

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإجتماعية

مسار علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسير

الموارد البشرية

الموضوع

إدارة الوقت والتطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمدرية جامعة ابن خلدون -
تيارت -

إشراف الأستاذ:

- أ. بوشارب خالد

إعداد الطالبتين:

- شريفه حسني زينب.

- شيخاوي ميمونة.

السنة الجامعية:

1436هـ-1437هـ / 2015م-2016م

شكر وتقدير

يسعدنا ان نعطي لكل ذي حق حقه من الاعتراف
بالجميل والشكر الجزيل بدءا بالله عز وجل الذي أنار لنا دربنا
ويسر أمرنا ووفقنا في إنهاك هذه المذكرة وذلك بقدرته تعالى

شكرا إلى الأصدقاء

شكرا إلى الأستاذ المشرف مجاني عز الدين
إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على إعداد هذه المذكرة
إلى كل موظفي مديرية جامعة ابن خلدون
الشكر الجزيل إلى أساتذة قسم العلوم السياسية وطلابها
وفي الأخير نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أمدنا بالعون على إنجاز
عملنا

الهدايا

نهدي ثمرة جهدنا إلى من قال فيهما الله عز وجل ارحمهما كما
ربياني صغيرا

إلى من أوجدتنا في هذه الحياة والتي حماتنا وهنا على وهن
وسهرت على تربيتنا وتعليمنا وغمرتنا بحبها وحنانها يا أغلى ما
في

أمي الحنونة

أطال الله في عمرها ، وأبي العزيز حفظه الله .
إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد في إنجاز هذه المذكرة .

فهرس المحتويات :

- إهداء	
- تشكرات	
- قائمة الأشكال	
- قائمة الجداول	
- ملخص الدراسة	
- مقدمة	أ
الفصل الأول : الإطار النظري والتصورى للدراسة:	
تمهيد	
أولاً - أسباب ومبررات اختيار الموضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمى	02.....
ثانياً - أهمية الدراسة	03.....
ثالثاً - الإشكالية	04.....
رابعاً - الفرضيات	05.....
خامساً - أهداف الدراسة	05.....
سادساً - الجهاز المفاهيمى	
1- إدارة الوقت	
1.1- تعريف الوقت	06.....
2.1- تعريف إدارة الوقت	07.....
3.1- أهمية الوقت	08.....
4.1- أنواع الوقت	10.....
5.1- خصائص الوقت	11.....
6.1- مضيعات الوقت	13.....
7.1- اهتمام علم الإدارة بتسير الوقت	14.....

- 15..... 8.1- أساليب إدارة الوقت
- 16..... 9.1- أبعاد إدارة الوقت
- 17..... 10.1- التخطيط وعلاقته بإدارة الوقت
- 18..... 11.1- التنظيم وعلاقته بإدارة الوقت

2- التطوير التنظيمي :

- 19..... 1.2- تعريف التطوير التنظيمي
- 20..... 2.2- مبررات التطوير التنظيمي
- 20..... 3.2- خصائص التطوير التنظيمي
- 21..... 4.2- مبادئ التطوير التنظيمي
- 24..... 5.2- مناهج التطوير التنظيمي
- 25..... 6.2- أهمية التطوير التنظيمي
- 27..... 7.2- أهداف التطوير التنظيمي

سابعاً - المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت والتطوير التنظيمي

أولاً - النظريات الكلاسيكية :

- 28..... 1- نظرية الإدارة العلمية
- 29..... 2- نظرية التقسيم الإداري
- 30..... 3- النظرية البيروقراطية

ثانياً - النظريات النيو كلاسيكية :

- 31..... 1- نظرية العلاقات الإنسانية
- 32..... 2- نظرية X و Y لدوغلاس ماغريغور

ثالثا - النظريات الحديثة :

- 1- نظرية النظم 33
- 2- نظرية Z 33
- 3- نظرية الإدارة بالأهداف 34
- 4- نظرية اتخاذ القرار 34
- ثامنا - الدراسات السابقة 35

الفصل الثاني - الإجراءات المنهجية للدراسة :

تمهيد

أولا - مجالات الدراسة

- 1- المجال المكاني 42
- 2- المجال البشري 42
- 3- المجال الزمني 43
- ثانيا - منهج الدراسة 43

ثالثا - أدوات الدراسة

- 1- الملاحظة 44
- 2- المقابلة 44
- 3- الاستمارة 45
- 4- العينة 46

الفصل الثالث - عرض وتحليل البيانات الميدانية :

تمهيد

- أولا - البيانات السوسيو ديموغرافية 54
- ثانيا- التخطيط للوقت ورفع مستوى تنمية العاملين 62
- ثالثا - الجدولة الزمنية لإنجاز المهام وزيادة التنسيق بين العاملين 73

رابعاً - نتائج الدراسة

- 1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها 79
- نتائج الفرضية الجزئية الأولى 79
- نتائج الفرضية الجزئية الثانية 79
- 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة 80
- 3- النتيجة العامة للدراسة 82

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الأشكال والجداول :

1- قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مضيعات الوقت حسب الوظائف	01
23	منظومة مبادئ التطوير التنظيمي وآليات حركتها	02
26	خلاصة أهمية التطوير التنظيمي	03

2- قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
50	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
51	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
52	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية	04
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
53	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	06
54	توزيع أفراد العينة حسب الخبر في العمل	07
54	مدى تخصيص جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها	08
55	تحديد الوقت بوضع أهداف مكتوبة	09

56	ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولوياتها	10
56	وضع قائمة عمل يوميا	11
57	مدى تأثير لوائح وتوجيهات المؤسسة على القدرات في العمل	12
57	المعوقات التي تقف في وجه تحديد العمل	13
58	مدى التخطيط للوقت في تسهيل عملية اتخاذ القرارات	14
59	القرارات التي يصدرها المشرف ومدى مساهمتها في الخوف من التغيير	15
60	الملتقيات والمحاضرات التي تتضمنها المؤسسة تساهم في زيارة اكتساب المعارف جديدة	16
61	العمل الجماعي ومساهمتها في التقليل من الأخطاء	17
62	وضع وقت احتياطي يسمح بمواجهة أي أزمات	18
63	تسجيل المهام ذات الأهمية في قصاصات من ورق	19
64	وضع الإدارة جدول يومي للعمل	20
65	الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة والأخذ من وقت العمل	21
66	أوقات الراحة ومدى انتظامها	22
67	الوقت الكافي الذي يمكن من التركيز في العمل	23
68	العلاقات المهنية تجعل الفرد مرتاحا في عمله	24
69	مساهمة تبادل الآراء في تحقيق التعاون	25
70	تقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة	26

71	الرقابة على مواعيد الدخول والخروج	27
72	العقوبات التي يتعرض لها العامل في حالة التأخر	28
73	تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة	29
74	متغير الجنس والمستوى الوظيفي	30
75	مساهمة لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرار	31
77	أوقات الراحة ومدى مساهمتها في التركيز على العمل	32

ملخص الدراسة :

إن دراسة إدارة الوقت والتطوير التنظيمي يهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من المتغيرين في المنظمة ومن خلال هذا قامت دراستنا بالانطلاق من تساؤل مركزي مفاده : ما مدى مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي ؟.

وسؤالين فرعيين هما : . ما مدى مساهمة التخطيط للوقت في رفع مستوى تنمية العاملين .

. ما مدى مساهمة الجدولة الزمنية لإنجاز المهام في زيادة التنسيق بين العاملين .

التي تبنت فرضية عامة مفادها : تساهم إدارة الوقت في التطوير التنظيمي .

وفرضيات جزئية مفادها :

. يساهم التخطيط للوقت في رفع مستوى تنمية العاملين .

. تساهم الجدولة الزمنية لإنجاز المهام في زيادة التنسيق بين العاملين.

ولتحديد إجراءات الدراسة قسمناها إلى ثلاثة فصول ، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري والتصوري الذي تضمن كل من أسباب ومبررات اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، الإشكالية ، فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني ، المجال البشري والمجال الزمني) ثم منهج الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات أما الفصل الثالث الذي تناول عرض وتحليل النتائج الذي تضمن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة .

مقدمة :

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة لا يرتبط بمدى توفر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها ، بقدر ما تتمثل في مدى وجود سياسة تنظيمية فعالة تسمح بتفاعل إيجابي ، وهذا ما يجعل المؤسسات تشكل مكونا أساسيا في المجتمعات الحديثة ؛ إن الوقت هو عنصر الحياة الرئيسي ، فالحياة ليست سوى وقت ، الأمر الذي يجب على المرء الاستفادة القصوى منه ليتمكن من تحقيق أهدافه ، وخلق توازنات ضرورية في حياته بين الواجبات والرغبات والأهداف ، والاستفادة من عامل الزمن يحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين ، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الاستفادة من وقتهم بشكل فعال ومحدد أقصى ؛ فيعتبر تسيير الوقت وتخطيطه وتنظيمه عنصر في جميع نشاطات المنظمة ، وفي جميع المستويات الإدارية ، وأن الحاجة على البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤسسات يتحدد طبقا لها مستوى التطوير التنظيمي والذي يتمثل في اكتساب مهارات متجددة وتمديدها بالمعلومات الضرورية التي تتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة العمل ، باعتباره المحرك الأساسي لطاقة التحديث والتحسين المستمر في للأداء والكفاءة في مختلف المنظمات المعاصرة ؛ ومن هذا المنطلق تحاول دراسة مدى مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي في مديرية جامعة ابن خلدون لولاية تيارت .

ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول منها نظري ، وأخرى ميداني ، على هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان : **الإطار النظري التصوري للدراسة**: أسباب ومبررات اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، الإشكالية ن فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة ، الجهاز المفاهيمي ، المداخل النظرية للدراسة إدارة الوقت والتطوير التنظيمي والتي من أهمها النظريات الكلاسيكية المتمثلة في : نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التقسيم الإداري ، النظرية البيروقراطية ، والنظريات النيوكلاسيكية : نظرية العلاقات الإنسانية ، نظرية X-Dal لدوغلاس ماغريغور ، والنظريات الحديثة : نظرية الإدارة- الأهداف ، ونظرية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الدراسات الإمبريقية ، حيث تم عرض مختلف الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني فيخص الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمنت معالجة الدراسة ، المجال المكاني والبشري والزمني ، ثم منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ؛ أما الفصل الثالث فقد تناولنا عرض وتحليل

البيانات الميدانية ، وتضمن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة ، وأخيرا انتهت
دراستنا بخاتمة .

تمهيد :

تناولت مختلف النظريات والدراسات الإمبريقية متغيري إدارة الوقت والتطوير التنظيمي من منظورات مختلفة ، مما أدى إلى عدم وضوح مدى تأثير المتغير الأول على الثاني ، باعتبار أنهما يشكلان جزئين من البناء التنظيمي ، وفي هذا الإطار نشير إلى أهمية التفسيرات والمعالجات التي تحاول تجسيد إلى مدى تأثير إدارة الوقت على التطوير التنظيمي والتي ما زالت محل نقاش وجدل في مختلف الدوائر العلمية ، وعليه تحاول دراستنا تحديد مدى تأثير إدارة الوقت في إحداث التطوير التنظيمي في الواقع المعاش .

أولاً : أسباب ومبررات اختيار الموضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمي :

يعتبر موضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمي من بين المواضيع التي أثارت اهتمامنا لذلك يجدر بنا البحث في أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هاته الدراسة بدءاً من الإشكالية والمفاهيم والفرضيات حتى نصل إلى مدى مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي:

. الأسباب الذاتية :

- 1 . اختيار هذا الموضوع جاء من خلال ملاحظتنا المتكررة لما كان يحدث في مديرية جامعة ابن خلدون ، باعتبارها الجامعة التي ندرس فيها .
- 2 . الرغبة الشخصية للتعلم أكثر في مجال إدارة الوقت وتسييره ، وكذا محاولة معرفة ما إذا كان هناك تطوير تنظيمي على مستوى الفرد والجماعة التي تساهم في خلق كل من ثقافة الإبداع والعمل الجماعي داخل الجماعة .
- 3 . قلة الدراسات والبحوث حسب اطلاعي خاصة في مجال إدارة الوقت ، وكذا محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية العمومية لسياسة إدارة الوقت وما تبنيه عليها من أهداف لتنفيذ جوانب التطوير التنظيمي .

. الأسباب الموضوعية :

- 1 . الفضول لمعرفة الأساليب والطرائق التي يدار بها الوقت من تخطيط وتوجيه في جامعة ابن خلدون ومساهمتها في إحداث التطوير التنظيمي .
- 2 . الشعور بأهمية الموضوع وأن المؤسسات الجزائرية تشهد في السنوات الأخيرة تحولات هامة في كثير من المجالات ، وعليه جاء البحث لإبراز الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في دفع المؤسسات على مواكبة هذه التحولات والتطورات .
- 3 . إظهار مكانة إدارة الوقت داخل المؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون من خلال إبراز دورها من تنظيم وتخطيط بالإضافة إلى الوظائف العديدة الأخرى التي تمارسها والحاجة الماسة للمؤسسة الجزائرية لهذه الوظائف التي تعد حيوية لبقائها ونموها.

ثانيا : أهمية الدراسة :

إن دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والتطوير التنظيمي داخل المنظمة مديرية جامعة ابن خلدون تكمن أهميتها في تسليط الضوء على إدارة الوقت كعنصر أساسي في جميع نشاطات المنظمة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطي أو على المستوى التشغيلي ، وفي الدور الذي تؤديه نشاط التطوير التنظيمي داخل المنظمة ، وتبرز أهميتها فيما تقدمه من إضافة علمية في مجالي إدارة الوقت والتطوير التنظيمي في مختلف المنظمات .

كما تتيح للأفراد العاملين فيها فرصة اكتشاف هذه العلاقة ، والوقوف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في مضيعات الوقت وفعالية التطوير التنظيمي في المنظمة مديرية جامعة ابن خلدون ، ومن ثم الاستفادة في علاج سوء إدارة الوقت وتفعيل برامج التطوير التنظيمي الأقل فاعلية ، كما تتيح هذه الدراسة أيضا الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول مجالي إدارة الوقت والتطوير التنظيمي.

ثالثا : الإشكالية :

إن إدارة الوقت كانت ولا تزال محور اهتمام العلماء والباحثين في شتى المجالات ، حيث جاءت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت لتؤكد على دورها في تحريك سلوك الفرد وأدائه ، ومن ثم توجيهه في الاتجاه الصحيح ، وذلك لإيجاد التوازن والتناسق المرغوب بين نشاطات المؤسسة وتوجيهات العاملين وجماعات العمل من جهة وبين أساليب ونظم الأداء من جهة أخرى ، وهو ما يعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الإنجاز الإداري وتحقيق الأهداف .

وعلى اعتبار أن الوقت من أهم عناصر الإدارة ، وهو أساسي لنجاح أي مسير بدءا من المستويات الإدارية العليا إلى المشرفين في المستويات التنفيذية ، حيث أن التسيير الجيد للوقت يحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات ، وحسن استثمار الموارد البشرية ، كما أن الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لم تتم إدارة أي شيء على حد قول بيتر دراكر ، فإن تسيير الوقت يعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في إدارة أعمالهم ، كما أن تفعيل نظام عقلاي لتسييره في المؤسسات ليسهل على تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتطوير التنظيم ، وهذا ما تناولته الكثير من التصورات النظرية والدراسات الإمبريقية للبحث في إطار الكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت في مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل التطوير التنظيمي . وهذا ما يوضح أهمية التطوير التنظيمي لدى العديد من الباحثين ، حيث يعتبر من أهم المبادئ للتطورات العالمية التي تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، وتسيير الإجراءات ، واستخدام التقنيات الحديثة ، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للأداء و التشخيص الميداني والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات ، كما تقوم إدارات التطوير التنظيمي في المنظمات الإدارية بشكل عام باستخدام الأدوات والوسائل المختلفة لإنجاز عملية التوازن والتناسق المرغوب فيه بين نشاطات وإدارات المنظمة وسلوك الأفراد وجماعات العمل من جهة ، وبين أساليب ونظم الأداء من جهة أخرى ، وهو ما يعكس بشكل مباشر كفاءة وفعالية الإنجاز الإداري وتحقيق الأهداف .

ولعل أهم ما يرتبط بالتطوير التنظيمي في المؤسسات الحديثة عنصر الوقت ذلك الذي يشكل محورا أساسيا في اغلب المنظمات إن لم يتم التحكم فيه وتسييره وإدارته على النحو المطلوب ، ضمن هذا السياق تحاول الدراسة الراهنة معرفة الارتباطات القائمة بين إدارة الوقت والتطوير التنظيمي في إطار السعي إلى تقصي الأساليب التي

تعتمدها المؤسسة الجزائرية في التخطيط له وتنظيمه خدمة لأهدافها ، وعليها جاء تساؤل الانطلاقة على النحو التالي :

ما مدى مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي ؟.

وستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على تساؤلين فرعيين :

. ما مدى مساهمة التخطيط للوقت في رفع مستوى تنمية العاملين ؟.

. ما مدى مساهمة الجدولة الزمنية لإنجاز المهام في زيادة التنسيق بين العاملين ؟

رابعا : الفرضيات :

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول إدارة الوقت والتطوير التنظيمي ، وفي ضوء الحقائق الواقعية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتان جزئيتان :

الفرضية العامة :

تساهم إدارة الوقت في التطوير التنظيمي .

الفرضية الجزئية الأولى :

. يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى تنمية العاملين .

. تساهم الجدولة الزمنية لإنجاز المهام في زيادة التنسيق بين العاملين .

خامسا : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في عدد من النقاط التي يمكن بلورتها على النحو التالي :

1. معرفة الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات (مديرية جامعة ابن خلدون) في إدارة الوقت .

2. محاولة التأكد أن ادارة الوقت مطلب استراتيجي لتفعيل التطوير التنظيمي .

3. معرفة الإدارات العمومية مديرية جامعة ابن خلدون بغرض التعرف على السياسة المتبناة بخصوص موضوع إدارة الوقت ، وعلى العوامل المؤثرة في إدارة الجامعات وقدرتها على إحداث تطوير تنظيمي في مختلف المستويات .
4. محاولة معرفة محددات التطوير التنظيمي في مؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون.

سادسا : الجهاز المفاهيمي :

1. إدارة الوقت :

1.1. تعريف الوقت : هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى الوقت وقيمه ، وأهميته من مجتمع لآخر ، وبين منظمة وأخرى ، ولكن بصورة عامة يمكن القول أن الوقت يتجسد في وجود علاقة بسيطة وارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقدم ودون توقف أو تراكم أو دون إلغاء أو تبديل.¹

لقد صنف بعض المفكرين الوقت في حاتينا اليومية إلى نوعين رئيسيين على النحو التالي :

النوع الأول : ويصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له ، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل النوم ، الأكل ، الراحة ، العلاقات الأسرية ، وهو الوقت الذي يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة .

النوع الثاني : الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصصه للعمل وحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا .

¹ - ياسر احمد فرح : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 15.

2.1. تعريف إدارة الوقت :

تعددت التعاريف لإدارة الوقت ولكنها بصورة عامة حول إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف .

. عرفها محمد الملائكة : " هو إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي بالوقت وتعني الاستخدام الأفضل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة .

وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر ، وتحليلها والتخطيط لها والاستفادة من الوقت بشكل فعال .¹

لقد حصر محمد الملائكة الوقت في إدارة النشاطات والأعمال الحاضرة أما إدارته فتكمن في المعرفة الشخصية لكل فرد ، وركز على الحاضر وتجاهله للزمن الماضي وذلك للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل .

