

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية  
من وجهة نظر الموظفين  
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

-حديان صبرينة

من إعداد الطالبتين:

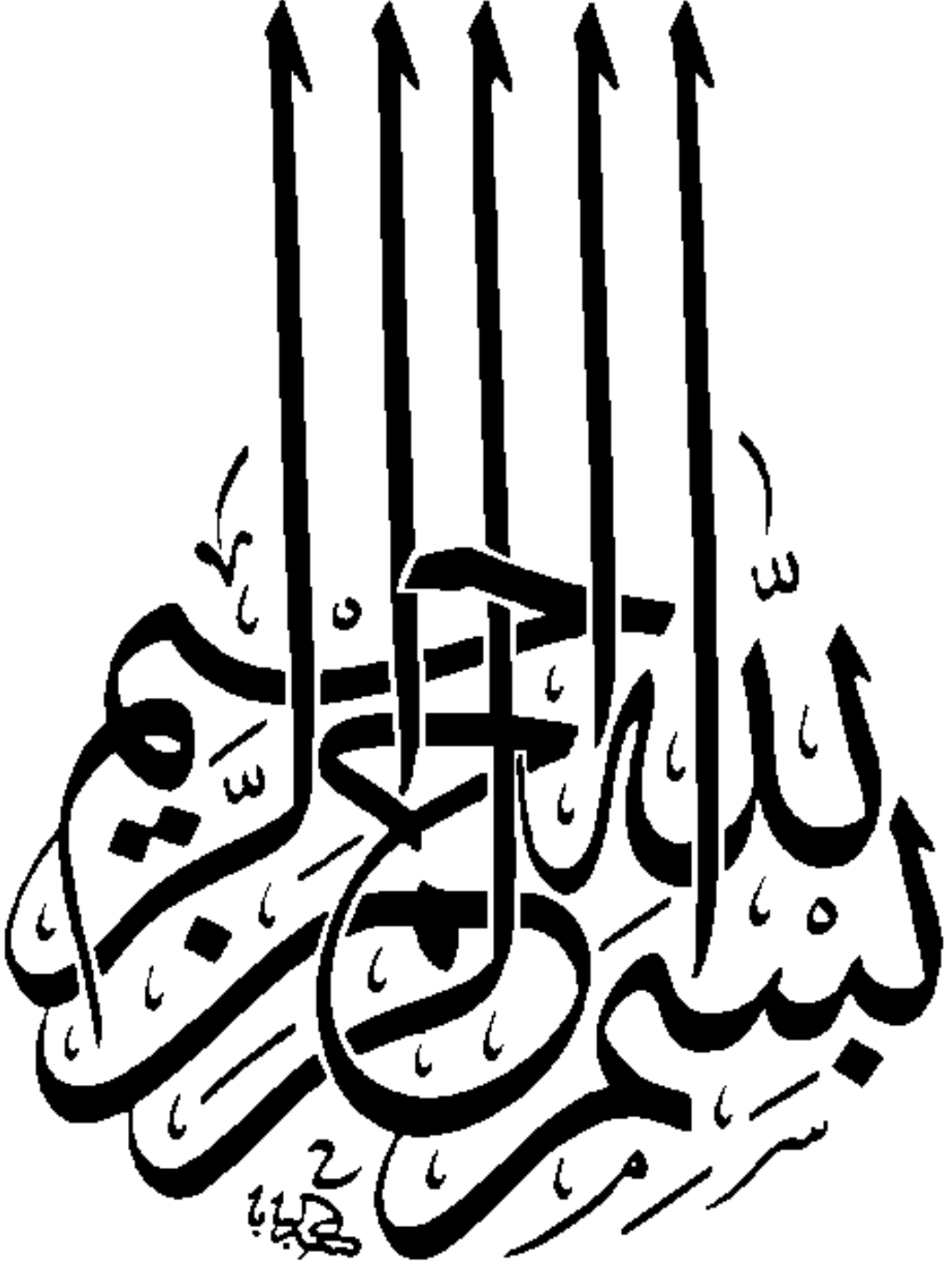
-لعويسي وردة

- دحمان مسيعة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
-بوالقلمون داوود	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
- حديان صبرينة	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
- شريال مصطفى	أستاذ مساعد -أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019



## شكر وتقدير

قال الله تعالى ﴿وَإِنْ يَأْذَنُ رَبُّكَ لَنْ نَسْتَكْرِمَ لِأَزِيدَنَّكُمْ﴾

قال الرسول صلى الله عليه وسلم " ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله "

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل... اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

حمدا كثيرا ... طيبا مباركا...فيه أن يسرت لنا انجاز هذا العمل.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين رسولنا الكريم الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان.

