة عبد الخلق عبد القادر الأسطل : فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ، رسالة

- ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التربية ، قسم أصول الادارة التربوية ، 2009م .
- (33) أبو الخير أحمد : إدارة الوقت لدى القائد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، جمهورية السودان ، 1998م .
- (34) سنونو فريال عزمي: أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها بأنماط صنع القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية البناء، جامعة عين شمس. 2003م .
- (35) عبد الله ثاني محمد نذير : القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال، بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة السانية / وهران ، 2010م .
- (36) البخاري محمد ، أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا. 1987م .
- (37) الخضير محسن أحمد ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة القاهرة ، 2001م .
- (38) وتر محمد ضاهر، دور الزمن في الإدارة، دار الفكر، دمشق، ط2 ، 1987م .
- (39) أفندي عطية حسين ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 1994م .
- (40) السلمي علي ، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة ، ط3 ، 1988م .
- (41) عيسان صالحة عبد الله : إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، وزارة التربية والتعليم ، عمان. 1992م .
- (42) طه نهلة عبد القادر : تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة ، كلية التربية - جامعة عين شمس، 1996م .
- (43) نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بمركب المنجم للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر / بسكرة ، 2014م .
- (44) شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم علم اجتماع ، 2013م .

- (45) كمال عبد الحميد إبراهيم السوري : واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدراس التعليم العام بمحافظات غزة ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية ، كلية التربية في جامعة الأزهر / غزة ، 2008م.
- (46) علي غربي : أبجديات النهجية في كتابة الرسائل الجماعية ، منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال ، دار الفائز ، قسنطينة، 2000م .
- (47) عبد الكريم غريب : منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية ، منشورات علم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ، المغرب ، 2012 م

مراجع أجنبية :

- 48) James M. Kouzes and Barry Z. Posner , The LEADERSHIP CHALLENGE , Published by Jossey-Bassk , Printed in the United States of America , 2003 .
- 49) Drucker, Better , The Effective Executive, London, Heineman London. 1970.
- 50) Richard Koch, the 80/20 principle ,Doubleday , 1998 .
- 51) Sue W. Chapman , Michael Rupured , Time Management - 10 strategies for better Time Management , the the university of georgia cooperative extension college agriculture and environmental science and family and consumé sciences , your local county extension office at 1-800-ASKUGA1.2008.

مجلات :

- (52) ريستوهازي رودلف ، مفهوم الزمان الاجتماعي - دروه في التنمية ، ترجمة عثمان أمين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، ع 2، س 2 ، . اليونسكو، يوليو - سبتمبر 1973م
- (53) المهدي، سوزان ، إدارة الوقت مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع 21 ، ج 2، مصر. 1997 م .

الملاحق

دليل المقابلة

البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن :
- (3) المستوى التعليمي :
- (4) طبيعة المنصب :
- (5) الأقدمية في المنصب :

محور الفرضية (01): تسهم القيادة التحويلية في خلق الوقت الإبداعي .

- (1) كيف ترى مستقبل إدارة الوقت في المؤسسة ؟.
- (2) ترى بأن هناك رؤية قيادية إدارية استشرافية لتفعيل برنامج إدارة الوقت ؟.
- (3) هل يتم مشاركة رؤساء الإدارة في أفكار ونماذج إدارة الوقت لتسهيل وتسريع الوظائف ؟.
- (4) يتم حسن استخدام ادارة الوقت من طرف المدير ؟.
- (5) تقوم القيادة بالتنسيق مع رؤساء الإدارة بإعداد برامج تكوينية في استراتيجية تسيير الوقت ؟.
- (6) تقوم القيادة بتمكين الموظفين ، في وضع استراتيجيات فردية لتسيير الأعمال اليومية ؟.
- (7) بماذا تفسر سير المؤسسة بدون مخطط حديث للتسيير الفعال لإدارة الوقت ؟.
- (8) تقوم القيادة الإدارية بإحداث تطوير عملية الاتصال في المؤسسة لتجنب تضييع الوقت ؟
- (9) كيف تنظر لتقنيات الحديثة لاستراتيجيات إدارة الوقت ، وهل القيادة الإدارية على إطلاع عليها ؟.

محور الفرضية (02): تسهم القيادة الموقفية في إعداد برنامج فعال لأولويات إدارة الوقت.

- (1) تقوم القيادة بضبط الوقت حسب أولويات الإدارة الحديثة ؟.
- (2) تقوم القيادة ببرمجة الأمور المهمة أولاً لتطبيقها ؟.
- (3) تملك القيادة الفاعلية في تحليل الوقت، في مواقف ازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ على المؤسسة ؟.
- (4) ترى استهلاك الوقت لصالح العمل ، وبماذا تفسر حجم مضيعات وقت العمل ؟.
- (5) تقوم القيادة الإدارية بترتيب أولويات الوقت حسب الأعمال المهمة أولاً ؟.

- (6) تضع القيادة آليات تشجيع وتحفيز وتوجيه حديثة للعمال بإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة؟.
- (7) تقوم القيادة بتفويض الموظفين ذوي الكفاءات العالية ، للعمل على الأنشطة الملحة والأولية؟.
- (8) تضع جدول يومي أو خطة أسبوعية للقيام بالأعمال ؟ .
- (9) بماذا تقيم إدارة أولويات الوقت ، وهل ترى بأن القيادة تولي اهتمام بها؟.

محور الفرضية (03) : القيادة الاستراتيجية هي أساس عملية مراقبة إدارة الوقت .

- (1) تتبع القيادة الادارية نموذج استراتيجي لمراقبة الوقت؟.
- (2) تقوم القيادة الإدارية بتنظيم أوقات العمل ، والمتابعة الفورية عند حدوث تجاوزات؟.
- (3) تقوم القيادة بإجراءات عقابية على الموظفين عند التهاون في وقت العمل ؟ .
- (4) تقوم القيادة بمتابعة إنجاز الأعمال بنفسها؟.
- (5) ترى بأن تطبيق العقوبات على مضيعات الوقت من طرف الموظفين في صالح المؤسسة؟.
- (6) يدار الوقت في المؤسسة بشكله القانوني ومحتواه الفعال؟.
- (7) تقوم الإدارة باستخدام أدوات التخطيط للوقت ، مثل مذكرات الجيب ، بطاقات الفهرس ، التقويمات ، برامج الحاسوب ..الخ؟.
- (8) ترى بأن القيادة الإدارية قادرة على تسيير وقت المؤسسة وفق المؤسسات الناجحة؟.
- (9) في رأيك التخطيط المستمر للوقت يرفع من كفاءة ونتاجية المؤسسة؟.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