ومن جانب آخر يوضح الجرسى في تعريفه لإدارة الوقت أنها عملية لا تنطلق إلى تغييره أو تعديله بل كيفية استثماره بشكل فعال ، ومحاولة التقليل من الوقت الضائع هدرا وبالتالي دفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد .²

لقد اعتبر الجرسى أن إدارة الوقت عملية استثمارية بمحاولة التقليل من الوقت الضائع ، فقد ركز على العمال في إدارة التخطيط وبالتالي مدى مساهمتها في زيادة إنتاجية العمال .

ويعرفه زهير كايد " أن إدارة الوقت عملية تحديد دقيقة بكيفية استخدام وقتنا في العمل في فترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون يوم ، أسبوع أو شهر ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليل أثناء قيامنا بالعمل .³

1- عبد العزيز محمد الملائكة : إدارة الوقت في الأعمال في المملكة العربية السعودية ، بنك القاهرة السعودي ، دار البحوث الاقتصادية والمعلومات ، 1992 ، ص 07.رسالة ماجستير غير منشورة
2- الجرسى خالد بن عبد الرحمن بن علي : إدارة الوقت من منظور إسلامي ، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت ، رسالة ماجستير غير منشورة .
3- فرج ياسر أحمد : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، ط1، عمان .، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 15.

أما زهير كايد فقد حصر عملية إدارة الوقت بتخطيطه عن طريق التدوين يكون دليل لنا أثناء قيامنا بالعمل فقد حصر إدارة الوقت على المستوى الفردي دون أن يكون في إدارات أو مكاتب عمومية .

. ويعرفه داركر بيتر " إدارة الوقت تعني إدارة الذات ، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه و أعماله ، وأن الوقت يعد أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر " .¹

إن إدارة الوقت هو من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مسير على حد تعبير بيتر داركر بدءا من المستويات العليا إلى المستويات التشغيلية ، واعتبره من الأساسيات التي من الضروري أن يهتم بها المدير .

التعريف الاجرائي :

تعتبر إدارة الوقت العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة والأنشطة واستثمارها في الزمن المتاح ، وتحديد الأولويات بين المهام والأهداف ليتم تحقيقها في فترة زمنية محددة وبشكل أفضل في المستقبل.

3.1 أهمية الوقت :

إن موضوع إدارة الوقت من الموضوعات الهامة ضمن مجالات الإدارة المختلفة ، فالوقت نصف الإدارة ، وقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري خلال وجود عمليات مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم والتنظيم لجميع النشاطات التي يقوم بها الموظف الإداري خلال ساعات عمله اليومي بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول للأهداف المنشودة .

1.1 أهمية الوقت : تزداد أهمية الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات ، فالإدارة الجيدة تحقق فوائد كثيرة لتوفير التكاليف للمشروعات ، وإدارة كفتي الموارد البشرية .

1.1.1 الوقت في الإسلام : في الفكر الإسلامي تشير المرجعيات في القرآن الكريم أن الله سبحانه وتعالى قد

أقسم بالزمن حيث يقول سبحانه : ﴿ والعصر إن الإنسان لفي خسر ﴾²

وبذكر الله سبحانه وتعالى موقفين يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم .

1 - محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها تطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 1979.

2 - القرآن الكريم ، سورة العصر ، الآية 1-3 .

. الموقف الأول : ساعة الانتصار ، وفيه يقول الكافر كما أخبرنا القرآن الكريم :

﴿ حتى إذا جاء أحدهم الموت قال رب ارجعون . لعلي أعمل صالحا فيما تركنا كلا إنها كلمة هو قائلها ومن ورائهم برزخ إلى يوم يبعثون ﴾¹ .

. الموقف الثاني : وفي الآخرة بقوله تعالى : : ﴿ يوم نحشرهم كأن لم يلبثوا إلا ساعة من النهار يتعارفون بينهم ﴾² .

ورد في العديد من الأحاديث النبوية الشريفة ما يوضح قيمة الوقت وأهميته في حياة المسلم ، يوضح البعض منها : قوله صلى الله عليه وسلم : > لا تزول قدم عند يوم القيامة حتى يسأل عن خمس : عن عمره فيما أفناه ، وعن عمله فيما عمل به ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن جسمه فيما أبلاه³ .
ولعل هذا الحديث تأكيد وإشارة على الأسئلة التي ستوجه إلى الإنسان يوم القيامة ومنها ما ارتبط بالوقت (العمل والشباب) .

2.1 الوقت في الفكر الإداري : لقد ظهرت أهمية الوقت في النظريات الإدارية بشكل واضح في أوائل القرن

العشرين ذلك أن ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد ، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت بجانبه ، وأن قضية التنمية في المقام الأول هي قضية وقت وقضية إنتاج .

إن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق الإنتاج المطلوب لرفاهية الشعوب ، ويقع العبء بالدرجة الأولى على عاتق الأفراد⁴ .

3.1 الوقت في الأدب العربي :

لقد انعكست أهمية الوقت على الأدب العربي ، وظهر ذلك جليا من خلال الحكم والأمثال والأشعار التي يزخر بها الأدب العربي ، وفيما يتعلق بعنصر الوقت نذكر منها على سبيل المثال:

. الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة .

¹ - القرآن الكريم ، سورة المؤمنین ، الآية 98- 100 .

² - القرآن الكريم ، سورة يونس ، الآية 45 .

³ - حديث نبوي شريف رواه الترمذي .

⁴ - شوقي عبد الله : إدارة ومدارس الفكر الإداري ، القاهرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 38 .

أيام الدهر ثلاثة : يوم مضى لا يعود إليك ، ويوم أنت فيه لا يدوم لك ، ويوم مستقبل .

. إذا ضيعت الوقت وأنت شاب ضيعك الوقت وأنت كهل .

. الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .

4.1.. أنواع الوقت :

ينقسم الوقت بشكل عام إلى أربع أنواع رئيسية :

1.1. الوقت التحضيري : وهذا النوع من الوقت هو الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في الأعمال ، وهي فترة جمع المعلومات وإعداد البيانات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو آلات أو مستلزمات قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط وقتا نظرا للخسائر الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل¹.

2.1 الوقت الإبداعي : يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ، ويلاحظ أنه كثيرا من النشاطات الإدارية ي مارس فيها هذا النوع من الوقت ، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم ، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي ، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

3.1 الوقت الإنتاجي : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري له لزيادة فاعلية استغلال الوقت ، ويجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي تستغرقه في الإنتاج أو تنفيذ العمل ، وبين الوقت المطلوب في التحضير والإبداع ، وينقسم وقت الإنتاج إلى

قسمين رئيسيين هما :

- وقت الإنتاج العادي أو الغير طارئ أو المبرمج .
- وقت الإنتاج الغير عادي أو الطارئ أو غير المبرمج .

1 - الحضير محسن أحمد : إدارة تنافسية للوقت ، المنظومة المتكاملة لامتلاك مزايا التنافس وعصر العولمة ، القاهرة ، أبتراك للنشر والتوزيع ، 2003، ص 16.

ما دامت المنظمة تسيير وفق خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي في وضع جيد أو قد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة .

ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود وإلا فهي لذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ ، فنجاح الإداري يفترض ان يخصص وقتا لإنتاج العادي ولمواجهة الإنتاج غير العادي ، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنتاج العادي ¹ .

4.1. الوقت العام الغير مباشر : ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية هامة لمها تأثير غير واضح في مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير ، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات والجمعيات والهيات الكثيرة في المجتمع ، والحضور الإداري للندوات ، أو تلبية للدعوات ، إن هذه النشاطات المختلفة يحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري ، لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية المؤكدة له والبقاء حسب العلاقة والتفاعل مع الآخرين في الخارج .

5.1. خصائص الوقت : لقد حدد أبو شيخة خصائص الوقت في :

- . أن الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث لا يمكن ادخاره باستخدامه في المستقبل .
- . أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما ، ففي الدول المتقدمة يتم استخدام الوقت بكفاءة كبيرة ، بينما نجد انه لا يتم استغلاله بطريقة مثلى في الدول الأقل المتقدمة .
- . الوقت ذو قيمة عالية فهو من ذهب ، ولكن كيف يمكن قياس قيمته ، حيث يمكن قياسه بحجم الإنجازات التي يحققها كل هذا من خلال الاستغلال الأمثل للوقت سواء في العمل أو الحياة الشخصية .
- . الوقت موزع بالتساوي على جميع أفراد المجتمع لكل إنسان يملك 24 سا في اليوم.
- . الوقت سريع الانقضاء ² .

6.1 مضيعات الوقت :

تعرف بأنها العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة التي لها قيمة هامة ، وتعرف بأنها الأعمال التي يستهلك فيها كمية كبيرة من الوقت نذكر منها .

. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

¹ . بسبيوني الرادعي محمد : المدير والتنظيم والوقت ، ط1 ، القاهرة ، مركز القرارات والاستشارات ، 1997 ، ص 17.

² - أبو شيخة أحمد نادر : إدارة الوقت ، ط2 ، عمان ، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، 1991 ، ص 21.

تضخم عدد العاملين .

. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.

. عدم كفاءة المعلومات وأنظمة الاتصال .

. الزيارات المفاجئة والاجتماعات الغير ناجحة .

. التردد في اتخاذ الإجراءات والخوف من ارتكاب الأخطاء.

. التفويض الخاطئ .

ما أن هناك العديد من مضيعات الوقت حسب الوظائف الإدارية منها التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، الاتصالات

واتخاذ القرارات ، ويتم التطرق عليها في الشكل :

مضيعات الوقت	الوظائف الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم وضوح أهداف المنظمة. ● عدم وجود خطة يومية. ● عدم وجود مواعيد يلتزم بهماز ● التعامل مع الأزمات . ● محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد. ● اختلال في الأولويات 	1. التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم وضوح المسؤولية. ● تعدد الرؤساء وعدم وضوح السلطة. ● نظام سيئ للملفات. ● وجود معدات غير ملائمة للعمل. ● كثرة الأعمال الورقية. ● عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة. 	2. التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم كفاءة العاملين . ● عدم كفاءة التدريب. ● عدم وجود بين العرض والطلب. 	3. التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> ● القيادة المتسلطة لدى المدير. 	4. التوجيه

<ul style="list-style-type: none"> ● اللامبالاة. ● التفويض الغير فعال. ● ضعف روح الفريق. ● ضعف القدرة على التكيف. ● الافتقار إلى التنسيق 	
<ul style="list-style-type: none"> ● افتقار الرقابة الذاتية. ● كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية. ● كثرة الأخطاء وتدني الأداء. ● نقص في المعلومات وعدم توافرها. ● عدم وجود تقارير المتابعة ومعايير الرقابة. ● عدم وجود معايير الإدارة. 	5. الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> ● كثرة الاجتماعات واللجان. ● الاتصال الزائد وعدم وضوح الاتصالات والمقابلات. ● سوء الفهم والافتقار غلى الإصغاء الجيد. 	6. الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> ● اتخاذ القرارات المتسارعة. ● التردد في اتخاذ القرارات . ● التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات . ● إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان . ● طول الوقت في اتخاذ القرارات. 	7. اتخاذ القرار

الشكل (01): مضيعات الوقت حسب الوظائف الإدارية.¹

1. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، 1989، ص 189.

7.1. اهتمام علم الإدارة بتسيير الوقت :

ظل مفهوم إدارة الوقت مفهوما شاسعا في البحوث الإدارية الكلاسيكية ، حيث اعتمد في جله على مناقشة قدرة المنظمة على تشغيل العامل أكبر قدر ممكن دون ضياع الوقت في الأعمال الثانوية.

فمنذ عهد المدرسة الكلاسيكية وتجارب Taylor التي ركزت على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية ، وملاحظة أن هناك ضعف في الإنتاج وذلك لسوء استغلال الوقت.

وكذلك دراسة Gilbvethe التي أوصت باستبعاد الحركات الغير ضرورية لدى العامل ، وأيضا تجربة Garth الذي وضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية أعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة.

كما اهتمت المدرسة السلوكية أيضا بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه ، فقد قام Mayo بدراسته المشهورة في مصانع الهاوثون ، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال ، عدم الانتظام في أوقات الدوام تقلل من الإنتاجية¹.

أما المدارس الإدارية الحديثة فقد أبدت اهتماما خاصا بالوقت إذ أن مدرسة الأساليب الكمية فقد أبرزت من بين مواضيعها بابا خاصا لإدارة الوقت وهو ما يسمى نظرية صفوف الانتظار ، في حين اعتبرت نظرية نظم الوقت احد متغيرات البيئة الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها لأنها متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منظم.²

بعد هذا العرض السريع لبعض النظريات في الإدارة يظهر جليا ارتباط هذه النظريات بالوقت واهتماماتها به ، وذلك في جميع مراحلها التطبيقية ، لأن الإدارة ماهي إلا تحقيق هدف وتحقيق الهدف يحتاج إلى الوقت ، كما أن عناصر الإدارة الأخرى كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، اتخاذ القرار يحتاج إلى وقت ، وبذلك يكون الوقت من العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة ، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق هدف منشود .

● المقاطعات التلفونية : حيث أن التلفون سلاح ذو حدين للمدير والمشرفين في إمكانية أن يوفر الكثير

من الوقت ، وأن يضيع الوقت الكثير ، وتكون إدارة التلفون كما يلي:

1 - خولي سيد أحمد : فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية ، ط2 ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1994 ، ص 13.

2 - عقيلي عمر وصفي : إدارة أصول ، أصول ، أسس ومفاهيم ، ط1 ، عمان ، دار زهران للنشر ، 2007 ، ص 131 .

1. جعل الوقت أهم عامل عندما تفكر وتقر للمكاملة.
 2. يحدد زمن المكاملة قبل البدء فيها .
 3. أشعر من تتحدث معه أن الوقت هام لديك وليس لديك وقت كاف.
 4. حدد مسبقا الأفكار التي تنوي مناقشتها أو التحدث عنها .
 5. تأكد من إدارة الوقت أثناء المحادثة أو اعتمد على ساعة التوقيت إذا دعت الضرورة .
- **الاجتماعات الغير فعالة** : يجب على القادة الإداريين أو المدير المحافظة على إدارة الاجتماعات على

النحو التالي :

1. الابتعاد عن عقد الاجتماعات الغير ضرورية .
2. البدء في الاجتماعات في الوقت المحدد والتحكم فيه .
3. إبلاغ جميع الجمهور بموعد البدء والانهاء .
4. توزيع جدول الاجتماع قبل انعقاده على المشاركين في الاجتماع .
5. إعداد محضر مفصل ودقيق بعد نهاية الاجتماع.

● **سبل التغلب على مضيعات الوقت** :

1. جمع البيانات اللازمة في المضيعات.
2. التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيع من مضيعات الوقت .
3. وضع حلول ممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت والتغلب عليها ، ويمكن للمدير الاستعانة بالمرؤوسين والزملاء في العمل لابتكار الحلول والمقترحات وبالتالي تطويرها إلى حلول قابلة للتحقق.
4. اختيار أكثر الحلول جدوى وتقييمه لاختيار أفضلها وأكثرها فعالية .
5. تنفيذ الحلول المختارة ووضعها موضع التنفيذ ، ومن ثم تقسيم هذه الحلول ، بهدف التعرف على مدى تناسقها وفعاليتها في حل المشكل ، وإذا كانت المشكلة مازالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها بدءا بتجميع المعلومات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن.¹

8.1 أساليب إدارة الوقت : من أساليب إدارة الوقت :

- أ . **الإدارة بالأهداف** : تمثل اتجاهها في أساليب العمل الإداري حيث أنها تختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه ، وهو إدارة القوانين واللوائح حيث يمكن من خلاله تحديد أهداف فترة زمنية محددة .

¹ - اللوزي موسى : **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1989 ، ص 191.

كما أن الإدارة بالأهداف تنطلق من فرصة أن أهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين ، بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم ، وما يمكن أن يقدمه من عطاء ، وتحديد المخاطر والصعاب المحتملة .

ب. **الإدارة بالتفويض** : تعتبر من أجمع الوسائل المستخدمة في مجال العمل الإداري، حيث تدور الفكرة حول الاستخدام الأمثل لوقت المدير وتركيزه على الأعمال الهامة والمحقة لأهداف المنظمة ، والتي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً وتفويضا للنشاطات الثانوية للمرؤوسين ولتحقيق أهداف عملية التفويض يجب على القائد الإداري إتباع ما يلي :

- تحديد الأعمال والمهام الممكن تفويضها على أن تتناسب مع ظروف وقدرات ووقت المرؤوس .
- التخطيط لعملية التفويض ، وأن يختار الشخص حسب قدراته ومهاراته وإمكانياته ، وتتناسب مع نشاط المفوض له .

● منح السلطة والمسؤولية للمفوض إليه لكي يقوم بمهمته كاملة دون قيود.

● متابعة المفوض لأعمال المفوض إليه ضمانا لتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد.¹

ج. **الإدارة الذاتية** : يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري يمكن خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد ، وتعتمد الإدارة الذاتية على توفر بعض الصفات في الشخصية الميزة للفرد وأن تتوفر بعض المعارف والمهارات الاستشراقية اللازمة في مجالات الاتصالات والعلاقات مع الآخرين ، وتبدو أهمية الإدارة الذاتية للاستفادة من الوقت من خلال أن الإداري للأهداف التي تسعى إليها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها ، والطرق والوسائل التي يستخدمها لتحقيق هاته الأهداف .²

9.1. **أبعاد إدارة الوقت** : نظرا لحاجة المنظمات الدائمة لاستغلال مواردها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي

نشأت من خلالها ، والذي يشكل بعدا رئيسيا في دراسة أبعاد إدارة الوقت ، والذي صاحبه اختلاف بين المنظمات في طبيعة المستوى الثقافي والعلمي ومستوى التنظيم والتقنية المتاحة ، ووسائل الاتصال ، ونوعية

¹ - المنيق ابراهيم عبد الله : الإدارة ، المفاهيم الأسس ، المهام ، ط1 ، الرياني ، دار العلوم ، 1980 ، ص 275.

² - النمر محمد السعود : الإدارة العامة والوظائف ، ط2 الرياض ، 1991 ، ص 401 .

الإجراءات المتبعة وغير هاته المجالات ، فهي تركز على العديد من المتغيرات في أبعاد إدارة الوقت يمكن ترتيبها على النحو التالي: 1

- توزيع الوقت ، وتعني كمية الوقت المحدد لإنجاز المهمة يصرف النظر في وقت تمام إنجازها .
- الجدولة الزمنية لإنجاز المهام تحت نقطة البداية والنهاية الزمنية للقيام بأي مهمة وموقع هذه الفترة من وقت العمل المتاح .
- الالتزام بالمواعيد المحددة وإبراز هذا على درجة الدقة في المواعيد سلفا لإنجاز المهام .
- التعامل مع الوقت الزائد ، ويعني الوقت الغير محدد الذي يتخلل جدول الأعمال ليعطي نوعا من المرونة اللازمة لمواجهة الأخطاء الغير متوقعة في توزيع الوقت .
- فاعلية التنسيق والتزامه الوقت الأعمال ، ويقصد بذلك كيفية إدارة الوقت وتنسيق أكثر من مهمة في وقت واحد.¹

10.1. التخطيط وعلاقته بإدارة الوقت :

يعرف التخطيط بأنه العملية التي تمكن المديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف وتقدير المستقبل ويصوروا اتجاهات العمال لتحقيق هذه الأهداف ، بذلك فإن التخطيط يتضمن فعلا الأهداف المناسبة ، واختيار الوقت الملائم لتنفيذها ، وعلى هذا فإن الوقت المرتبط بالتخطيط في جميع عملياته هو يرتبط بين الأجزاء الرئيسية للعملية الإدارية وكذلك العمليات الإنتاجية والإدارية المتعددة ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمنيا لبدايتها ونهايتها ، حيث يجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المعينة ، وإن التخطيط يدخل ضمن عملية تحديد الأولويات ويقول الأستاذان هياردو ولاندرم أن التخطيط يأخذ وقتا طويلا في بداية الأمر لكن يعوض ذلك الوقت ، حيث أنه يؤدي إلى نتائج أكثر وتوفر وقتا طويلا للأداء الحقيقي للنشاطات ذلك لا بد من أخذ وقت كافي للتخطيط ن كون الإدارة بالأزمات .