نتوجه بفائق التقدير والامتنان والاحترام والشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " حديدان " صبرينة" لكل ما قدمته لنا من عناية وتوجيه وإرشاد لهذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى مدير موظفي مديرية الضرائب - جيغل - الذين لم يخلوا علينا بالنصائح والتوجيهات القيّمة، وما لا يقناه من رحابة صدر من طرفهم، كانت بمثابة الدافع القوي لإتمام هذا العمل. ويملي علينا واجب الاعتراف بالفضل أن نشكر جميع الأستاذة الأفاضل لقسم علم الإجماع خاصة علم إجتماع التنظيم والعمل الذين كانوا لنا شرف نهل العلم على أيديهم.

والشكر موصول لكل الزميلات والزملاء في مرحلة الماستر دفعة 2019 دون أن ننسى أن نقدم ألف شكر ومائة ألف عبارة تقدير لمن مدّ لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد أو حتى لو بالكلمة الطيبة.

والحمد لله أولا وأخيرا.

وردة

مسيعدة



الصفحة	الفهرس
-	شكر وتقدير
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
-	<b>الباب الأول: الجانب النظري</b>
-	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة</b>
05	تمهيد
06	أولاً: إشكالية الدراسة
09	ثانياً: مبررات إختيار الموضوع
10	ثالثاً: أهداف الدراسة
11	رابعاً: أهمية الدراسة
12	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
28	سادساً: صياغة الفرضيات
31	سابعاً: الدراسات السابقة
37	ثامناً: النظريات المفسرة للدراسة
44	خلاصة
-	<b>الفصل الثاني: أساسيات في إدارة الوقت</b>
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الوقت ومضيعاته
47	أولاً: خصائص الوقت
48	ثانياً: فوائد تنظيم الوقت
50	ثالثاً: أنواع الوقت
52	رابعاً: أسباب ومصادر تضييع الوقت
59	خامساً: مهارات وخطوات التخلص من مضيعات الوقت

63	المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت
63	أولاً: أهمية إدارة الوقت
65	ثانياً: أهداف إدارة الوقت
66	ثالثاً: مبادئ إدارة الوقت
68	رابعاً: أبعاد إدارة الوقت
70	خامساً: وسائل إدغرة الوقت
73	خلاصة
-	<b>الفصل الثالث: مهارات وأساليب إدارة الوقت</b>
75	تمهيد
76	المبحث الأول: مهارات إدارة الوقت
76	أولاً: تسجيل وتحليل الوقت
79	ثانياً: تخطيط الوقت
82	ثالثاً: تنظيم الوقت
84	رابعاً: توجيه وتنفيذ الوقت
86	خامساً: المتابعة والرقابة على الوقت
91	المبحث الثاني: أساليب ومتطلبات إدارة الوقت
91	أولاً: أساليب إدارة الوقت
91	1-الإدارة بالذات
93	2-الإدارة بالأهداف
94	3-الإدارة بالمشاركة
95	4-الإدارة بالتفويض
96	5-الإدارة بالتخويف
96	ثانياً: متطلبات إدارة الوقت
97	1-فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية
97	2-استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية

98	3- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة
98	4- تحليل ذكي
98	5- تعامل تنفيذي قائم على رأس خطة واختيار منهج
100	المبحث الثالث: معوقات إدارة الوقت
100	أولا: المعوقات الإيمانية
101	ثانيا: المعوقات الشخصية
103	ثالثا: المعوقات الاجتماعية البيئية
104	رابعا: المعوقات الإدارية
108	خلاصة
-	<b>الباب الثاني: الجانب التطبيقي</b>
-	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
111	تمهيد
112	أولا: نموذج الدراسة
118	ثانيا: مجالات الدراسة
118	1- المجال المكاني
126	2- المجال الزمني
127	3- المجال البشري
134	ثالثا: منهج الدراسة
135	رابعا: تحديد مجتمع الدراسة
136	خامسا: أدوات جمع البيانات
136	1- الملاحظة
137	2- الاستمارة
141	3- المقابلة
141	سادسا: أساليب المعالجة
142	خلاصة