ويبين الكاتبان أن الأولويات ينبغي تحديدها يوميا ولا بد من التخطيط مع كتابة الأهداف والتخطيط في قائمة يومية ، فهذه الطريقة تساعد في السيطرة على الوقت ، وتحديد الأولويات ، ويعبر المدير على تفويض جزء من

¹ - اللوزي محمد ، مرجع سابق ، ص 187.

السلطة الآخرين لكي يستغل وقته الحالي بشكل أفضل إضافة إلى عدم إرهاقه في تأدية الأعمال التي تقل اهتمامها .¹

11.1. التنظيم وعلاقته بإدارة الوقت :

التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة المهمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية التنظيم مثل :

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- الميل للتعاون والولاء للجماعة.
- توافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .
- توافق القياديين أو المشرفين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة وتنظيم العمل والشعور بالمسؤولية الجماعية .
- التنسيق والتكامل بين أجزاء المنظمة .
- تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقييم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.
- توفر البيئة التنظيمية للعمل.²

2 . التطوير التنظيمي :

1.2. تعريف التطوير التنظيمي :

يعرفه بكرد **BECKHARD** : " إن التطوير التنظيمي في المنظمة هو جهة مخطط يشمل المؤسسة بأكملها يدار من لزيادة فعالية النظام من خلال تدخلات مدروسة في عمليات النظام وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية "³.

إن "بيكر" يركز على التطوير التنظيمي وحصره في عملية التخطيط الفعال مع تركيزه على استعمال النظرية السلوكية ، والذي يدفع إلى الاهتمام بالسلوك الفردي داخل المؤسسة.

¹ - حريص محمد مبارك : الفروق في المتغيرات الشخصية ، والوظيفة في إدارة الوقت ، الرياض ، دار وائل للنشر ، 2006 ، ص31.

² - حريص محمد مبارك ، مرجع سابق ، ص32.

³ - ماهر أحمد : تطوير المنظمات ، ط1 ، السكندرية ، دار الجامعية الإبراهيمية للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 18.

يعرفه ريتشارد: " هو جهد مخطط على مستوى التنظيم تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " ¹ إن ريتشارد عمم التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم على عكس بکرد حكره في الإدارة العليا، كما ركز على التخطيط كأول عملية لنجاح هذه العملية مع الإهتمام بالجانب السلوكي للفرد من خلال المعارف التي تقدمها . يعرفه فرنس وبل : " جهد ومشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشاكله وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إدارة تشاركية collaborative فعالة لمناخ التنظيم ، والتي تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل بمعونة عنصر خارجي قوم بدور إدارة التغيير أو باستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية وأساليبها بما فيها البحث الإجرائي . ²

لقد ركز ونس وبل على التخطيط الاستراتيجي لأحداث تطوير تنظيمي واعتماده على الادارة التعاونية ليشمل جميع المستويات في التنظيم بما فيها الادارة الدنيا ، واعتبره نسقا مفتوحا وحصر دوره في مقاومة التغيير بالاعتماد على البحث الاجرائي وهو ما أهمله المفكرين السابقين الذي يؤكد على أن التطوير التنظيمي موجود في الواقع الامبريقي .

يعرفه ريد " فهو ينظر إلى تطوير المنظمة كنظرية وأسلوب لتحسين الجانب الإنساني في حياة النظام وبالتالي تحسين جانب لتحقيق الأهداف والغايات فيه " . ³

لقد نظر ريد إلى تطوير المنظمة واعتبره كنظرية تعمم على كل فرد داخل المنظمة بهدف تحسين الجانب الإنساني الذي اعتبره الركيزة الأساسية في تحقيق الغايات والأهداف الأخرى.

التعريف الإجرائي :

هو مجموعة من أساليب وإجراءات تهدف إلى تطوير الفرد العامل من خلال التدريب وتطوير مهاراته من خلال تنظيم الملتقيات والمحاضرات والمشاركة في إنجاز الأعمال .

¹ - عبودي زيد منير : التخطيط والتطوير الإداري ، ط 1، عمان ، دار الراجية للنشر ، 2008 ، ص 115 .

² - العويسات جمال الدين : السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي ، ط1، الامارات العربية المتحدة ، دار هومة للنشر ، 2009 ، ص 369.

³ - الطويل هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية وسلوك المنظمة ، ط4 ، الأردن ، دار الراجية للنشر ، 2006 ، ص369.

مبررات التطوير التنظيمي :

تنقسم هذه المبررات إلى داخلي وخارجي وهي كالاتي :

أ. المبررات الداخلية : يمثل مجموعة العوامل الدافعية من داخل المنظمة نحو التطوير التنظيمي ، وضرورة تبني برامج مستخدمة وتشمل هذه العوامل .

. تبني منهج يتماشى مع متطلبات حركية للتطوير التنظيمي تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة ، أو بفعل انعكاسات متغيرات أو مدخلات في البيئة الخارجية .

. برامج الاندماج وإكساب التخصصية ، برامج إدارة الإبداع والابتكار التنظيمي ، دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي .

ب. المبررات الخارجية :

يمثل مجموعة العوامل الخارجية والتي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي وتنفيذها ، وتمثل في تسارع وتيرة التطورات العلمية (التقنية) ، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة ، وزيادة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري ، وإعادة هندسة العلاقات ، والاهتمام بالرأس المال الاجتماعي وظهور مشاركة السوق الحرة ، الاهتمام بإدارة المشكلات البيئية وإدارة البيئة .¹

3.2 خصائص التطوير التنظيمي :

هناك نوعين من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ. خصائص تمييزية : characterstic riscrinitneteis

وهي عبارة عن مجموعة من الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي على باقي المناهج التنظيمية وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصية ، وقد تشمل هذه الخصائص .

. التطوير التنظيمي ليس مدخلا جزئيا لتيحيز ، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال تطوير المنظمة الواسع وتحقيق الأنماط الإدارية .

¹ - ماهر أحمد : تطوير المنظمات ، ط1 ، الاسكندرية ، دار الحامد ، ص 88.

- . التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية technique حيث يستخدم التطوير الكثير من التقنيات لأداء مهامه .
- . لا يشمل التغييرات العشوائية لأنه يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات التي تقود إلى التخطيط لأنماط خاصة لجهود التغيير .
- . يهدف إلى رفع وإيقاظ المعنويات moral والاتجاهات attitudes إذ انه يسعى إلى تحقيق الصفة والفاعلية الشاملة¹ .

ب. خصائص ذاتية characterstice performance :

- هي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائيا من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة لكفاءة وفعالية ، حيث تشمل هذه الخصائص :
- . يركز على المجموعة والعمليات التنظيمية بشكل مختلف وحسب محتوى ومتطلبات كل منها.
- . تؤكد على ميل الفريق كوحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي .
- . يستند إلى الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق العمل² .

4.2. مبادئ التطوير التنظيمي :

- تمثل قواعد عامة للاسترشاد النظري والعلمي وتتلخص فيما يلي :
- أ. **السلطة** : سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا وهي التي تحركه بصفة مستمرة ورسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة .
- ب. **المسؤولية** : فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى قيمة إلى أدناه (القاعدة) هيكلان مجموعات ، أفراد ، بشكل نسبي متفاوت .

¹ - الغالي طاهر محسن وصالح أحمد : التطوير التنظيمي ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 69 .
² - الغالي طاهر محسن وصالح أحمد : التطوير التنظيمي ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 71-72 .

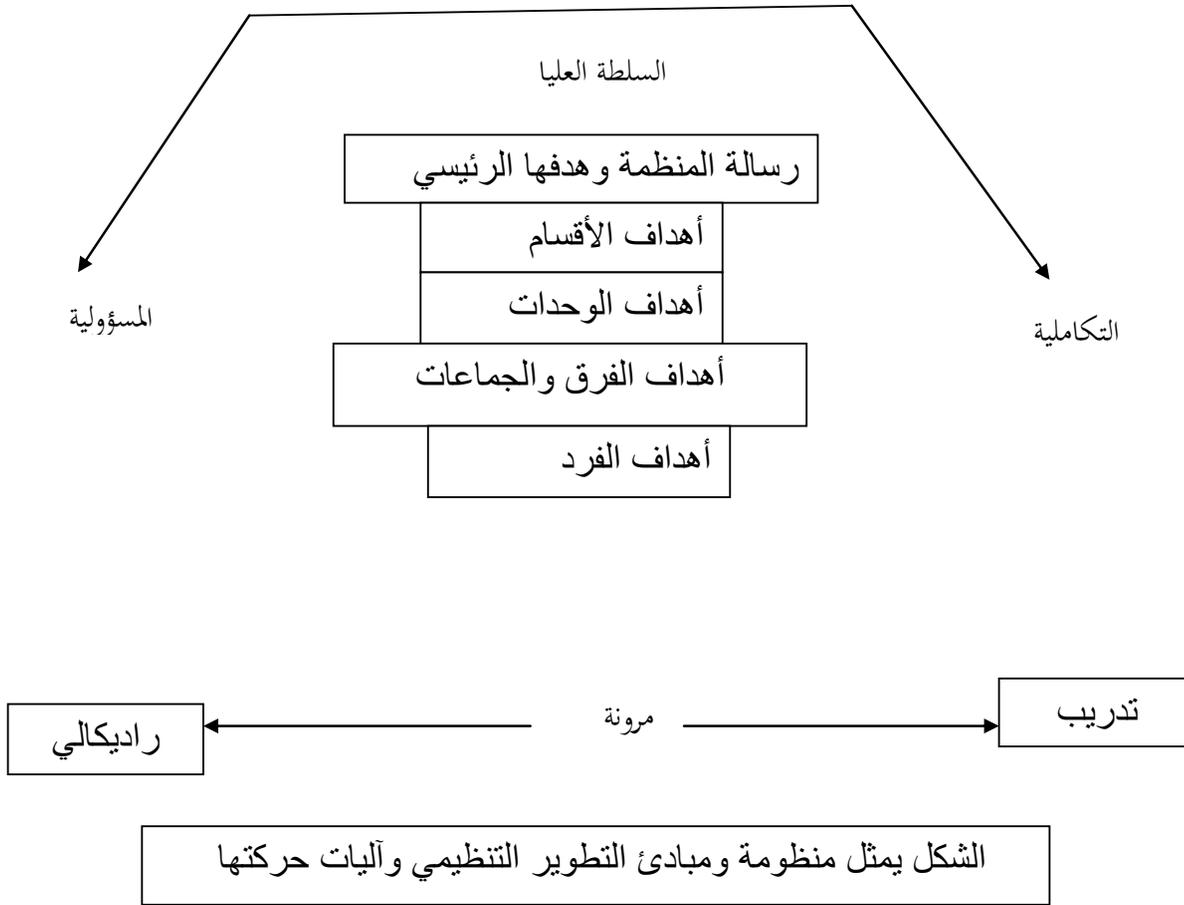
ت . المرونة : مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركة ثنائية القطب نهايتين متطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي) ، وبين تلك النهايتين يمكن تأدية مناطق تطويرية بأشكال مختلفة¹ .

ث . الاستمرارية : استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركة البيئة .

ج . التكاملية : تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية والأقسام والجماعات والأفراد الرسمية والغير رسمية للوصول²

¹ - حربي حسن محمد : علم المنظمة ، ط2 ، القاهرة ، دار الكتب للنشر ، 1979 ، ص 292 .

² - سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد ، ط1 ، عمان ، دار أسامة للنشر ، 2010 ، ص 167 .



المصدر : الغالي، 2010، ص68.

5.2. مناهج التطوير التنظيمي :

- . الشبكة الإدارية : تتكون من ستة مراحل تساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ، ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير.¹
- . الحلقة التدريبية : ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى وذلك بهدف خلق تعاون من الأفراد العاملين ويشمل فيها تنمية روح الفريق ، حيث يتم المديرين بتطبيق ما تم تعليمه وذلك بهدف خلق تعاون.
- . تنمية العلاقات بين الجماعات .
- . تطوير نموذج مثالي : وذلك بتطوير نموذج تنظيمي عرضا لأهداف والهيكل التنظيمي ، وطرق اتخاذ القرارات وتنظيم الحوافز والمعوقات .
- . تطبيق النموذج : وهنا يلتزم المدربون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم.
- . رصد ومراقبة النموذج المثالي : وذلك من خلال فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات .²
- . نظام يكارث : وأن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستعداد ثم المشاركة والديموقراطية والأرستقراطية ، وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسه معدومة ولا يوجد هناك فرص ، وتقوم هذه العلاقة المتبادلة على الخوف .
- . أسلوب تدريب : يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم ، وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.
- . بناء الفريق : يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرفهم بخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل .

¹ - سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد ، ط1 ، عمان ، دار أسامة للنشر ، 2010 ، ص 170 .
² - حديد محمد سرور : طرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد ، ط1 ، عمان ، دار الهناء للنشر ، 2012 ، ص 141 .

. أسلوب البحث الموجه : يعمل على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير ، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقة بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.¹

6.2. أهمية التطوير التنظيمي :

أ. منهج تربوي educationnel : مخطط مقصور يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكنهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد وتحديد مستوى الاستقرار العالي لضمان الاستمرار بالنشاط بشكل مرضي، ولتحاشي الثبات والركود ، لأن المنظمات اليوم تواجه جملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم توفر كفايات إدارية مدرة وخبرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التطوير التنظيمي وإلا ستموت ، لأن عالم المنافسة تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن (20) ، وأصبح هذا العالم يمثل خريطة سياسية واقتصادية وتكنولوجية وسوقية جديدة.²

ب. منهج وقائي : من ظاهرة القصور الذاتي ظاهرة فيزيائية اكتشفها أرسطو عام 350 ق.م وارتبط منشأ مناقشتها علميا بشخصين هما : جاليلو جاليلي وإسحاق نيوتن ، ومفهومه العام يعني ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون ، وميل الجسم المتحرك إلى الحركة بسرعه الأصلية ، وقد استنتج جاليلو أنه إن لم تؤثر على الجسم أي قوة معروفة فإنه لن يستمر في الحركة ، أما نيوتن فقد توصل في قانونه الأول أن الجسم يظل في حالة سكون إذا كانت القوة المحصلة المؤثرة عليه صفرا ، ومن أبرز صفات هذه الظاهرة هي المفاجئة والسطحية .

ج. منهج صحي : لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة ، من خلال صيانة دورة حياتها باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف ، البقاء ، النمو) في المقابل التصدي للحالات المتمثلة بالانحدار والوهن والفناء والموت.

د. منهج استباقي : لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولا إلى الصور المستقبلية عبر التحرك باتجاه مستقبل مشرق ،

¹ - السيد محمد جاد الرب : استراتيجية التطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطلعات العلمية) ، ط1 ،

الإسكندرية ، دار عين الشمس ، 2009 ، ص 02.

1- سمير يونس ، عبد الإله محمد : واقع الثقافة التنظيمية الساندة في الجماعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 9-8 .

ومن خلال هذا المنطلق وضع harris dechvard في عام (1977) معادلة لوصف التغيير المخطط أحد أركان الرؤية وصياغة المعادلة هي :

$$RC = D \times F \times V > \text{مقاومة التغيير} < \text{الخطوة الأولى} \times \text{الرؤية} \times \text{الارضيا عن الوضع}$$

حيث :

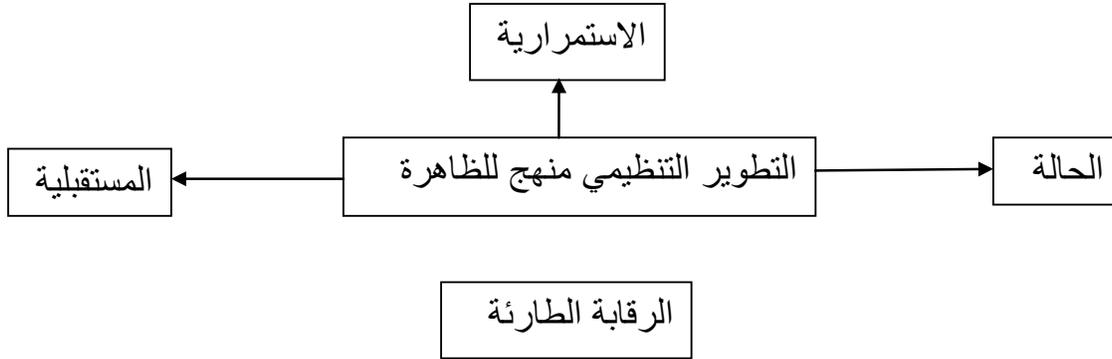
charge = التطوير التنظيمي

.disadisfoctiv with the statitique = الارضيا عن الوضع

.Vision of the future = الرؤية

. first steps = الخطوة الأولى

¹ . Resistance to change = مقاومة التغيير



الشكل يوضح خلاصة أهمية التطوير التنظيمي

المصدر: طاهر الغالي ، 2010 ، ص61.

¹ - الصرفي محمد : التطوير التنظيمي ، مصدر ، دار الفكر للنشر والتوزيع ن 2001 ، ص (31).

7.2. أهداف التطوير التنظيمي : التطوير التنظيمي كمنشأ منهجي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي

بدورها تتوزع على أربع مستويات وهي كالآتي :

* **تطور الأفراد** : زيادة معنويات الأفراد.

. تحسين قدرة الأفراد على تحديد ذاتهم باستمرار عن طريق اكسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.

. تحفيز الأفراد على الإلتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية .

. تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له .

* **تطوير الجماعات وفرق العمل** :

. زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الإندماج والمشاركة في العمل والأداء ، صناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيا التعاون والثقة .

. إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا ويكون هناك تبادل الخبرات .

. إدارة الحوار بشكل يزيد من مواردها وطرق حل المشكلات وسرعة الإنجاز.

* **تطوير المنظمة** : وتنعكس أهدافه على :

. تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تحديث الوسائل والأساليب.

. توسيع ممارسات الديمقراطية وهذا أساسهم في التقليل من حالات الصراع والتناقض ، وزيادة روح التعاون ، وسيادة سلوك المواطن الصالح.

. زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجاباتها لمتطلبات الزبائن ، وبالتالي تحسين وضعها التنافسي .

. تشجيع اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية للتخلص من البيروقراطية القاتلة التي تتجاوز الحدود المنطقية أحيانا.

. تحديث الاستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغير الثقافة التنظيمية ، إخراج أنظمة استراتيجية للمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير .

* **تطوير المجتمع** : من خلال الحصول على مبادرات مواطنة المنظمة عن طريق :

. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد .

. إدخال رضا الزبون في تقييم الأداء .

. الوفاء لمتطلبات تنفيذ وتطبيق القوانين والأنظمة البيئية الداخلية والخارجية .

. تطبيق قواعد السلوك التنظيمي من قبل الإدارة.¹

سابعاً. المدخل النظرية لدراسة إدارة الوقت والتطوير التنظيمي :

أولاً. النظريات الكلاسيكية : ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن (19) وأوائل القرن (20) ،

حيث نظرت للتنظيم على انه نسق معلق ، كما ركزت على الجوانب الرشيدة والعقلانية من خلال اهتمامها

بالجوانب المادية في تحقيق أهدافها التنظيمية ، ومن بين هذه النظريات نجد :

1. **نظرية الإدارة العلمية (التاييلورية)** : في أوائل القرن العشرين برز بشكل واضح أهمية الوقت في نظريات الإدارة

، وترجع أهمية هذا الموضوع إلى أعمال فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية ، وفي محاولة زيادة الإنتاجية للمصانع ،

من خلال الاهتمام بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء الأعمال ، لأنه ما من حركة

تؤدي إلا ضمن وقت محدد ، وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت بجانبه ، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت .

وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ، إذا تم تحديد حركتها الأساسية من مكان لآخر

، والزمن الذي تستغرقه لذلك ، بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن ،

فقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية الأداء لإنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى .

وإعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو التقليل من الوقت الضائع أو إعادة تصميم مواقع العمل بطريقة مناسبة

ضمن انسيابية بشكل مناسب دون عوائق.²

¹ - ديلسر جاري ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المحسن : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2003 ، ص 302.

² - السواط طلق عوفي الله وآخرون : الإدارة العامة ، المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 40-41.

كما نظرت في متغير التطوير التنظيمي على أنه يستند استناداً جوهرياً إلى متغيرات التحديث والتجديد في الإنجاز ، حيث عاجلت هذه النظرية العلمية مسألة التطوير التنظيمي من خلال ربطها ببعض المبادئ تلتخص في :

. دراسة مختلف العمليات التي يؤدي لها العاملون دراسة منهجية وتحليلية لاختيار العاملين على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية ، والفصل بين مهارة الغدارة وواجبات العمل ، وتأكيد التعاون من خلال الحوافز المادية ، وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول للنتائج القصوى للعمل ، وذلك في ظل الطريقة العلمية ، بالإضافة إلى مبدأ الذي هو التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن له أثر كبير في الإدارة وكفائها ، إلى جانب انه يؤدي إلى ضمان السير الأحسن للعملية الإدارية¹.

2. نظرية التقسيم الإداري : بينما كانت تجري سلسلة من الدراسات والأبحاث الميدانية على يد تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية ، كانت تبذل جهوداً على يد هنري فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة تقوم على أسس ومبادئ موضوعية بدلاً من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحدس والتخمين .

وقد اعتمد في بلورة نظرية الإدارة إلى مجموعة من النشاطات وركز فيها على أربعة عشر مبدأ أساساً للتنظيم ن يشترك فيها القطاع العام والخاص وهي على النحو التالي :

السلطة ، المسؤولية ، النظام ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة ، المكافأة ، روح الفريق ، المركزية ، تدرج السلطة ، النظام ، الترتيب ، المساواة ، الابتكار ، الانضباط .

كما اهتم هنري فايول برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل ، وذلك من خلال كمية الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل ، وينبغي أن يحرص على مبدأ أنه هناك مكان لكل شيء في مكانه .²

1- الجبوسي محمد رسلان جاد الله جميلة : الإدارة علم التطبيق ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2006 ، ص 33.

2- السواط طلق عوفي الله وآخرون ، مرجع سابق ، ص 31.

وقد نظرت هذه النظرية إلى متغير التطوير التنظيمي من خلال بعض مبادئ الإدارة التي ترتبط بأداء المؤسسة بتطبيقاتها المتمثلة في وحدة الأمر الذي تساعد العامل على إنجاز المهام من خلال تلقي الأوامر من مسئول واحد فقط والتفاعل بطريقة مثلى ، ووحدة التوجيه التي تساعد على تطوير العملية الإدارية وذلك من خلال عمليات الإرشاد وتوجيه العامل ، بالإضافة إلى تقسيم العمل لضمان السير الحسن للعملية الإدارية ، المساواة بين الأعضاء الموجودة داخل التنظيم ن وذلك بالإعتماد على نظام المكافآت وهو ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة.¹

3 النظرية البيروقراطية : يعد ظهور هذه النظرية في الإدارة إلى جهود العالم الألماني "ماكس فيبر" ، وكما هو معروف بأن البيروقراطية يعني سلطة المكتب ، حيث يفترض رواد هذه المدرسة أن البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي تتبعه المؤسسات الحكومية ، وقد اهتمت بشرح طبيعة الإنسان وتحليل سلوكه ، ووجهوا اهتمامهم نحو تنظيم الأعمال الإدارية .

حيث تؤكد هذه النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم داخل المنظمة ، فقد أكدت على أن للموظف حق في الأجر عن أدائه لوظيفته .

إذ أن أداء الموظف لن يكون فعالاً إلا بمراقبتهم في كل أوقات الدوام الرسمية وهو ما يؤدي إلى التطوير، ويكون توزيع الأجر وفق الأداء المقدم ووفق الوقت المحدد لذلك ، وتحدد مهام كل وظيفة وانعدام أي ثغرة في العمل.²

ومن جهة أخرى تؤكد هذه النظرية على أن متغير التطوير التنظيمي يسعى من خلال إدراجها واعتمادها على بعض الأسس التي تتجلى في التسلسل الهرمي للوظائف وذلك من خلال التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية وتعني العاملين بناء على القدرة والكفاءة ، بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرار بالاستناد على تنظيم المكتب للمستندات والقواعد والتعليمات ، ذلك أن يكون مكتوب حتى يتم الرجوع إليها عند الحاجة والسرية التامة وذلك بأن يحافظ الفرد على أسرار المؤسسة دون البوح بما خارجا وهذا ما يساعدها على استمرارها ونموها وبقائها.³

1- حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 72.

2- ماهر أحمد : الإدارة ، المبادئ والمهارات ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2006 ، ص 63 .

3- عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الإسكندرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 ، ص 68.

ثانيا . النظريات النيوكلاسيكية : تولت النظرية النيوكلاسيكية مهمة تعويض النقص الذي تضمنته النظريات الكلاسيكية ، حيث اعتمدت هذه الأخيرة فلسفتها الرئيسية على حركة العلاقات الإنسانية و خاصة ان النظرية الكلاسيكية أهملت الجانب الإنساني و يمكن تحديد إسهاماتها في معالجة المنظمة للتنظيمات الغير رسمية وتأثيرها على الهيكل الرسمي .

ومن أهم المفاهيم الأساسية التي اعتمدت عليها الدوافع الاجتماعية والجماعية والنفسية السلطة، مصادرها ، تفويضاتها ، استخداماتها ، إتخاذ القرارات ، الروح المعنوية ، القيادة أسلوبها وكفائاتها ، العطاء الاجتماعي الذي تعمل له الإدارة .¹

1. نظرية العلاقات الإنسانية : أعقبت النظرية الكلاسيكية نظرية العلاقات الإنسانية التي ألحت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية ، فهي تقوم على مبدأ العمل التعاوني مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية ، فإن هؤلاء الموظفين يجب أن يسود بينهم التفاهم التام ، وأولت أهمية كبيرة للرجل الاجتماعي بدل الرجل الإقتصادي ، فقد ألحت هذه الأخيرة على الدوافع الإجتماعية .

وقد بدأ الإهتمام بالوقت في النظرية الإنسانية من خلال مناداتها بإعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على المعنويات ثم على الإنتاجية ، فالإنسان في رواد هذه النظرية ليس آلة تعمل على مدى يوم كامل وإنما يحتاج لفترات راحة تقطع من وقت العمل، يعود الإنسان العامل بعدها في نشاط وهمة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة .

وقد أكد الباحث إلتون مايو رائد المدرسة الإنسانية من خلال التجارب المسماة **بهاوثرون** أن الأوقات الطويلة والغير مناسبة ستكون عبئ على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج .²

¹ - السواط طلق عوض الله وآخرون ، مرجع سابق ، ص 46 .

² - الجرسى خالد بن عبد الرحمن بن علي : مرجع سابق ، ص 101 .

كما أولت هذه النظرية أهمية للفرد العامل وأبرزت دوره في الإدارة لذلك فإن التطوير جمع الأفراد والتطوير كان نتيجة للتدريب المخبري الذي كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين وتترك المجال لهم للتفاعل والتعلم من بعضهم .

ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم مع التركيز على البحث الإجرائي وجماعات العمل وتشخيص القضايا واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية (التخطيط واتخاذ القرار) ، فالتطوير على مستوى الفرد والجماعة يؤدي إلى تحقيق العملية الإدارية الكفء¹ .

2. نظرية X و y لدوجلاس ماغريغور : بينت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما X و y حيث قامت نظرية X بناء افتراضاتها على أساس المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري كونها أهملت النواحي الإنسانية على اعتبار الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية يميل إلى الكسل والأنانية على عكس نظرية y ، حيث تنظر للإنسان على أنه كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته .

فقد ركزت هذه النظرية على متغير التطوير التنظيمي من خلال مبادئ كل طرف حيث بينت نظرية X افتراضاتها للتطوير على انه الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيين في الإنسان ، وأن القناعة الذاتية عامل مهم ، والإنسان يستطيع تحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع ، لكن تؤكد على أن العامل كسول بطبعه ويكره العمل ويهرب من تحمل المسؤولية لذلك فهي تركز على تحقيق الاهداف والوصول إلى الكفاية الإدارية لابد للعامل أن يعمل بجهد مع التركيز ، واستخدام الرقابة المشددة والتحفيز المادي الذي يجعله يتصرف بالثبات على عكس نظرية y التي انسجمت مع مفهوم التطوير التنظيمي من خلال مرتكزاتها المتمثلة في أنها تنظر للعامل على انه صاحب مسؤولية وفي موضع قيادي يميل إلى العمل بشكل منظم ومتطور بتأكيدها على أنه يسعى إلى تحمل المسؤولية فلا بد له من تحفيز مادي ومعنوي ، وهو ما يزيد من دافعيته نحو واجباته . وهو نشط بطبعه ولا بد أن يعمل في ظل رقابة ذاتية من أجل التفاهم والإحساس بالولاء ، وهذا ما يجعل من بذل الكثير من الجهد لتحقيق الكفاءة المطلوبة والإبتكار والتنمية من أجل كسب المكانة المطلوبة داخل المنظمة² .

1 - القريوتي موسى قاسم ، مبارك علي لخضر : أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3 ، عمان ، ص 45.

2 -- غرارمي وهيبية : الإدارة الحديثة للمكاتب ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 200 ، ص 35 .

ثالثا . النظريات الحديثة :

لقد اهتمت بالعنصر البشري والتفاعل بين العاملين والتعلم والتدريب ، واستخدام تكنولوجيا حديثة ، كذلك تأثير وتأثر المؤسسة بالقيمة وتفاعل أجزاء المؤسسة ومن بين النظريات الحديثة:

1. نظرية النظم : جاءت هذه النظرية في الستينات القرن العشرين تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية ، أنها تقوم على أساس التدعيم و التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي ، والاعتبارات الإنسانية في العمل والواضح ان نظرية النظم تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم ، وبهذا المعنى فإن هذه النظرية تقوم على أساس اعتبار المنظمة بمثابة نظام اجتماعي كلي ، فالمدير مجبور حسب هذه النظرية على مراعاة الجهات التي لها علاقة بالمنظمة ، فقد ربطت نظرية النظم كل النتائج التي تترتب عن عمل المنظمة قد تحقق في فترة قصيرة أو طويلة المدى وكلاهما ¹.

2. نظرية Z : تطورت هذه النظرية على يد ويليام أوشي (1981) حيث اعتمدت في مفهومها على المشاركة الديمقراطية في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا. حيث ترى هذه النظرية اليابانية على أن الوقت جهد هام في تحديد عمل الوقت اللازم ، ويمتاز الوقت في هذه الإدارة بالمرونة والقوة مع إكساب مهارات متنوعة ، ومن أبرز ما قامت به هذه النظرية استغلال الوقت وتصميمها لمواقع العمل من حيث ترتيب الآلات على شكل حرف U على خط الإنتاج بحيث تدخل السلطة المراد تصنييعها وتخرج من الجهة الأخرى مع تحمل الفريق كافة المسؤولية ².

ومن جهة أخرى فقد أسهمت نظرية Z بشكل هام في تحقيق التطوير التنظيمي المطلوب على مستوى المنظمة لأنها تنظر للوظيفة مدى الحياة مما يساهم في الإستقرار والأمن والتقويم والترقية البطيئان ، حيث تتم هذه العملية خلال فترة طويلة مما يتيح الدقة .

¹ - الكبيسي عمار : الفكر التنظيمي ، ط1 ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، 2004 ، ص 126 .

² - بوحوش عمار : نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، ط1 ، الجزائر ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ، ص26.

وهي تعتمد على مستوى الذكاء والمرونة لتحقيق الإبداع وأسلوب القرارات الجماعية الذي يدفع العاملين إلى العمل الإداري والشعور بالأهمية ، وهذا ما يجعل تعمق روح المودة والمبادرة والإبداع وتحقيق تنمية بالالتزام والتدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي.¹

3 الإدارة بالأهداف : من المدارس الحديثة للإدارة بالأهداف التي اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الإدارة الديمقراطية ، وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين في ضوء الإعتبارات التالية ، مشاركة العاملين ما أمكن في وضع القرار وتنفيذه ، وزيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وأول من أتى بفكرة الإدارة الو بالأهداف هو دوركر في 1954 حي اعتبر أن الإدارة ما هي الا تحقيق الهدف يحتاج الى طريقة محدد في حين تظهر أهمية الوقت في التخطيط وكذلك النظم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار , وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لإرباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة ، وكل عمل يحتاج إلى وقت وأن يكون ذلك التوقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود والاداء المطلوب.²

وفي هذا السياق تنظر نظرية الإدارة بالاهداف إلى التطوير التنظيمي وإلى عناصر تعتبر بمثابة الكيفية في وضع القرار وتحقيق الاهداف بصورة مشتركة بين الرؤساء والمؤوسين المتمثلة في الإتفاق على تجديد الهدف ونتائجه ، وتقييم العمل على مدى الالتزام والوفاء بالأهداف التي تحدد وتشخص أسباب الانحرافات التي صادفت الفرد ، ووضع طرق العلاج ، وكما أكدت على أن تكون هناك ممارسات إدارية عالية لتحقيق الهدف المطلوب ، وأن تكون هناك نشاطات وفعاليات المنظمة متداخلة ومتراطة ولا يؤدي إلى عن طريق العمل الجماعي لأنها تتطلب جهدا كبيرا ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية العملية الإدارية بالإضافة إلى حدوث التعديلات وتحديثات على مستوى المنظمة .

4. نظرية اتخاذ القرار : يعد اتخاذ القرار في المؤسسة محورا لمعظم العمليات الإدارية ، وقد جاء "سيمون" بهذه النظرية حيث استعان بحل مشكلات التخطيط الإنتاج باتخاذ القرار في الوقت المناسب ، بحيث اعتمدت على الوقت اعتمادا كليا من خلال الإعتماد على الأحداث الماضية وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي وتستند إليه ، وتراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرارات جميعها سواء كانت هذه القرارات تخطيطه أهم انتاجية .

¹ حرب بيان هالي : مدخل لإدارة الاعمال ، ط1 ، عمان ، دار العلمية للنشر ، 200 ، ص 82.

² - طلق عوفي الله ، مرجع سابق ، ص 203- 204.

وذلك من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك ، لهذا فقد ظل الإعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار مثل أسلوب الخبرة إلا في حدود ضيقة جدا فقد لا تتعدى القرارات الروتينية او العادية التي تواجه الإداري يوميا ولا تتطلب جهدا أو إبداعا .¹

كما ركزت هذه النظرية على متغير التطوير التنظيمي وذلك من خلال اعتمادها على نظريتان ، الأولى يعتمد على التوازن التنظيمي ، حيث تقوم على ان الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي ، وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منظم في وضع القرار ، وذلك لتتوازن بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد ، وهذا ما يجعل الوصول إلى الأداء العادي ، أما الثانية فتعتمد على النظام التعاوني ، وتقوم على ثلاث أساسيات وهي : اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات ، التنظيم الرسمي ، والنظام التعاوني ، وهذا ما يجعل المنظمة تستمر نحو التجديد والتطوير .²

ثامنا . الدراسات السابقة :

نحاول من خلال هذه الفقرة عرض الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت والتطوير التنظيمي ، ومن أهم هذه الدراسات نجد دراسة محمد بن عبد الله بن فضيلة من

كلية الدراسات العليا بجامعة نيف العربية للعلوم الامنية ، بحث لنيل شهادة الماجستير لعام 2008 بعنوان **التطوير التنظيمي وعلاقته بادره الوقت** دراسة مسحية لوجهات النظر الضباط القياديين بقوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، ولقد ارتبط تصور الباحث بأهمية فاعلية برامج التطوير التنظيمي لزيادة فعالية وقدرة المنظمة على البقاء والعطاء ، وتأثير هذه البرامج على فعالية إدارة الوقت ، لهذا تكمن المشكلة في التأكيد من فاعلية برنامج التطوير التنظيمي في قيادة قوات الامن الخاصة وتأثير هذه البرامج على حساب إدارة الوقت لدى الضباط القياديين ، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل المركزي : **هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض فاعلة ؟** ، وهل التفعيل له علاقة باستثمار الوقت جيد وفاعل لدى الضباط القياديين ؟ .

¹ - الجرسى خالد بن عبد الرحمن علي : مرجع سابق ، 102 .

² - جبرمي كوردي ، ت محمد سعيد ، **الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح** ، ط1 ، القاهرة ، دار الفاروق ، ص 10.

فرضيات البحث :

- . مدى فاعلية تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض . العلاقة بين فاعلية التطوير وفاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القيايين بقوات الامن الخاصة بمدينة الرياض .
- . مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض .
- . هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء الأفراد لدراسته باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية حول محاور الدراسة المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي وأبعاد إدارة الوقت .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والتي تم تطبيقها على الضباط القيايين بقوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات (التكرار ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري) .

واعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات حيث قام بمتابعة عملية جمع البيانات ، وأهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى تفعيل جوانب التطوير بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو جيد ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القيايين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى جيد ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط طردي ومتوسط ذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ، ومتغير إدارة الوقت الكلي .¹

. دراسة التي قام بها عبد الهادي خاروف ومحمد أبو شيخا في عام 2009 تحت عنوان أثر تخطيط الوقت على آراء الموظفين في قسم الجباية في بلدية نابلس ، جاءت هذه الدراسة لمناقشة أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين ، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ، وثم وضع استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها ، حيث تم توزيع 30 استرجع منها 25 استبانة ثم تحليلها إحصائيا وكانت استنتاجات الدراسة كمايلي :

- . أن استخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات الواردة وتخزينها تؤدي إلى توفر الوقت .
- . إن إدراك العاملين أهمية عنصر الوقت في العمل والإهتمام بإدارة الوقت يساوي في التخطيط للوقت بشكل جيد.

¹ - **التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت** ، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض إعداد محمد بن عبد الله فضيلة 2001 ، رسالة ماجستير منشورة .

. التخطيط الجيد للوقت يساعد في التنظيم للعمل ، وعدم تداخل المواعيد تؤدي إلى استغلال الوقت بشكل مثالي .

. التخطيط الجيد للوقت يقلل من الوقت المهدر ، حيث أن التخطيط في الحفاظ على الوقت كمورد مهم في العمل .

. إن وضع جدول للمهام المراد إنجازها يساعد في التخطيط للوقت .

. إن التخطيط للوقت يساعد في زيادة الرضا في العمل المنجز من قبل المدير ومن قبل العمال.

. إن التخطيط الجيد للوقت يساعد في تسريع الأداء من خلال تقليص الزمن المطلوب مما يسرع أداء العاملين ¹.

. في عام 1992 قام الملائكة بإجراء دراسة بعنوان إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت والأسباب والمؤثرات فيه واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيع البيانات على عينة عشوائية على بعض المديرين السعوديين والغربيين في مؤسسة حكومية مختلفة وخاصة بمدينة جدة ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

. تأكد 88 من السعوديين و100 من المديرين الغربيين على أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج .

. أهم أسباب عدم إدارة الوقت واستخدامه كما ينبغي في الزيارات المفاجئة ، واتباع سياسة الباب المفتوح ، وعقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة وبدون تنظيم ، إضافة إلى جلسات التسلية ، وأساليب بعض المديرين الغير فعالة ، فعدم التفويض وكذلك نقص الكفاءات الإدارية والتعاون والإختلاف بين العاملين في المستويات المتعددة وفي المستوى الواحد أيضا من بينها نقص المؤهلات العلمية ².