-	<b>الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة</b>
144	تمهيد
145	أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
171	ثانياً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
190	ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
209	خلاصة
-	<b>الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
211	تمهيد
212	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
221	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
222	ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري
223	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
224	خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة
ج ٥	خاتمة
227	قائمة المراجع
238	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	مضيعات الوقت.	01
128	جنس المبحوثين.	02
129	سن المبحوثين.	03
130	المستوى التعليمي للمبحوثين.	04
131	الحالة العائلية للمبحوثين.	05
132	محل إقامة المبحوثين.	06
133	أقدمية المبحوثين في العمل.	07
136	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.	08
145	مراقبة الأعمال من طرف المدير.	09
147	مجال مراقبة الأعمال.	10
148	هدف تطبيق الرقابة.	11
149	الالتزام بالوقت في انجاز الأعمال.	12
151	التأخر عن وقت انجاز العمل.	13
152	سبب التأخر عن انجاز العمل.	14
153	نوع السلطة في المؤسسة.	15
155	تفويض المهام للآخرين.	16
156	مواجهة نقص في المعلومات.	17
158	تنفيذ الأعمال وفق الأولويات.	18
160	طريقة تطبيق القوانين.	19
161	اجراءات عمل معقدة.	20
162	العمل وفق قائمة يومية للمهام.	21
164	جدولة المهام .	22
165	بيئة العمل.	23
166	التسيب وعدم العمل.	24



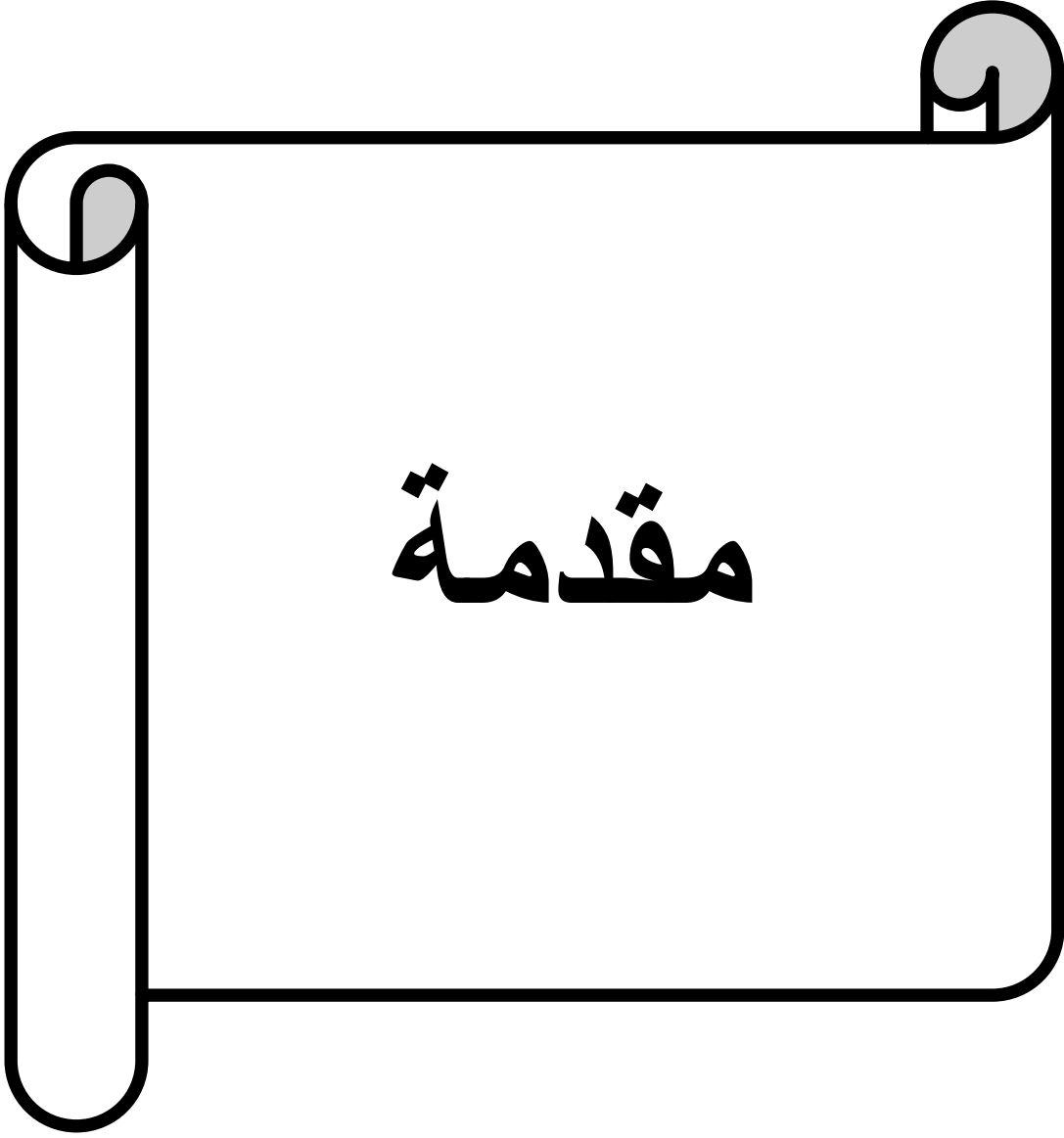
167	وضع خطة عمل محددة.	25
168	فشل تنفيذ خطة العمل.	26
171	التأخر عن العمل لأسباب أسرية.	27
172	تنفيذ الأعمال.	28
173	تنظيم تنفيذ الأعمال.	29
175	خصائص مكتب العمل.	30
176	صعوبة إيجاد أوراق العمل.	31
177	الخروج المبكر من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية.	32
179	استقبال مكالمات هاتفية وقت العمل.	33
180	استخدام هاتف المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة.	34
181	تراكم الأعمال.	35
182	تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها.	36
183	تأجيل المهام.	37
184	أخذ ملفات العمل إلى المنزل.	38
185	قول العامل "لا" في حالة أخذ الآخرين وقت على حساب العمل.	39
186	استقبال زيارات شخصية أثناء العمل.	40
188	التعامل مع الزيارات.	41
190	نوع الوسيلة للحضور إلى المؤسسة.	42
191	المعانة في الوصول إلى العمل.	43
193	التركز في تنفيذ العمل.	44
194	فقد التركيز في العمل.	45
196	التزام أفراد المجتمع بالدقة في المواعيد.	46
197	ترتيب تنفيذ الأعمال.	47
198	كثرة المناسبات.	48
199	وضع أهداف يومية في العمل	49
200	وضع أهداف وتحقيقها.	50