. في عام 2004 أجرى الرشيد دراسته حول إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ، دراسة ميدانية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام بهدف التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام .

¹ الجرسى خالد بن عبد الرحمن بن علي : إدارة الوقت من منظور إسلامي ، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص 17.

² - ملائكة عبد العزيز محمد ، 1992 ، إدارة الأوقات في الأعمال بالمملكة العربية السعودية ، بنك القاهرة السعودي ، جدة ، إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث أخذ الباحث عينة عشوائية من مديري الغدارات ورؤساء الأقسام لحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ، واعتمد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. وجود ارتباط قوي سالب الإتجاه بين متغير إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل كلما كانت هناك إدارة جيدة كلما قل مستوى ضغوط العمل (معامل بيرسون للإرتباط 0,89) .¹

. دراسة صالح بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية نظم الإتصالات الإدارية : دراسة ميدانية على شرطة منطقة الرياض الشرقية ، 2003.

وكان ضمن الاهداف التعرف على واقع التطوير التنظيمي في منطقتي الرياض والمنطقة الشرقية، وأثر استخدام الحاسب الآلي في تحسين وتطوير الاداء في التجربة الأمنية للدورات الامنية ، ومعرفة العوائق التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في المساهمة في انجاح التجربة ودفع العملية التطورية .

. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الشامل واستعانة الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

1. وجود مساهمة للحاسب الآلي في التطوير التنظيمي الحاصل في المنطقة الشرقية ، وأن للحاسب دورا فعالا في السرعة في اجابة الجهات الأمنية فيما يتعلق بالنواحي الامنية مع الدقة في الإجابات في المحافظة على الوقت والإقلال من المعلومات الورقية وباستخدام السجلات ، وكانت الإجابة أكثر من 50 من المبحوثين .

2. أن العوائق التي تعيق استخدام الحاسب الآلي ترجع إلى قلة الكفاءات المتخصصة للعمل على الحاسب الآلي بمتوسط 3,11 وقلّة عدد الدورات المتخصصة بمتوسط 3,59 ، وقدم بعض الأجهزة المستعملة وعدم تحديثها بمتوسط 3,44 ، ويأتي تعطيل الحاسبات بين انقطاع التيار الكهربائي بمتوسط 2,49 ، وندرة الصيانة الدورية بمتوسط 2,22 وكذلك وجود بعض الفيروسات 2,25.

¹ - الرشيد حماد بن محمد 2004 ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ، دراسة ميدانية على مديري إدارة رؤساء الأقسام لحرس الحدود بالرياض والدمام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

3. أن هناك دعماً وتشجيعاً من الرئيس المباشر ومن القيادات لاستخدام الحاسبات الآلية ودعم القيادات للعامل في مجال الحاسب الآلي بالحوافز المادية والمعنوية ، حثهم على الأخذ بالدورات المتخصصة نسبة مرتفعة عن المتوسط .¹

. دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله في 2006 بعنوان واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية والأزهر الأقصى ، التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات .

. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي .

وقد استخدم الباحث دراسته المنهج الوصفي ، اختيار عينة عشوائية بلغت 340 موظف واعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث توصل الباحث إلى نتائج أساسية هي :

. أن 84 من المبحوثين في الجامعة الإسلامية و 71 من الأزهر موافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة.

. بينت الدراسة أن 60 و 68 و 93 من المبحوثين في الجامعات الإسلامية و الأزهر الأقصى يعتقدون أن الهيكل التنظيمي للجامعة مناسب .

. وضحت الدراسة أن 74 من المبحوثين في الجامعة الإسلامية يوافقون أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي

يؤدي الموظف عمله بسهولة من خلال الترقيات وتوجيه العمال ، حتى يكون أداء العمال ذا كفاءة.²

¹ - الصالح فارس بن صالح عبد الله ، 2003 : التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية نظم الاتصالات الإدارية ، دراسة ميدانية على شرطة منطقة الرياض والشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
² - سمير يوسف محمد عبد الإله ، 2006 : واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، رسالة ماجستير غير منشورة .

وضمن هذا الإطار تندرج دراسة الباحثة الحربي 1996 التي جاءت تحت عنوان التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة بمدينة جدة والتي أجرتها في مؤسسة خدمات الأمانة ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التطوير التنظيمي وأثر ذلك على الأداء ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، وقامت الباحثة بتوزيع نموذجين من الاستمارة أحدهما لموظف الأمانة ، وأخرى لعينة من الجمهور المنتفعين بخدمات الأمانة ، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. عدم وجود هيكل تنظيمي سليم لوضع خطوط عمل الأمانة وتقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ووضوح الإختصاص أدى إلى الإزدواجية في الأداء وأوجد إدارات وأقسام لا تتبع رئيسها المختص .
 2. عدم وجود جهاز إداري متخصص لتطوير الأيدي العاملة وتدريبها مما كان له الأثر الواضح على مستوى الأداء بالأمانة .
 3. إن توزيع إدارات وأقسام الأمانة في عدة مبادئ متعددة أثر على أداء العاملين والاتصال بينهم ومتابعة نشاطهم ويضعف أيضا رقابة ، وأثر رؤسائهم عليهم مما يؤدي إلى تدمير المراجعة.¹
- تعليق عام :** مما سبق يتضح لنا أن دراستنا الراهنة اتفقت مع بعض الدراسات من حيث المنهج المستخدم وأدوات الدراسة ، في حين اختلفت من حيث ميدان البحث.

¹ - الحربي : التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الاداء في المنظمة ، دراسة ميدانية على أمانة جدة ، 1996 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز.

تمهيد :

من مختلف الإقتراحات التي كانت تصب في موضوع " إدارة الوقت والتطوير التنظيمي " والإعتماد على النموذج المؤسساتي لمديرية جامعة ابن خلدون ما جعلنا ندرج هذا الفصل الذي تناول وصفا لمنهج الدراسة وعينتها ، وكذلك أدوات الدراسة وطرق إعدادها ، كما تضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في التطبيق وصولا في الأخير إلى المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة.

أولا . مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني : التعريف بالمؤسسة :

تبلغ المساحة الإجمالية لجامعة ابن خلدون 1.5400

كلم² أما المساحة المبنية 10,904 م² ، وتتكون من 08 طوابق ، وتقع مديرية جامعة ابن خلدون في المدخل الرئيسي لولاية تيارت على الطريق الوطني رقم 14 . يحدها من الجنوب شركة فغولي (مجموعة فغولي للبناء) ، من الغرب حضيرة البلدية ، وأهم هدف لإنشاء المديرية هي التعليم العالي .

. أما المراحل التاريخية انشأة المديرية فقد كانت في سنتي 1980 . 1981 مركز جامعي ، أما في سنة 1984 تم إنشاء معهدين وطنيين للتعليم العالي ، الأول في الهندسة المدنية ، والثانية في الزراعة والبيطرة أما في سنة 1992 أصبحت المؤسسة مركزا جامعيًا من جديد ، أما في سنة 2001 ، ارتقت إلى مصف الجامعة وسميت على صاحب مقدمة علم الإجتماع العلامة عبد الرحمن ابن خلدون ، أما في سنة 2010 إعادة هيكلة الجامعة إلى 06 كليات ومعهدين .

الكليات : لغات وآداب ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، كلية الرياضيات والإعلام الآلي ، كلية العلوم التطبيقية ، كلية علوم المادة .

أما في سنة 2013 فقد أصبحت 08 كليات وهي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية علوم الطبيعة والحياة إضافة إلى الكليات الستة السابقة ، أما المعهدين فهما معهد التكنولوجيا بقصر الشلالة ومعهد علوم البيطرة .

2. **المجال البشري :** يبلغ عدد أفراد مديرية جامعة ابن خلدون 960 عامل موزعين على مختلف هياكل

المؤسسة وذلك ضمن خمس فئات عمالية وهي

. عمال مصممون 217 (الصنف 11 فما فوق) .

. عمال تطبيقيون 230 عامل (الصنف 10 و11)

. عمال التحكم 67 عامل (الصنف 7 ، 8 ، 9) .

عمال التنفيذ 134 عامل (الصنف 7)

. عمال مهنيين 312 عامل (حراس + سائقين + عون الصيانة والامن) .

3 المجال الزمني : انطلقت دراستنا لهذا الموضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمي ابتداء من شهر مارس إلى نهاية

أفريل من سنة 2016 (06 مارس إلى غاية 28 أفريل) ومرت على المراحل التالية :

المرحلة الأولى : قمنا بزيارة استطلاعية من أجل الملاحظة ومتابعة العمال داخل العمل وذلك عبر مختلف المصالح ، كان هذا انطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا إدارة الجامعة ، وبعد ذلك انتظرنا القبول لإجراء هاته الدراسة ، لتأتي المرحلة الثانية : حيث قمنا بمقابلة حرة مع المسؤول من أجل الحصول على المعلومات والوثائق الهامة حول المؤسسة والتي استغرقت ما يزيد عن أسبوع ، أما المرحلة الثالثة فقمنا من خلالها بإجراء المقابلة الغير موجهة مع العمال ، وتوزيع الاستمارات ليتم ملؤها وصولا في الأخير إلى جمعها في الأيام المقبلة .

ثانيا . منهج الدراسة :

على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمي قمنا باتباع المنهج الوصفي ، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة ونعرفه بأنه " منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل القياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة ، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بالسلوك محل الدراسة في المستقبل ¹ .

¹ - محمد الحسن إحسان : **البحث الاجتماعي** ، ط1 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 121 .

وجاء اختيارنا لهذا المنهج دون سواه بناء على انه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره لتحديد العلاقات الموجودة بين الواقع والممارسات الشائعة ، هذا من جهة ، وبناء على تفعيل هذا المنهج من قبل العديد من الباحثين مثل جابر عبد الحميد ، أحمد كاظم فندلين.¹

ثالثا. أدوات الدراسة :

يقصد بها أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي ، تلك التقنيات التي يقرأها العلم الكفيلة بتوفير المعلومات المتعلقة بالظاهرة مجال الدراسة ، وتلك المحيطة والمؤثرة لها .

في الدراسة الراهنة تم الإعتماد على التقنيات المحورية على النحو التالي :

1. الملاحظة : هي عملية أساسية بالنسبة للبحث العلمي ، حيث يعتبر أحد العناصر الأساسية للعلم ، وهي الحقائق التي نقوم بجمعها عن طريق الحواس عن الطريق السمع والبصر وغيرها .

ومن أجل تعيين المشكلة وتحديد على اعتبارها أسلوب من الأساليب الجيدة ، الأمر الذي يتطلب الموضوعية والدقة فيكون البحث بعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية ، وقد قمنا باختيار الملاحظة دون المشاركة كنوع من أنواع الملاحظات كونها عبارة عن ملاحظة الظاهرة محل الدراسة كما حدثت بطريقة تلقائية ولا يشارك الباحث في إحداثها ولا يتعدى دوره .¹

كما تم تدوين تلك الملاحظات بالإضافة إلى ذلك تشير هذه الأسئلة والدراسات الإستطلاعية أنه يصلح بالدرجة الأولى لدراسة الموضوعات المرنة والغير محددة بدقة .²

وقد أفادتنا الملاحظة في النقاط التالية : ملاحظة ردود أفعال الباحثين بصفة حقيقة ، جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الظاهرة من خلال ملاحظتها في حالتها الطبيعية للإطلاع ومعرفة الأشياء على حقيقتها دون شعور العينات بأنهم مراقبون .

2. المقابلة : تعتبر مقابلة البحث من التقنيات المباشرة التي تستعمل من أجل مبادلة الأفراد بكيفية منعزلة عن المحيط الاجتماعي الذي ينتمون إليه ، لكنها في بعض الأحيان قد تأخذ كعينة المساءلة الجماعية بطريقة نصف

¹ - محمد الحسن إحسان ، مرجع سابق ، ص 24.

² - منير عربات : إدارة الموارد البشرية مشكلو العظلة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا ، قسنطينة ، 2007 - 2008 ، ص 329.

موجهة ، وهي في الحالتين تسمح بأخذ معلومات كيفية تفيد في التعرف على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الأسباب العاملة وراء سلوكياتهم الفردية المشتركة ، وقد أفادتنا هذه الأداة في النقاط التالية¹ :

. إثراء أسئلة الإستمارة ، إعطاء صورة دقيقة عن الموضوع ، شرح بعض الغموض الموجود في أسئلة الاستمارة ،
الاجابة عن أسئلة المبحوثين ومحاولة تسهيل الصعوبات .

3 الاستمارة : هي عبارة عن مجموع أسئلة تدور حول موضوع معين ن تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها ،
وتفيد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي ، وتجمع في شكل استمارة بحث تتكون من
ثلاث مراحل وهي كالآتي :

. المحور الأول : يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية وعددها 07.

. المحور الثاني : أسئلة حول الفرضية الجزئية الأولى وعددها 10 أسئلة .

. المحور الثالث : يحتوي على أسئلة الفرضية الثانية وعددها 12 سؤال .

وقد مرت الاستمارة بثلاث مراحل وهي :

المرحلة الأولى : قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضناها على المشرف من أجل التصحيح وبعد ذلك استرجعناها
لنطلب عرضها على التحكيم .

المرحلة الثانية : قمنا بتحكيم الاستمارة للتأكد من صدقها وثباتها وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من
الأساتذة المكونين من عضوين ضمن التخصص .

المرحلة الثالثة : وبعد ذلك استرجعنا الاستمارة مرة أخرى من التحكيم بعرضها على الأستاذ المشرف ، ومنها قمنا
ببعض التعديلات فيها مثل : هل العلاقات المهنية الجيدة تجعل منك مرتاحا في عملك (السؤال رقم 24) وقبل
تعديلها كان : هل العلاقات الاجتماعية تجعل منك مرتاحا في عملك .

والسؤال رقم 18 : هل تضع وقت احتياطي تسمح فيه بمواجهة الأزمات ، وكانت الاحتمالات المتاحة دائما ،
غالبا ، أحيانا ، أبدا ؛ ولكن بعد التعديل أصبحت احتمالات الإجابة : دائما ، أحيانا، أبدا (أي ثلاثي) .

¹ - ابراهيم البيومي غنام : مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، القاهرة ، مكتبة الشروق الدولية ،
2008 ، ص 99.

4. العينة :

كيفية اختيارها :

إن استعمال العينات لظاهرة ما تشكل ضرورة في مجال البحث العلمي ، ولكن حتى تكون ممكنة ودقيقة وتمثل المجتمع الأصلي بحيث ان العينة وكيفية اختيارها تكون منسجمة مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي ¹ . ولقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية ، فهي طبقية لأن أفراد الدراسة موزعون على فئات سوسيو مهنية خمس وهي فئة المصممين ، التطبيقيون عمال التحكم ، التنفيذ ، والمهنيين وكان من الضروري التعرف لها للبحث دون إلغاء احداها ، وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد ينتمي إلى أحد الفئات الخمس ، كان بالإمكان أن يكون ضمن المفردات التي نضعها تحت الدراسة .

أما عن طبيعة مفردات العينة فهم ذكور و إناث ينتمون إلى الفئات الخمس .

ولقد تم بمراعاة لحساب عينة البحث (نسبة التمثيل) حجم الإمكانيات التي توفرت لدينا والتي كانت محددة ونقصد بها الوقت المتاح ، الجهد المبذول ، الظروف الشخصية لكل باحث وأيضا ظروف العمل الميداني التي كانت متبعة ومكلفة ، وعليه تم تبني نسبة 10 من المجتمع الأصلي المكون من 960 مفردة ن وكانت العينة التمثيلية مكونة من 96 مفردة ممثلة للفئات السوسيو مهنية الخمس ، وعليه بما ان مجتمع الدراسة الكلي أكثر من 500 مفردة ، فقد اخترنا نسبة تمثل 10% من

$$960 \longleftarrow 100\%$$

$$96 \text{ مفردة حجم العينة المختارة } 96\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\text{عدد المفردات كل طبقة} \times \text{العينة المختارة}$$

$$\text{نسبة التمثيل}$$

$$\text{المجتمع الكلي}$$

$$\text{ومن اجل حساب حجم عينة كل طبقة} =$$

-وقدم حساب النسبة المختارة علي جميع الفئات السوسيو المهنية

¹ - مورييس انجرس : ت بوزيد صحرواوي وآخرون : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصبية للنشر ، 2204 ، ص 204 .

فئة المصممين:

$$217 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\frac{217 \times 10\%}{100\%} = 22$$

فئة التطبيقين

$$230 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\frac{230 \times 10\%}{100\%} = 23$$

فئة عمال التحكم

$$67 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\frac{67 \times 10}{100} = 7$$

فئة عمال التنفيذ

$$134 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

$$\frac{134 \times 10}{100} = 13$$

فئة العمال المهنيين

$$\frac{312 \times 10}{100} = 31 \text{ ومنه}$$

$$312 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 10\%$$

خصائصها الديموغرافية :

اعتمدت الدراسة على أسلوبين هما في التحليل :

أ. أسلوب كمي من حيث تبويبها في جداول وحساب التكرار والنسبة .

ب. أسلوب كيفي : استخدمنا فيه التحليل والتفسير والتعليق على الجداول ، كما اعتمدنا على الجانب النظري.

في هذا الجزء ناقش الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة وتشمل سبع خصائص وهي : الجنس ،

السن ، الحالة الاجتماعية ، الوضعية الاجتماعية ، المستوى الوظيفي ، مكان الإقامة ، الخبرة في العمل .

غن هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبة أبعاد اجتماعية ، هذا ما ساعدنا في

مناقشة الفروض والتدعيم والتحليل وتفسير النتائج ودعم التصورات لدى الأفراد .

أولا . البيانات السوسيو ديموغرافية :

الجدول رقم 01 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة
51	49	ذكر
49	47	أنثى
100%	96	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث متقارب ، من الذكور 51% مقارنة بالإناث بنسبة 49% من إجمالي العينة وهذا ما تتطلبه المؤسسات السوسيو مهنية ، ومن هنا كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث رغم الفارق البسيط ، ومنه يمكن القول أن نسبة الذكور الموجودة في مديرية جامعة ابن خلدون أكبر من نسبة الإناث راجع إلى العمل الممارس بالجامعة خصوصا إذا لم يتلائم مع فئة الذكور ما يتطلب جهد بدني كبير ، وهذا دليل على ما لاحظناه في الواقع بان هناك نسبة من الإناث لكن يعملون في إطار الإدارة فقط ، خاصة في مجال السكرتارية (عقود ما قبل التشغيل) ، وكذلك في مجال التطبيق وهذا بنسبة قليلة على اختلاف نسبة الذكور فالأغلبية منهم يعملون في إطار الامن وأعمال اخرى ، خاصة بالذكور كالسائق مثلا.

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة
		الإحتمالات
36,45	35	أقل من 25 سنة
36,45	35	25 . 35
22,91	22	45 . 35
4,16	04	55 . 45
100	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة العاملين كانت من أصحاب العمر الأقل من خمسة وثلاثين ، حيث بلغ عددهم أكثر من 72,9% ومنه تعتبر هذه الفئة فئة الشباب وهي القادرة على العمل وتحمل المسؤولية واستثمار الخبرات والمهارات اليد العاملة الشابة المؤهلة وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة فكانت لأصحاب فئة العمر أكثر من 45 سنة ، حيث بلغ عددهم 4,16 ، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في المصالح الإدارية هم من الفئات العمرية الفتية ، وكانت بين 45.35 سنة ، حيث شكلت الفئة العمرية المتوسطة من أفراد العينة وإن دل ذلك فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة نظرا لما يتميز بها من فعالية ، بالإضافة إلى طموحاتهم المستقبلية .

. جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
46,87	45	أعزب
51,04	49	متزوج
2,08	02	أرمل
0	0	مطلق
100	96	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 03 والتي تدور حول الحالة الاجتماعية أن 49 عامل متزوج ونسبتهم 51,04% ، في حين أن هناك 45 عامل أعزب يمثل 46,87% ، أما العاملان الأرملان فنسبتهم 2,08% ، إن غالبية العمال متزوجين هذا ما يمنح لأداء دفعة خاصة لأنهم يتمتعون بالإستقرار النفسي والشخصي وربما يكون الأفراد المتزوجين أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها.

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
00	00	أمي
33,8	08	ابتدائي
20,83	20	متوسط
20,83	20	ثانوي
50	48	جامعي
100	96	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول رقم (04) والخاص بالمستوى التعليمي أن 48 مبحوث ونسبتهم 50 حاصلين على مستوى جامعي أيضا 08 مبحوثين ونسبتهم 8,33% متحصلين على مستوى ابتدائي في حين 20 مبحوث ونسبتهم 20,83% لديهم مستوى ثانوي وكذلك 20 مبحوث ونسبتهم 20,83% لديهم مستوى متوسط مقابل 00 أمي ، ويمكن تفسير ذلك أن غالبية الوظائف في المصالح الإدارية تعد على المستوى الجامعي كحد أدنى لذلك من أجل القيام بالأعمال المؤكدة بكل دقة وفعالية كما أن ذلك ينسجم مع شروط وتعليمات التعيين في المصالح الإدارية ، حيث أن أغلبية العمال الإداريين متحصلين على شهادات جامعية يعملون وفق عقود ما قبل التشغيل ، بالإضافة إلى المتصرفين والملاحق الإدارية وهذا يفسر أن الجامعة تتهم بالمؤهلات العلمية والكفاءات التي تجعل المؤسسة متطورة وتقوم بالتجديد والتحديث ، مما يكسبها المكانة المطلوبة .

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
22,91	22	مصممون
23,25	23	تطبيقات
7,29	07	عمال تحكم
13,45	13	عمال التنفيذ
32,29	31	عمال مهنيين
100	96	المجموع

يوضح الجدول رقم 06 الخاص بالمستوى الوظيفي أن غالبية أفراد المجتمع من عمال مهنيين عددهم 31 مبحوث وبنسبة 32,29% و 23 عمال تطبيقات نسبتهم 23.25% ، في حين ان 22 عامل ونسبتهم 22,91 وعمال تنفيذيين ونسبتهم 13,54% أما عمال التحكم فكان عددهم 07 ونسبتهم 7,29% ولهذا تظهر لنا أن فئة العمال المهنيين أكبر نسبة في الإطار الإداري ، وهذا راجع إلى أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي ، الثقافي ، العلمي والأكاديمي .

كما أن طبيعة النشاط في المديرية توضح أنها تعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة والتنفيذ وهذا يكون معني بجمع الفئات ، وكما هو معروف أن الفئات الوظيفة تختص تبعاً للنشاط في المؤسسة التي تضم جميع الفئات المهنية التي تتلائم مع طبيعة الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها .

الجدول رقم (06) توزيع الأفراد حسب مكان الإقامة :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
28.12	27	قريب من العمل
71,87	69	بعيد عن العمل
100	96	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) الخاص بمكان الإقامة أن غالبية الأفراد المجتمع بعيدون عن موقع العمل ، حيث بلغ عددهم 69 عامل بنسبة 71,87% و 27 عامل بنسبة 28,12% مبحوث قريب من موقع العمل ، وهذا راجع أن المؤسسة لا توفر حافلات خاصة بنقلهم لموقع العمل ، كما أن غالبية العمال يقيمون خارج ولاية تيارت مثل : السوقر - فرندة - قصر الشلالة .

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
42,70	41	أقل من 5 سنوات
20,83	20	10 . 5
15,62	15	16 . 11
8,33	08	22 . 17
12,05	12	أكثر من 22
%100	96	المجموع

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم 07 والتي تدور حول الخبرة في العمل لأن 41 مبحوث ونسبتهم 42,70% في إجمالي عينة الدراسة خبرتهم في العمل إلى 05 سنوات ، وأيضا 20 مبحوثا ونسبتهم 20,83% خبرتهم من 10.5 سنوات ، بينما نلاحظ توزيع لخبرة العمال كالاتي :

15 فرد ونسبتهم 15,62% خبرتهم (16.11).

12 فرد نسبتهم 12,05% خبرتهم أكثر من 22

08 أفراد نسبتهم 8,33% خبرتهم (22.17)

ويلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم ، وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشيا مع روح العصر الذي يعرف تطورا علميا ، كما أن المؤسسة تقوم بتوظيف الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل .

ثانيا . التخطيط للوقت ورفع مستوى تنمية العاملين :

الجدول رقم (08) يمثل مدى تخصيص جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
20,83	20	دائما
70,83	68	أحيانا
8,33	8	إطلاقا
100	96	المجموع

تؤكد النتائج في الجدول رقم 08 والمتعلقة بمدى تخصيص جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها ، وهذا ما أيده المبحوثون بما يمثل 68 من إجمالي الدراسة أي بنسبة 70,83% في مقابل إجابة 20 مبحوث أي بنسبة 20,83% ، حيث كانت النسبة الأقل للوقت المخصص للوظيفة بنسبة 8,33% نظرا لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطوير أساليب عملهم ومعارفهم ورفع مستوى الأداء.

الجدول رقم (09) : يمثل تحديد الوقت لوضع أهداف مكتوبة :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
65,62	63	نعم
15,62	15	لا
18,75	18	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (09) والخاصة بعملية تحديد الوقت بوضع أهداف مكتوبة ، حيث أجاب 63 مبحوث بنسبة 65,62% يؤكدون بأن تحديد وقتهم يتمثل بوضع أهداف مكتوبة ، في حين أجاب 18 مبحوث أي بنسبة 18,75% بأنهم أحيانا ما يضعون أهداف مكتوبة لتحديد وقتهم ، أما 15 مبحوث أي 15,62% بأنهم لا يضعون أهداف مكتوبة لتحديد وقتهم لأنهم يرون في ذلك مضيعة للوقت وإهمال أعمال ذات أهمية .

في حين الذين أكدوا على أن تحديد الوقت يتم بوضع أهداف مكتوبة يساعدهم في الإستثمار الجيد للوقت والإنضباط وبالتالي يسهل عليهم أهدافهم .

الجدول رقم (10) : يمثل ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولوياتها :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
70,83	68	نعم
12,5	12	لا
16,66	16	أحيانا
100	96	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (10) المتعلق بترتيب الأعمال حسب الأهمية والأولوية فنلاحظ أن أغلبية العمال أجابوا بنعم وعدددهم 68 مبحوث أي بنسبة 70,83% وهذا ما يؤكد أهمية ودور الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال ووضعها في القائمة ، ويمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا ب لا 12 مبحوث أي بنسبة 12,5% وهذا راجع إلى الإهمال وعدم إعطاء أهمية للأعمال الأخرى ، وأهمية التخطيط الجيد للمؤسسة ، في حين عدد المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يقومون بترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولويتها وعدددهم 16 أي بنسبة 16,66% وهذا راجع إلى توجيهات وإرشادات المشرف ، وحسب المهام الموكلة لهم .

الجدول رقم (11) : يمثل وضع قائمة عمل يوميا:

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
18,75	18	دائما
58,33	56	أحيانا
22,91	22	إطلاقا
100	96	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (11) والمتعلقة بوضع قائمة عمل يوميا لمواجهة أي أزمات ومواقف غير متوقعة فكانت الإجابة 56 مبحوث أي بنسبة 58,33% بأحيانا ما يضعون قائمة عمل يوميا وهذا راجع لطبيعة العمل وتوجيهات المشرف التي تكون أحيانا واضحة وأحيانا غامضة ، أما عدد المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يضعون قائمة عمل يوميا عددهم 22 أي بنسبة 22,91% وهذا راجع لأنهم لا يعكسون أهمية للأعمال اليومية لأنهم تبدوا لهم أعمال روتينية في حين ان عدد المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما يضعون قائمة عمل يوميا ب18 أي بنسبة 18,75% , وهذا راجع إلى اهتمامهم بأعمالهم اليومية ، وأن أعمالهم تكون فيها تجديد ، وتعرض وظائفهم ومهامهم لمواقف وأزمات طارئة خصوصا في فئة المصممين والتطبيقات .

الجدول رقم (12) مدى تأثير لوائح وتوجيهات المؤسسة على القدرات في العمل :

مفردات العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تؤثر	69	71,87
لا تؤثر	27	28,12
المجموع	96	100

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (12) أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن اللوائح وتوجيهات المؤسسة تؤثر في قدراتهم في العمل وعددهم 69 أي بنسبة 71,87% وهذا راجع إلى طبيعة الاعمال المؤكدة لهم بصورة مكثفة خاصة عندما يكون هناك توظيف تكوين ، ترقية داخلية أو خارجية وبالتالي تكون التوجيهات واللوائح صارمة ، هذا ما يؤثر على قدرة كل عامل في مجال عمله ، في حين عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن لوائح وتوجيهات المؤسسة لا تؤثر على قدراتهم في العمل كان عددهم 27 أي بنسبة 28,12% وهذا راجع إلى طبيعة اعمالهم التي تعودوا عليها .

الجدول رقم (13) : يمثل المعوقات التي تقف وجه تجديد العمل :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
13,54	13	نعم
12,5	12	لا
73,95	71	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم (13) والمتعلقة بالمعوقات التي تقف في وجه تحديدك للعمل فأجاب المبحوثون والذين عددهم 71 بنسبة 73,95% انهم أحيانا تكون هناك معوقات تقف في وجه تحديد العمل ، وهذا راجع إلى ان تلك القرارات التي يصدرها المشرف ، حيث يكون التحديد فيها بالقيام ببعض التعديلات المطلوبة في الملفات الإدارية ، في حين أن المبحوثين الذين أكدوا على أن هناك معوقات تقف في وجه تحديد العمل وذلك 13 بنسبة 13,54% ، كما كانت النسبة متقاربة مع المبحوثين الذين أجابوا ب لا أي لا توجد معوقات تقف في وجه تحديدك للعمل وعددهم 12 أي بنسبة 12,5% وهذا راجع إلى عدم وجود فرص متكافئة في تكوين العمال ، كما أن النتائج المتوصل إليها تتوافق بشكل كبير مع ما أدرجته مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أن تطوير الفرد كان نتيجة لكل من التدريب المخبري الذي يشرك مجال التعلم والتفاعل والذي يعتمد على استخدام المنهجية العلمية ، وقد اتفقت النتائج الراهنة مع دراسة صالح فارس بن صالح عبد الله تحت عنوان : "التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية نظم الاتصالات الإدارية " فحوت هذه الدراسة في نتائجها على النموذج العلمي وكيفية التطوير من أجل التنفيذ .

الجدول رقم (14) يمثل مدى التخطيط للوقت في تسهيل عملية اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
25	24	نعم
14,58	14	لا
60,40	58	أحيانا
100	96	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) النتائج المتعلقة بمدى التخطيط للوقت في تسهيل عملية اتخاذ القرارات أن غالبية عينة الدراسة أجابوا بأحيانا أن التخطيط للوقت يسهل عملية اتخاذ القرارات ، حيث بلغ عددهم 58 أي بنسبة 25% أما الذين كانت إجاباتهم ب لا عددهم 14 بنسبة 14,58% وهذا راجع إلى أن هناك علاقة بين تخطيط الوقت وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يجعل المؤسسة تؤكد على التنظيم والتخطيط للمهام لكل من المصممين والتطبيقات خاصة .

كما ان النتائج المتوصل إليها تتوافق مع ما أدرجته نظرية القرار لسيمون حيث أن هذه النظرية استعانت باتخاذ القرار بالوقت لحل مشكلات التخطيط واعتمدت على الوقت اعتمادا كليا ، حيث أنها تعتمد على الأحداث الماضية وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي وتراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات تخطيطية أم إنتاجية ، حيث اعتمدت على أسلوب الخبرة في ذلك، وهذا ما جاء متوافق مع دراسة عبد الله خاروق ومحمد أبو شيخا في عام 2009 تحت عنوان أثر التخطيط للوقت على آراء الموظفين وكيف تساهم في زيادة أداء الموظفين لأن التخطيط كان استراتيجيا في قمة الهرم .

الجدول رقم (15) : يمثل القرارات التي يصدرها المشرف ومدى مساهمتها في الخوف من التغيير :

الدرجات	النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
+56	29,16	28	موافق تماما (2+)
+33	34,37	33	موافق (1+)
00	19,79	19	محايد (0)
-10	10,41	10	غير موافق (1-)
-12	6,25	6	غير موافق تماما (2-)
+67	100	96	المجموع

. تبين المعلومات الواردة أعلاه في الجدول رقم (15) الذي يمثل القرارات التي يصدرها المشرف ومدى مساهمتها ف بالخوف من التغيير

. نسبة 34,37% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بموافق وكان عددهم 33 عامل.

. نسبة 29,16% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بموافق تماما وكان عددهم 28 عامل.

. نسبة 19,79% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بمحايد ، وكان عددهم 19 عامل.

. نسبة 10,41% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بغير موافق وكان عددهم 10 عمال.

. نسبة 6,25% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بغير موافق تماما وكان عددهم 6 عمال.

حيث بلغ مجموع الدرجات +67 درجة ، وهذا ما يعكس اتجاه أفراد عينة البحث حول القرارات التي يصدرها المشرف ومدى مساهمتها في الخوف من التغيير.

بينت النتائج المعلنة أعلاه أن القرارات التي يصدرها المشرف تساعد في عدم الخوف من التغيير، ويتجلى ذلك في إجابات العمال ، بحيث أكبر نسبة كانوا موافقين ، وهذا ما يظهر على مستوى المديرية محل الدراسة لأنه فعلا عندما تكون القرارات التي يصدرها المشرف واضحة للعامل فهو يستطيع الفهم والإستيعاب ، وهو ما لاحظناه في

المديرية ، حيث صدر عن رئيس مصلحة الموارد البشرية قرارا بتدريب العمال الذين تم تعيينهم من جديد والذين تحصلوا على فور في مسابقة التوظيف التي أدرجتها المديرية ، وكان القرار إلى المشرف المكلف بالتكوين والإعلام بالذهاب معهم إلى ولاية الجزائر للتكوين ، وبذلك يستطيع أن يتفاعل مع أي تغيير يطرأ في الواقع ، وهذا ما يتلاءم مع ما أدرجته النظرية التaylorية فيما يخص القرارات التي يصدرها المشرف تكون واضحة لإنجاز المهام بكفاءة عالية والتعامل مع أي تغيير بمفهوم عدم الخوف منه.

الجدول رقم (16) : يمثل أن الملتقيات والمحاضرات التي تنظمها المؤسسة تساهم في زيادة اكتساب معارف جديدة :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
40,62	39	دائما
55,20	53	أحيانا
4,16	4	نادرا
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم(16) والمتعلقة بمدى مساهمة الملتقيات والمحاضرات في زيادة اكتساب معارف جديدة أن :

. نسبة 55,20 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 53 عامل .

. نسبة 40,62 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بدائما ممثلين ب 39 عامل .

نسبة 4,16 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا ممثلين ب 4 عمال .

تفيد المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن الملتقيات والمحاضرات التي تنظمها مديرية جامعة ابن خلدون تساهم في زيادة اكتساب معارف جديدة ، وهذا ما يظهر من خلال نسبة العمال الذين أجابوا بدائما وأحيانا ، بالإضافة إلى ما لاحظناه أن هناك فعلا من يحضر هذه الملتقيات وحتى هم يقومون بعملية التنظيم لها ، حيث يخصصون لها خلية خاصة **مصلحة النشاطات والترفيه والرياضة** وهذا ما يساهم في زيادة اكتساب معارف جديدة من خلال

الملتقيات والمحاضرات التي تلقى ، وهذا الأمر يجعل العمال يبدعون ويطورون أعمالهم حتى تحقق الجامعة المكانة المطلوبة.

الجدول رقم (17) يمثل العمل الجماعي ومساهمته في التقليل من الأخطاء :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
40,62	39	نعم
9,37	9	لا
50	48	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بالعمل الجماعي ومساهمته في التقليل من الأخطاء داخل المؤسسة أن :

. نسبة 50 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا ب أحيانا ممثلين ب 48 عامل .

. نسبة 40,62 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 39 عامل .

. نسبة 9,37 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 9 عمال .

وتفيد المعطيات المدونة أعلاه أن هناك عمل جماعي في مديرية الجامعة بشكل كبير ، وحسب النسب الموجودة في الجدول فهذا يؤدي في الغالب إلى التقليل من الأخطاء أثناء العمل على اعتبار أن العمل الجماعي يؤثر في تحقيق الأهداف ، وهذا ما أدرجته نظرية العاملين التي رأت أن دوافع العمل لا تعرفها الإدارة والعاملين بالتقريب كلا منهما ، وهذا ما يجعل التقليل من الأخطاء وزيادة تحمل المسؤوليات ، الأمر الذي يجعل الإدارة تصل إلى المكانة المطلوبة والأهداف المراد الحصول عليها ، وهذا ما ينعكس مع ما لاحظناه في مجال الدراسة ، ومع أخذ إجابات عم هذا السؤال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها مع العمال ، حيث تم العمل الجماعي من خلال تأخر بعض العاملات وجاء أحد من قسم المحاسبة ليغطي ذلك النقص حتى تأتي العاملة إلى مكان عملها.

ثالثا . الجدولة الزمنية لإنجاز المهام وزيادة التنسيق بين العاملين :

الجدول رقم (18) : يمثل وضع وقت احتياطي يسمح فيه بمواجهة الأزمات :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
26,04	25	دائما
58,33	56	أحيانا
15,62	15	أبدا
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بوضع وقت احتياطي يسمح فيه بمواجهة أي أزمات داخل المؤسسة أن :

. نسبة 58,33 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 56 عامل.

. نسبة 26,04% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بدائما ممثلين ب 25 عامل.

. نسبة 15,62 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأبدا ممثلين ب 15 عامل.

تفيد المعطيات المدونة أعلاه أن هناك وقت احتياطي يضعه العمال يسمح فيه بمواجهة أي أزمات ، حيث أن أغلبية العمال يضعون جداول زمنية للاحتفاظ لوقت احتياطي ، وكانت هذه النسبة الأكبر 40 % ، أما النسبة الأقل فقد اعتمدنا على الملاحظة ، حيث أن الاحتفاظ بوقت احتياطي ليس من طبعهم لأنهم لم يعتادوا على ذلك ، فإجابتهم كانت أن طبيعة أعمالهم لا تحتاج إلى وقت احتياطي ، وأن أعمالهم روتينية ليس فيها تحديد وتغيير وخاصة عند فئة السائقين والحراس .

الجدول رقم (19) : يمثل تسجيل المهام ذات الأهمية في قصاصات من ورق :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
36,45	35	نعم
6,25	06	لا
57,29	55	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (19) والمتعلقة بتسجيل المهام ذات الأهمية في قصاصات من ورق داخل المؤسسة أن :

. نسبة 57,29 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 55 عامل.

. نسبة 36,45 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 35 عامل.

. نسبة 6,25 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 6 عمال.

تفيد المعطيات المدونة أعلاه أن تسجيل المهام يكون في قصاصات من ورق ، وذلك من أجل تحقيق الأداء وتسيير الوقت بدقة وإدارته ، وهذا ما تتبعه المديرية ، خصوصا عند البعض مما يدل على أن المصممين والتطبيقات يقومون بالتخطيط الجيد للوقت كما يبرز عند البعض الآخر أنهم لا يسجلون مهام ذات أهمية في قصاصات من ورق ، وهذا لا ينفي عدم التخطيط للوقت ، وهذا ما صرح به بعض العمال عند مقابلتنا له ، وهذا ما أدرجته نظرية هنري فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة ، حيث وضع 14 مبدأ أساسيا يشترك فيه القطاع العام والخاص ومن تلك المبادئ : النظام و الترتيب .