202	الاهتمام بالتفاصيل.	51
203	تحديد وقت معين لانجاز الأهداف.	52
204	تنفيذ المهام بتردد.	53
206	انجاز المهام في الوقت المحدد لها.	54

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات ومبادئ إدارة الوقت.	67
02	هرم تحديد الحاجات.	80
03	جوانب عملية لإدارة الوقت.	90
04	متطلبات إدارة الوقت.	99
05	المديريات الفرعية لمديرية الضرائب.	120
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب.	123
07	جنس المبحوثين.	128
08	سن المبحوثين.	129
09	المستوى التعليمي للمبحوثين.	130
10	الحالة العائلية للمبحوثين.	131
11	محل إقامة المبحوثين.	132
12	أقدمية المبحوثين.	133
13	مراقبة الأعمال من طرف المدير.	145
14	مجال مراقبة الأعمال.	147
15	هدف تطبيق الرقابة.	148
16	الالتزام الوقت في إنجاز الأعمال.	149
17	التأخر عن وقت إنجاز العمل.	151
18	سبب التأخر عن إنجاز العمل.	152
19	نوع السلطة في المؤسسة.	153
20	تفويض المهام للآخرين.	155
21	مواجهة نقص في المعلومات.	156
22	تنفيذ الأعمال وفق الأولويات.	158
23	طريقة تطبيق القوانين.	160
24	إجراءات عمل معقدة.	161
25	العمل وفق قائمة يومية للمهام.	162

164	جدولة المهام.	26
165	بيئة العمل.	27
166	التسيب وعدم الالتزام.	28
167	وضع خطة عمل محددة.	29
168	فشل تنفيذ خطة العمل.	30
171	التأخر عن العمل لأسباب أسرية.	31
172	تنفيذ الأعمال.	32
173	تنظيم تنفيذ الأعمال.	33
175	خصائص مكتب العمل.	34
176	صعوبة ايجاد أوراق العمل.	35
177	الخروج المبكر من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية.	36
179	استقبال مكالمات هاتفية وقت العمل.	37
180	استخدام هاتف المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة.	38
181	تراكم الأعمال.	39
182	تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها.	40
183	تأجيل الأعمال.	41
184	أخذ ملفات العمل إلى المنزل.	42
185	قول العامل "لا" في حالة أخذ الآخرين وقت على حساب العمل.	43
186	استقبال زيارات شخصية أثناء العمل.	44
188	التعامل مع الزيارات.	45
190	نوع الوسيلة للحضور ألى المؤسسة.	46
191	المعانة في الوصول ألى العمل.	47
193	التركيز في تنفيذ العمل.	48
194	فقد التركيز في العمل.	49
196	التزام أفراد المجتمع بالدقة في المواعيد.	50
197	ترتيب تنفيذ الأعمال.	51