الجدول رقم (20) : يمثل وضع الإدارة جدولاً يومياً للعمل :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
31,25	30	دائماً
60,41	58	أحياناً
8,33	8	أبداً
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم(20) المتعلقة بوضع الإدارة جدولاً يومياً للعمل أن :

. نسبة 60,41 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحياناً ممثلين ب 58 عامل.

. نسبة 31,25 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بدائماً ممثلين ب 30 عامل.

. نسبة 8,33 % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 8 عمال.

إن البيانات الواردة أعلاه تبين أن الإدارة تؤكد على وضع جدول يومي للعمل ، وذلك لتجنب مضيعة الوقت واستغلال الوقت بشكل إيجابي وخاصة عند تقديم الوثائق لنا تبين ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية في نهاية وبداية كل سنة ، حيث يطلب من مصلحة الموارد البشرية وضع جدول يومي للعمل ليحددوا التفاصيل فيه .

وهذه النتائج تتوافق مع ما أدرجته نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور ، حيث اهتم بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن من خلال إعادة توزيع العمال وإزالة أو التقليل من الوقت الضائع.

الجدول رقم (21) : يمثل الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة والأخذ من وقت العمل:

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
30,20	29	نعم
10,41	10	لا
59,37	57	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلقة بالاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة والأخذ من وقت العمل أن :

. نسبة 59,37% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 57 عامل.

. نسبة 30,20% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 29 عامل.

. نسبة 10,41% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 10 عمال.

إن البيانات الواردة أعلاه تبين أن الاستفسار عن توجيهات العمل بصفة مستمرة لا يأخذ من وقت عملهم خاصة عندما تكون توجيهات العمل واضحة ، وذلك حسب الأقدمية في العمل ، أما العمال الذين يعودون إلى الاستفسار فهم العمال حديثي التوظيف والذين لم يتحصلوا على تكوين وأغلبهم مانوا من عمال عقود ما قبل التشغيل في إطار الإدماج لأن الإدارة ترى فيهم أن عقود عملهم محددة بمدة تقدر من سنة إلى سنتين ، وهذا عند مقابلتنا لهم .

الجدول رقم (22) يمثل أوقات الراحة ومدى انتظامها :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
29,16	28	نعم
6,25	06	لا
64,58	62	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلقة بأوقات الراحة ومدى انتظامها أن :

. نسبة 64,58% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 62 عامل.

. نسبة 29,16% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 28 عامل.

. نسبة 6,25% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 06 عمال.

إن البيانات الواردة أعلاه تبين أن انتظام أوقات الراحة في المؤسسة يعتبر من التنظيم الجيد للوقت حسب المصالح والمسؤوليات وهذا راجع إلى الجداول العملية التي تعلن عنها الإدارة ومدى الالتزام بها ، حيث توفر آلات لتوفير القهوة ومطاعم مدرجة مع الاقامات الجامعية لهم الحق في الوجبة اليومية ، خصوصا للفئات السوسيو مهنية كأعوان التحكم والمنفذين ، كما لاحظنا أن هناك تناوب في الأعمال عند فئة الإناث ومجالا للمحادثات الخاصة ، وهذه النتائج تتوافق مع ما أدرجته نظرية العلاقات الإنسانية ل " إلتون مايو " حيث بدأ الإهتمام بالوقت من خلال مناداتها بإعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على المعنويات ثم على أداء الأفراد .

الجدول رقم (23) يمثل الوقت الكافي الذي يمكن من التركيز في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
39,58	38	نعم
12,5	12	لا
47,91	46	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (23) والمتعلقة بإيجاد الوقت الكافي الذي يمكن من التركيز في العمل أن:

. نسبة 47,91% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 46 عامل.

. نسبة 39,58% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 38 عامل.

. نسبة 12,5% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 12 عامل.

إن البيانات الواردة أعلاه والمتعلقة بالوقت الكافي الذي يمكن من التركيز في العمل حيث أن أغلبية عينة الدراسة أكدوا على أن هناك وقت كافي للتركيز في العمل في أقصر مدة ، خصوصا إذا كانت تلك الأعمال روتينية للقيام بأعمال أخرى متوقعة مستقبلا ، وكانت هذه الإجابات حكرًا على الأعمال التي لا تحتاج إلى تفكير كثيرا كفتحة الحراس ، أما الأعمال التي تحتاج إلى وقت كافي للتركيز فهي الإدارة العليا خصوصا فئة المصممين ، فهم يحتاجون دائما للوقت الكافي والضروري للتركيز في وظيفتهم كمكتب الإتصالات في الطابق السادس للمديرية فهو في حركة دائمة .

الجدول رقم (24) : يمثل العلاقات المهنية تجعل الفرد مرتاح في عمله :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
43,75	42	دائما
08,52	50	أحيانا
4,16	04	أبدا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلقة بالعلاقات المهنية الجيدة تجعل من الفرد مرتاح في العمل أن :

. نسبة 52,08% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 50 عامل.

. نسبة 43,75% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بدائما ممثلين ب 42 عامل.

. نسبة 4,16% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 04 عمال.

إن البيانات الواردة أعلاه تبين ان العلاقات المهنية تجعل الفرد مرتاح في عمله لأن العلاقات المهنية دائما تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق بين العمال ، وهو ما يظهر في مكاتب العمال ، حيث نجد مكتب واحد يضم مجموعة من العمال ، كما أن الهيكل التنظيمي يساعد في عملية الحصول على المعلومات لأن أماكن المكاتب متقاربة مع بعضها البعض ، وهذا ما ينتج عنه وجود علاقات مهنية تجعل الفرد مرتاح في عمله ، وهذه النتائج تتوافق مع ما جاءت به نظرية Z التي تقول بأن تنمية العلاقات المهنية تجعل من مناخ العمل داخل المنظمة بالمناخ العائلي .

الجدول رقم (25) : يمثل مدى مساهمة تبادل الآراء في تحقيق التعاون بين العمال :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
40,62	39	دائما
50	48	أحيانا
9,37	09	أبدا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (25) والمتعلقة بمدى مساهمة تبادل الآراء في تحقيق التعاون داخل المؤسسة أن :

. نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 48 عامل.

. نسبة 40,62% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بدائما ممثلين ب 39 عامل.

. نسبة 9,37% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 09 عامل.

إن الإحصائيات الواردة أعلاه تبين أن تبادل الآراء ومدى مساهمتها في تحقيق التعاون داخل المؤسسة ، حيث أن انسياب المعلومة تعتمد على الاتصال الغير رسمي ومبدأ التعاون في العمل ، مما يجعل العامل يتعلق بالمديرية ويحس بالولاء اتجاهها ، وهذا ما يدفعه إلى تحقيق الأهداف ، فعند مقابلتنا لأحد العمال صرح لنا أن تبادل الآراء الشخصية تساهم في تحقيق التعاون ، وكيف بين لنا العامل أن مرض ابنته ساهم في زيادة التلاحم مع بعض الموظفين في منصب عمله ، وهذا ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو بأن الرغبة في التعاون تعد من المطالب الإنسانية في التنظيم وبالتالي تحقيق التطوير ، أما نظرية Z لأوشي فتؤكد على تشجيع سبل مشاركة الافراد في التصورات للأعمال التي تقوم بها المنظمة ، أيضا تبادل الآراء وسيلة لنقل وتبادل المعلومات وخلق روح التعاون ، كما أكدت نظرية " J " اليابانية القائمة على أن الموظفين يطورون المهارات التي تمكنهم من الدرج وعملية اتخاذ القرار مبنية على أساس التشاور الغير رسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.

الجدول رقم (26) : يمثل تقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
45,83	44	نعم
7,29	07	لا
46,87	45	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة أن :

. نسبة 46,87- % من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 45عامل.

. نسبة 45,83% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 44عامل.

. نسبة 7,29% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 07عمال.

إن الإحصائيات الواردة أعلاه تبين أن تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة تكون بصفة مؤقتة ، وذلك

لطبيعة المهام الموكلة لكل مستوى ، حيث نجد أن هناك مهام تحتاج إلى حلول ، ويظهر ذلك من خلال

الإجتماعات الطارئة وكذلك يظهر من خلال تبني الإدارة لسلطة استشارية تتمثل في تقديم النصح والاستشارة

واقترح الحلول.

أما النسبة التي أجابت ب لا أي عدم تقديم حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة كانت محصورة في الطبقة الدنيا

لأنهم غير معينين بذلك ، وذلك حسب تصريحاتهم .

الجدول رقم (27) : يمثل الرقابة على مواعيد الدخول والخروج :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
36,45	35	نعم
03,12	03	لا
60,41	58	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بالرقابة على مواعيد الدخول والخروج أن :

. نسبة 60,41% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 58عامل.

. نسبة 36,45% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 35عامل.

. نسبة 03,12% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 03عمال.

حسب الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (27) والتي تتمثل في الرقابة على مواعيد الدخول والخروج تكون بصفة مستمرة ، حيث لاحظنا أن هناك انضباط من طرف العمال لأنهم ملزمون بالحضور في الوقت ومراقبون من طرف المسؤولين وقبل الدخول والخروج يضعون بصمة الإصبع على الآلة وهذا دون شك يساعد في القدرة على مواجهة الصعوبات خاصة الأمر الذي يخص العمال المهنيين ، بالإضافة إلى ما تقاطعت فيه هذه النتائج مع النظرية البنائية الوظيفية من خلال تركيزها على الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر الذي يشير إلى استيعاب الصعوبات التنظيمية واحتواءها لخلق الإنضباط لدى الأفراد في أداء الاعمال داخل المديرية ، وهذا ما يتناسب مع نتائج الدراسة .

الجدول رقم (28) يمثل العقوبات التي يتعرض لها العامل في حالة التأخر :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
70,83	68	خصم الراتب
26,04	25	إنذار شفوي
3,12	03	إنذار كتابي
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلقة بالعقوبات التي يتعرض لها العامل في حالة التأخر أن :

. نسبة 70,83% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأنهم يتعرضون لخصم الراتب ممثلين ب 68 عامل.

. نسبة 26,04% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأنهم يتعرضون لإنذار شفوي ممثلين ب 25 عامل.

. نسبة 3,12% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأنهم يتعرضون لإنذار كتابي ممثلين ب 03 عمال.

حسب الإحصائيات الواردة في الجدول رقم(28) والمتعلقة بالعقوبات التي يتعرض لها العامل في حالة التأخر ، حيث اعتبر بعض الأفراد أن الإنذار الشفوي يتم تطبيقه في حالة التأخر الغير مكرر والغير مبرر أما الخصم في الراتب يتم تطبيقه في حالة الغياب المكرر وكذلك حسب طبيعة المهام الموكلة لكل فئة خاصة عندما تكون اجتماعات طارئة أو أعمال تستدعي الحضور الشخصي خاصة في فئة المصممين والتطبيقات ، أو عند استحداث تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أما العمال الذين يعرضون إلى إنذار كتابي فهم الأشخاص الذين يكثرون من الغيابات ، و كذلك الخروج المبكر من العمل ، وهذا ما لاحظناه بوجود أجهزة كمرات في الأروقة .

الجدول رقم (29) يمثل الاهتمام لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	مفردات العينة الاحتمالات
40,62	39	نعم
09,37	09	لا
50	48	أحيانا
100	96	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلقة بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة أن :

. نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأحيانا ممثلين ب 68 عامل.

. نسبة 40,60% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بنعم ممثلين ب 39 عامل.

. نسبة 9,37% من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بلا ممثلين ب 09 عامل.

حسب الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلقة بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وكانت الإجابة أن أغلبية عينة الدراسة يهتمون بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، وذلك راجع لتحقيق الترقية وتهيئة المناخ الملائم للعمل والدافعية ، وهذا ما ذكره أوشي في نظرية Z: الثقة هي عامل يؤدي إلى التضحية والزيادة في الأداء أما الأفراد الذين أجابوا بلا في عدم اهتمامهم بتحقيق أهداف المؤسسة فهم يرون في المؤسسة مصدرا للرزق فقط وليس لهم طموحات في مناصب أعلى وهي مقتصرة على الفئات الدنيا .

الجدول رقم (30) : يمثل متغير الجنس والمستوى الوظيفي :

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس / المستوى الوظيفي		
		النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	
		25%	24	5,20%	05	19,79%	19	مصمم
		28,12%	27	12,5%	12	15,62%	15	تطبيق
		19,79%	19	9,37%	09	10,41%	10	تحكم
		9,37%	09	6,25%	6	3,12%	3	تنفيذ
		17,70%	17	10,42%	10	7,29%	7	مهني
		100%	96	43,73%	42	56,23%	54	المجموع

تفيد الاحصائيات الواردة أعلاه المتعلقة بمتغير الجنس والمستوى الوظيفي أن :

. نسبة 19,79% من الذكور يشتغلون مصممين بالإضافة إلى نسبة 15,62% من الذين يشتغلون أعوان تطبيقيون ، ونسبة 10,41% من الذين يشتغلون أعوان التحكم ونسبة 7,29% من الذين يشتغلون مهنيين ، ونسبة 3,12% يشتغلون أعوان تنفيذ ، وفي المقابل نرى أن نسبة 12,5% من الإناث يشتغلون أعوان تطبيقيون ، في حين ان نسبة 9,37% من الإناث يشتغلون أعوان تحكم ، ونسبة 10,41% من الإناث

يشتغلون أعوان مهنيين ، ونسبة 5,20% من الإناث يشتغلون إطارات مصممون ، ونسبة 6,25% من الإناث يشتغلون أعوان تنفيذ.

تبين المعلومات الواردة أعلاه أن أكبر نسبة من الذكور تشغل إطارات تصميم وتطبيق ، في حين أكبر نسبة من الإناث يشتغلون أعوان مهنيين وتنفيذ ، وهذا حسب ما أقرته نتائج الجدول أعلاه التي تتناسب مع ما لاحظناه في المديرية والذي يعود إلى طبيعة العمل الممارس ، خاصة أنه يوجد عمل خاص بالذكور فقط ما يتطلب جهدا بدنيا كالحراس ، وهناك ما يخص الإناث.

جدول رقم (31) يمثل مدى مساهمة لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرار:

المجموع		لا تؤثر		تؤثر		لوائح وتوجيهات المؤسسة
		النسب المتئوية	التكرار	النسب المتئوية	التكرار	عملية اتخاذ القرار
النسب المتئوية	التكرار	النسب المتئوية	التكرار	النسب المتئوية	التكرار	نعم
%31,25	30	%10,41	10	%20,83	20	نعم
%15,62	15	%5,20	05	%10,41	10	لا
%53,12	51	%21,87	21	%31,25	30	أحيانا
%100	96	%37,48	36	%62,49	60	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه والمتمثلة في مدى مساهمة لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات :

. نسبة 31,25% من إجمالي عينة الدراسة أقرروا في بعض الأحيان يكون هناك تأثير لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات ممثلين بـ 30 عامل .

في حين أن 21,87% من إجمالي عينة الدراسة أقرروا أحيانا : تساهم اللوائح والتوجيهات في عملية اتخاذ القرار ممثلين بـ 21 عامل ، ونسبة 20,83% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا بأن لوائح وتوجيهات المؤسسة تساهم في عملية اتخاذ القرار ممثلين بـ 20 عامل ، في حين أن نسبة 10,41% من إجمالي عينة الدراسة بأن لوائح وتوجيهات المؤسسة لا تؤثر في عملية اتخاذ القرار ممثلين بـ 10 عمال ، ونسبة 10,41% من إجمالي عينة البحث أقرروا بأنه لا تساهم لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات ممثلين بـ 10 عمال .

وفي المقابل نجد أن 53,12% من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأنه أحيانا تكون هناك مساهمة للوائح والتوجيهات في تسهيل عملية اتخاذ القرارات لدى العمال ممثلين بـ 51 عامل ، وأن نسبة 15,62% أقرروا العكس ممثلين بـ 15 عامل ، وأن نسبة 31,25% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على أن هناك مساهمة للوائح وتوجيهات المؤسسة وتسهيلها في عملية اتخاذ القرار لدى العمال ممثلين بـ 30 عامل .

من خلال المعلومات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن مساهمة اللوائح والتوجيهات في تسهيل عملية اتخاذ القرار لدى أعضاء المديرية ، وهذا حسب ما أفادته النتائج المتحصل عليها ، حيث أن نسبة كبيرة أقرروا أنه أحيانا تكون هناك مساهمة للوائح والتوجيهات في تسهيل عملية اتخاذ القرار ، وهذه النتائج تتلاءم مع ما لاحظناه في الواقع ، ويرجع هذا التباين إلى فهم كل عامل للوائح وتوجيهات المؤسسة التي تكون واضحة خاصة عند فئة المصممين وغير واضحة عند فئة المهنيين والتنفيذيين ، وكذلك الأوقات التي يتم فيها إصدار تلك اللوائح والتوجيهات ، أما النتائج التي أقرت أن اللوائح والتوجيهات تسهل عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى ما لاحظناه إذ أن كل مكتب يحتوي على مجموعة من العمال الذين يتقاسمون الأعمال فيما بينهم ويتشاركون مع بعضهم البعض وذلك عن طريق الإتصال الغير الرسمي الذي يبرز فيها العلاقات الاجتماعية، وهذا ما يتوافق مع ما أدرجته النظرية اليابانية ذلك أن المجتمع الياباني يميل إلى تقليص وإلغاء الرقابة المعتمدة ، بالإضافة إلى أن الثقة هي الهدف والذكاء والمهارة ما يزيد من غرس ثقافة العمل الجماعي وبالتالي التعاون والتفاهم.

أما العمال الذين نفوا أن لوائح وتوجيهات المؤسسة لا تساهم في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى أنهم غير معنيين بتلك القرارات وذلك حسب ما صرح به العمال المهنيين والتنفيذيين .

جدول رقم (32) : يمثل اوقات الراحة ومدى مساهمتها في التركيز والعمل :

المجموع		لا تساهم		تساهم		أوقات الراحة
						التركيز في العمل
النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	
%31,25	30	%10,41	10	%20,83	20	نعم
%23,95	23	%8,33	08	%15,62	15	لا
%44,79	43	%18,75	18	%26,04	25	أحيانا
%100	96	%37,49	36	%62,49	60	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (32) والمتعلقة بأوقات الراحة ومدى مساهمتها في التركيز في العمل أن :

. نسبة 26.04 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأحيانا أوقات الراحة تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 25 عامل .

. نسبة 20,83 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأوقات الراحة تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 20 عامل.

. نسبة 15,62 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأوقات الراحة لا تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 15 عامل.

. نسبة 18,75 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأنه في بعض الأحيان أوقات الراحة لا تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 18 عامل.

. نسبة 10,41 % من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على أن أوقات الراحة تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 10 عمال.

. نسبة 8,33 % من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأن أوقات الراحة لا تساهم في التركيز في العمل ممثلين ب 8 عمال.

من خلال المعلومات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه معظم أوقات الراحة تساهم في التركيز في العمل وهذا راجع إلى ما اتخذته المؤسسة من تنظيمات خاصة بأوقات الراحة ، حيث حددت الراحة من 11:30 إلى 13.30 زوالا ، وخاصة الفترة المسائية وكذلك عند انتهاء العامل من عمله يمكن أن يرتاح بالإنتقال إلى مكتب الزملاء ، وهذا ما يجعله يجدد طاقاته في العمل وبالتالي التركيز فيه .

أما الذين أكدوا على أن أوقات الراحة تساهم بالفعل في التركيز في العمل ، وهذا راجع إلى القدرة على تقديم بدائل وحلول ، حيث هاته البدائل تكون حسب الموقف المتبنى في العمل ، ويساعدهم على اكتساب معارف بصورة جيدة ، والتعلم في حد ذاته يقود العمال إلى تقديم البدائل والحلول ، وهذا ما ركزت عليه نظرية التكوين الإداري من خلال عمليات الإرشاد والتوجيه لتطوير المعارف من أجل الإبداع والابتكار وتقديم الحلول .

أما الذين نفوا بأن أوقات الراحة لا تساهم في التركيز في العمل ، هذا راجع إلى أن المؤسسة لديها أكفاء يمكن الإعتماد عليهم في حل المشاكل ويستغلون أوقات الراحة في مشاكلهم الأسرية مثل اخذ الأولاد من المدرسة إلى البيت.

رابعاً. نتائج الدراسة: من خلال الفصول النظرية السابقة التي عالجتها موضوع إدارة الوقت والتطوير التنظيمي ومأسفرت عنه النتائج التي تم عرضها وتحليلها في الفصل الثالث لنتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة :

1. نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

. نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

التخطيط للوقت يساهم في رفع مستوى تنمية العاملين ، وبالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى نجد ان نسبة 70,83 أقرؤا بأنه أحيانا ما يكون هناك جزء من الوقت للتذكير في الوظيفة والتخطيط لها ، ونسبة 70,83 % أقرؤا بأن ترتيب العمال يكون حسب أهميتها وأولويتها و 71,81 % أقرؤا بأن لوائح وتوجيهات المؤسسة تؤثر على القدرات في العمل ، وأن 73,95 % أقرؤا بأحيانا ما تكون هناك معوقات تقف في وجه تحديد العمل ، و 60,41 % أقرؤا بأن التخطيط للوقت يسهل عملية اتخاذ القرارات ونسبة 55,20 % أحيانا تساهم الملتقيات والمحاضرات في زيادة اكتساب معارف جديدة . يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم التخطيط للوقت في رفع مستوى تنمية العاملين " قد ثبت صدقها ميدانيا.

. نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

الجدولة الزمنية لإنجاز المهام وزيادة التنسيق بين العاملين .

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ، نجد أن 70,41 % من إجمالي عينة الدراسة ان أحيانا ما تضع الإدارة جدولاً يومياً للعمل ، وأن 57,29 % أقرؤا بأن أحيانا ما تم تسجيل الأعمال ذات الأهمية في قصاصات من ورق وأن 59,37 % أقرؤا بأحيانا يكون الاستفسار عن توجيهات العمل والأخذ من وقت العمل ، وأن نسبة 52,08 % أقرؤا بأحيانا ما تكون علاقات مهنية تجعل الفرد مرتاح في عمله ، وأن نسبة 47,91 % أقرؤا بأنه أحيانا ما يكون وقت كافي يمكن من التركيز في العمل وأن 50 % أحيانا ما يساهم تبادل الآراء في تحقيق التعاون بين العمال ، وأن نسبة 50 % أقرؤا بأحيانا ما تكون هناك تحقيق أهداف مسطرة من قبل المؤسسة .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " تساهم الجدولة الزمنية لإنجاز المهام في زيادة التنسيق بين العاملين " قد ثبت صدقها ميدانيا .

2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت النتائج الراهنة إلى أن التخطيط للوقت يساهم في رفع مستوى تنمية العاملين ، وقد تجلّى ذلك في النتائج المتوصل إليها والتي أكدت وضع وقت احتياطي يسمح فيه بمواجهة الأزمات ووضع الإدارة جدولاً يومياً للعمل ، وأن اللوائح وتوجيهات المؤسسة تؤثر على القدرات في العمل .

وأن الملتقيات والمحاضرات التي تنظمها المؤسسة تساهم في زيادة اكتساب معارف جديدة

في حين اتفقت هذه النتائج مع دراسة **عبد الهادي خاروف** و**محمد أبو شيخة** توصل إلى اهتمام المؤسسة بالتخطيط للوقت ، وتأثير ذلك على أداء العاملين ، وذلك ان وضع جدول للمهام المراد إنجازها يساعد في التخطيط للوقت ويساعد في زيادة الرضا عن العمل المنجز من قبل المدير والعمال ، كما أن التخطيط الجيد للوقت يساعد في تنظيم العمل وعدم تداخل المواعيد تؤدي إلى استغلال الوقت بشكل مثالي .

وهذا التشابه في النتائج يكمن في طبيعة نشاط المؤسسة كونها خدمتية ، بالإضافة إلى التوافق في الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان والملاحظة كأداة لجمع البيانات .

في حين اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة **الملائكة** إدارة الوقت في الأعمال في المملكة العربية السعودية ، وهذا راجع إلى اختلاف ميدان البحث والعينة أي عينة عشوائية على بعض المديرين السعوديين والغربيين ، في حين اتفقت معها من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات " الاستمارة".

. في حين توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الجدولة الزمنية لإنجاز المهام وزيادة التنسيق بين العاملين ، وقد تجلّى ذلك في النتائج التي أكدت أن هناك أوقات راحة وتكون بصفة منتظمة كما أكدت على أن تبادل الآراء يساهم في تحقيق التعاون بين المؤسسة وأن العلاقات المهنية الجيدة تجعل الفرد مرتاحاً في العمل .

. اتفقت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن الملتقيات والمحاضرات تساهم في زيادة اكتساب المعارف والعمل التعاوني الذي يساهم في تقليل الأخطاء مع دراسة **محمد بن عبد الله الفضيلة** التي توصلت إلى مدى فاعلية المورد البشري وعلاقتها بالتطوير على مستوى الجماعات ولزيادة قدراتهم لا بد من الدورات التكوينية التدريبية .

وقد اختلفت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن التخطيط للوقت يسهل في عملية اتخاذ القرارات مع دراسة **محمد بن عبد الله الفضيلة** التي توصلت إلى أن فاعلية استثمار الوقت يكون على المستوى الجماعي ويكون بناء على قرار ضباط القيادة ذوي مؤهل بكالوريوس أصحاب

الدراسات العليا ، ويكون هذا الاختلاف راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي كانت عسكرية واعتماده على المسح الشامل والاستبيان كأداة لجمع البيانات .

. في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله ليتوصل إلى اهتمام المؤسسة بالتطوير التنظيمي وذلك بأن الجامعة توفر ظروف مناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة من خلال الترتيبات ، وأن الشخص الذي يوجه العمال هو من تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل وبالتالي تنمية العاملين والتنسيق بينهم ، وهذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونها خدمتية بالإضافة إلى التوافق في الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان والملاحظة كأداة لجمع البيانات .

في حين اختلفت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن مديرية الجامعة تعتمد ثقافة التنسيق بين العاملين وتنميتهم مع الاعتماد على مبدأ التعاون في العمل مع دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله الذي توصل إلى أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة النظم والأدوار .

في حين اتفقت دراستنا الراهنة في أدوات جمع البيانات ، حيث اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات على المنهج الوصفي مع دراسة الحربي تحت عنوان التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة .

في حين اختلفت دراستنا الراهنة التي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الواضح يوضح أداء الأدوار ، بالإضافة إلى وجود جهاز إداري متخصص لتطوير الأيدي العاملة وتدريبها ، وهو ما لاحظناه في إدارة الموارد البشرية " مصلحة التكوين " مع دراسة الحربي التي توصلت إلى عدم وجود هيكل تنظيمي سليم يوضح خطوط العمل ، حيث يقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ووضوح الاختصاص أدى إلى الازدواجية في الأداء وعدم وجود جهاز إداري متخصص لتدريب العاملين.

3. النتيجة العامة للدراسة :

بما ان الفرضية الجزئية الأولى والثانية ثبت صدقها ن ومن خلال ما بينته النتائج وتشابها مع بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن الفرضية العامة والتي مفادها " تساهم إدارة الوقت في التطوير التنظيمي " للجامعة الجزائرية قد ثبت صدقها الميداني .

خاتمة:

تناولت الدراسات والتحولات التي حدثت في أرجاء العالم منذ العقود الأخيرة بمثابة حقيقة أساسية عاشتها المنظمات التي تعد اليوم جزء لا يتجزأ من حياتنا ، فنحن كأفراد وجماعات مرتبطة بمنظمة أو أكثر في مجال العمل وهذا حسب احتياجاتنا ، إلا أن العمل لا يزال أمراً محيراً فهمه سواء من حيث التركيبة أو الأداء ، وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي الذي حضي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين ، بالإضافة إلى أن المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن لا تقف أمام الظروف التي تحكم مصيرها بل يتوجب عليها السعي إلى إدارة الوقت والتخطيط له وتنظيمه على مستوى العاملين ودور ذلك في إحداث تطورات على مستوى الفرد والجماعة معا عن طريق إكسابهم مهارات متجددة ، وتمييدها بالمعلومات الضرورية لتناسب مع التحديات الحاصلة في بيئة العمل .

ومن هذا المنطلق نحاول دراسة مساهمة إدارة الوقت في التطوير التنظيمي ، وهذا من منطلق الإحصائيات الكمية التي توصلت إليها نتائج الدراسة ، وعلى العموم يبقى هذا المفهوم محل نقاش وجدال الباحثين وفقاً للأطر والأنظمة المعتمدة للمؤسسة ، وذلك حسب التصورات الحاصلة سواء كانت اجتماعية ، اقتصادية ، سياسية متباينة .

وختاماً يمكن طرح سؤال استشرافي قد يكون بمثابة انطلاقة مركزية لبحوث متخصصة وجادة في هذا السياق تتمحور حول مدى إمكانية عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتجديد معدلات الجذب أو تنافر الظاهرتين المدروستين إدارة الوقت والتطوير التنظيمي .

المراجع :

1. القرآن الكريم

2. الكتب :

1. فرج منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، 1979.
2. المنيق ابراهيم عبد الله : الإدارة مفاهيم أسس ومهام ، ط1 ، الرياض ، دار العلوم ، 1980 .
- 3 حربي حسن محمد : علم المنظمة ، ط2 ، القاهرة ، دار الكتب للنشر ، 1989.
4. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1989.
- 5 أبو شيخة أحمد نادر : إدارة الوقت ، ط2 ، عمان ، دار المجدلاوي ، 1991.
6. النمر محمد السعود : الإدارة العامة للوظائف ، ط2 ، الرياض ، 1991 ،
7. العشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الإسكندرية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 .
8. حولي سيد أحمد : فعالية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية ، ط2 ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1994.
9. يونس الرادعي محمد : المدير والتنظيم للوقت ، ط1 ، القاهرة ، مركز القرارات والإرشادات ، 1997.
10. غراممي وهبة : الإدارة الحديثة للمكتبات ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000
11. حرب بيان هاني : المدخل إلى إدارة الأعمال ، ط1 ، عمان ، دار العلمية للنشر ، 2000.
12. الصرني محمد : التطوير التنظيمي ، مصدر ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2001.
13. الكبيسي عمار : الفكر التنظيمي ، ط1 ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، 2004.
14. محمد الحسن إحسان : البحث الاجتماعي ، ط1 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005.

15. الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة : الإدارة علم التطبيق ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2006.
16. السواط طلق عوض الله وآخرون : الإدارة العامة ، المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2006.
17. ماهر أحمد : الإدارة المبادئ والمهارات ، ط1 ، الاسكندرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2006.
18. شوقي عبد الله : إدارة ومدارس الفكر الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006.
19. الحضير محسن أحمد : إدارة تنافسية للوقت ، المنظومة المتكاملة لامتلاك مزايا التنافس وعصر العولمة ، القاهرة ، ابتراك للنشر والتوزيع ، 2006 .
20. بوحوش عمار : نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، ط1 ، الجزائر ، دار الغرب الإسلامي ، 2006.
21. حريص محمد مبارك : الفروق في المتغيرات الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت ، الرياض ، دار وائل ، 2006.
22. ماهر أحمد : تطوير المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الجامعة الإبراهيمية للنشر ، 2007.
23. عبد الرحمن وائل ، واصل خميس محمد : البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، ط3 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007 .
24. عقيلي عمر وصفي : الإدارة أصول ،أسس ومفاهيم ، ط1 ، عمان ، دار زهران للنشر ، 2007.
25. موريس أنجوس ت : بوزيد صحراوي وآخرون : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2007.
26. فرج ياسر أحمد : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، ط1 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 .
27. إبراهيم البيوسي غانم : مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الإجتماعية ، ط1 ، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية ، 2008.
28. عبودي زيد منير : التخطيط والتطوير الإداري ، ط1 ، عمان ، دار الراية للنشر ، 2008.

- 29 ياسر أحمد فرعة : إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008.
- 30 العويسات جمال الدين : السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي ، ط3 ، الإمارات العربية المتحدة ، دار هومة للنشر ، 2009.
- 31 السيد محمد جاد الرب : استراتيجية التطوير وتحسين الأدوار (الأطر ، المنهجية والتطلعات العلمية) ، ط1 ، الإسكندرية ، دار عين الشمس ، 2009.
- 32 الطويل هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية وسلوك المنظمة ، ط4 ، الأردن ، دار الراية للنشر ، 2010 .
- 33 الغالي طاهر محسن وصالح أحمد : التطوير التنظيمي ، ط1 عمان ، دار وائل للنشر ، 2010.
- 34 سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد ، ط1 ، عمان ، دار أسامة للنشر ، 2010.
- 35 حديد محمد سرور : طرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، دار هناء للنشر ، 2012.
- 36 جرسى كوردي : ت محمد سعيد : الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح ، ط1 ، القاهرة ، دار فارون للنشر .
- 37 دسيلر جاري ، ت : محمد السيد أحمد وعبد المحسن : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
- 38 حمدي أمين عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- 39 القريوتي موسى قاصر مبارك علي خضر : أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3 ، عمان .

3. الرسائل الجامعية :

40. عبد العزيز محمد الملائكة : إدارة الوقت في الأعمال في المملكة العربية السعودية ، بنك القاهرة السعودي ، دار البحوث الإقتصادية والمعلومات ، 1992.
41. التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت ، دراسة مسحية لوجهات النظر للضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، إعداد محمد بن عبد الله الفضيلة ، 2001 ، رسالة ماجستير غير منشورة .
42. الصالح فارس بن صالح بن عبد الله ، 2003 ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية نظم الإتصالات الإدارية ، دراسة ميدانية على شرطة منطقة الرياض والشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية .
43. الرشيد جهاد بن محمد : 2004 ، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ، دراسة ميدانية على مدرسي إدارة رؤساء الأقسام لحرس الحدود بالرياض والدمام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
44. سمير يوسف عبد الإله محمد : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
45. منير عربات : إدارة الموارد البشرية مشكلة العضلة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا ، قسنطينة، 2007.
46. الحربي : التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الاداء في المنظمة ، دراسة ميدانية على أمانة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز .
47. الجرسى خالد عبد الرحمن بن علي : إدارة الوقت من منظور إسلامي ، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت ، رسالة ماجستير غير منشورة .

4. المراجع باللغة الأجنبية :

48- Dictionnaire : ENycoope Di gme 2000 LAROUSE PARIS . 1999
ouvrage .

ثانياً: اوقات الراحة ومدى مساهمتها في التركيز على العمل

المجموع		لا تساهم		تساهم		أوقات الراحة / التركيز في العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
31.25%	30	10.41%	10	20.83%	20	نعم
23.95%	23	8.33%	8	15.62%	15	لا
44.79%	43	18.75%	18	26.04%	25	احيانا
100%	96	37.49%	36	62.49%	60	المجموع

حساب باستخدام معامل بارسون

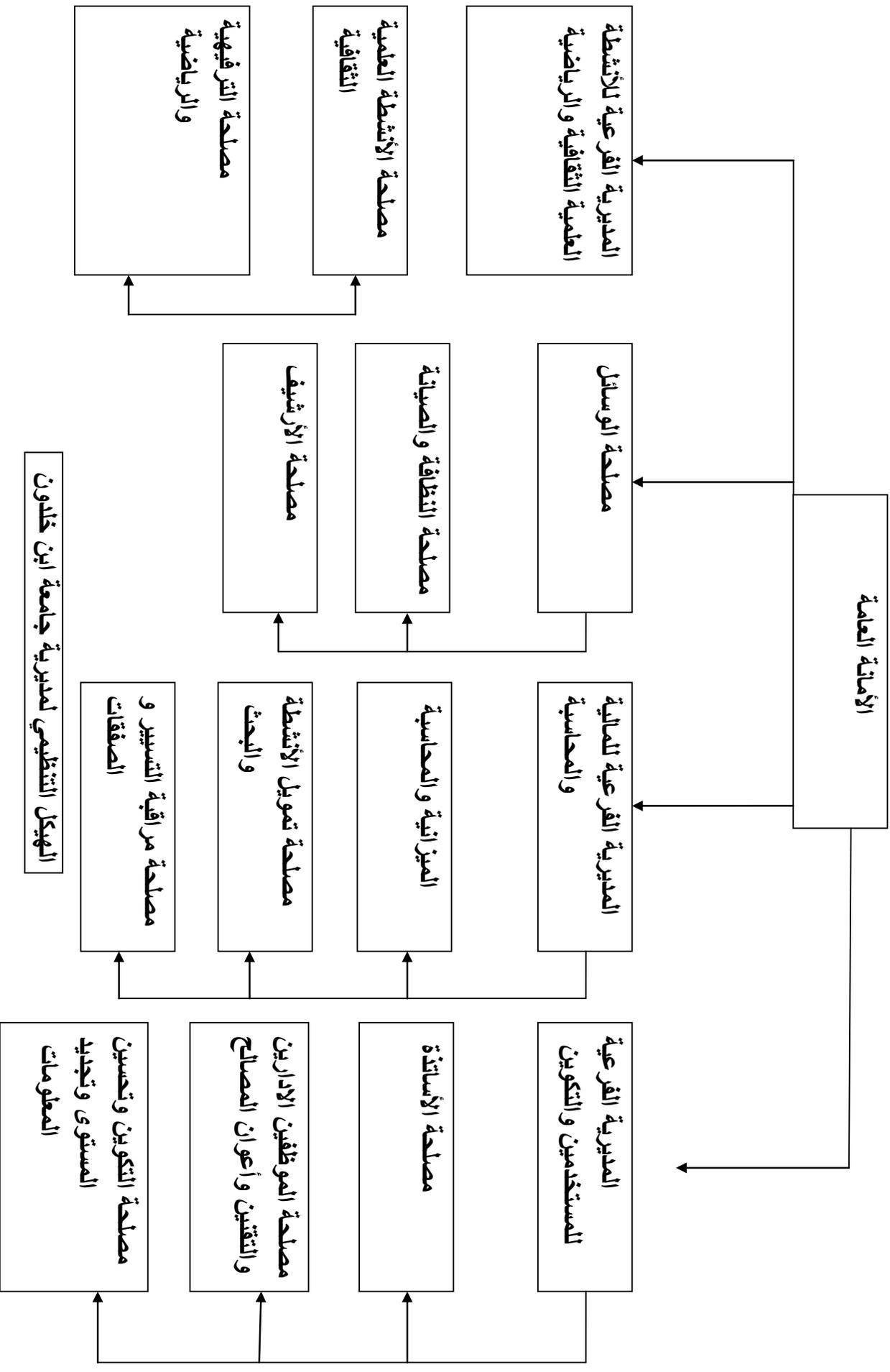
X_i	y_i	$x_i.y_i$	X_i^2	Y_i^2
20	10	200	400	100
15	8	120	225	64
25	18	450	625	324
60	36	770	1250	488

$$R = \frac{3 \times 770 - 60 \times 36}{\sqrt{[3 \times 1250 - (60)^2][3 \times 488 - (36)^2]}}$$

$$R = \frac{150}{\sqrt{25200}} = 0.94.$$

اولا: يمثل مدي مساهمة لوائح وتوجيهات المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات

المجموع		لا تؤثر		تؤثر		لوائح وتوجيهات المؤسسة عملية اتخاذ القرار
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	نعم
31.25	30	10.41	10	20.8	20	
15.62	15	5.20	5	10.41	10	لا
53.12	51	21.87	21	31.25	30	احيانا
100	96	37.48	36	62.49	60	المجموع



الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة ابن خلدون