198	كثرة المناسبات.	52
199	وضع أهداف يومية في العمل.	53
200	وضع أهداف وتحقيقها.	54
202	الاهتمام بالتفاصيل.	55
203	تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف.	56
204	تنفيذ المهام بتردد.	57
206	انجاز المهام في الوقت المحدد لها.	58



مقدمة

يعتبر التقدم التكنولوجي من أبرز العوامل المؤدية للاهتمام الكبير بإدارة الوقت، خاصة لدى مفكري علم إجماع التنظيم الذين يبرز اهتمامهم بها، خاصة باعتبارها أداة مهمة في العملية التنظيمية، باعتبارها عملية قائمة على التفاعلات بين مختلف الأفراد، لأداء مختلف المهام. الأمر الذي جعلها من أهم الموارد في المؤسسة خاصة في الدول المتقدمة.

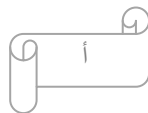
فالإدارة لا تعمل إلا من خلال حسن تسيير المديرين، وهذا عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت، بعد كبر حجم المؤسسات وتعقدتها، إذ أنّ أهمية تنفيذ الأعمال لا تقل عن أهمية الوقت نفسه، فتحقيق الأهداف بأقل تكلفة هو الميزة الأساسية التي تحدد الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الفاشلة، ومع التسليم بأنّ الوقت من أبرز عناصر الإدارة، فإنّه يتصل بالتنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه.

ولأنّ الإدارة الجيدة للوقت تتأثر بمختلف العوامل، فالمؤسسات بمختلف أنواعها تسعى للعمل إلى محاولة تجاوزها وإيجاد حلول لها، بغية الوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة للمؤسسة.

ومن ثمة كان من الواجب البحث أكثر عن الأساليب الناجحة لإدارة الوقت، للاستفادة منها في تجاوز العقبات التي قد تواجه السير الحسن للمؤسسة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بغية الوصول لعدد من الأهداف أهمها الوقوف عند معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، ولمعرفة هذا قمنا بالبحث في هذا الموضوع وذلك من خلال تقسيمه إلى جزئين أساسيين هما: القسم النظري والقسم الميداني.

**القسم النظري** والذي احتوى على ثلاثة فصول: **الفصل الأول** وقد تطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية الدراسة، وتحديد مبررات اختيار الموضوع والتي قمنا بتقسيمها إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، وكذا تحديد أهداف الدراسة التي بدورها تمثلت في أهداف علمية وأخرى عملية، تمّ تحديد أهمية الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع التي من بينها المعوقات، إدارة الوقت، المؤسسة....

**الفصل الثاني:** وقد تطرقنا فيه إلى أساسيات في إدارة الوقت، وتناولنا في المبحث الأول منه ماهية الوقت ومضيقاته فضم خصائص وفوائد تنظيم الوقت، أنواع الوقت، أسباب ومصادر مضيقات الوقت وأخيرا مهارات وخطوات التخلص من هذه المضيقات.



أما المبحث الثاني فقد جاء كماهية لإدارة الوقت ضمت أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الوقت، أبعاد إدارة الوقت ووسائلها.

**الفصل الـ9 ثالث:** وتمّ فيه استعراض مهارات وأساليب إدارة الوقت مع إبراز أهم المعوقات التي تواجهها، فضم المبحث الأول مهارات إدارة الوقت وجاءت فيها تسجيل وتحليل الوقت، تخطيط الوقت، تنظيمه، توجيه وتنفيذ الوقت، متابعة ومراقبة الوقت .

أما المبحث الثاني فجاء مبينا أساليب ومتطلبات إدارة الوقت حيث تناولنا فيه أساليب إدارة الوقت والمتمثلة في الإدارة بالذات وبالأهداف بالمشاركة...، والمبحث الثالث عرضنا فيه أهم المعوقات التي تعب دورا أساسيا في الحد من تطبيق إدارة الوقت من أبرزها المعوقات الإدارية.

**القسم التطبيقي:** وأشتمل على ثلاثة فصول مرتبة على النحو التالي:

**الفصل الرابع:** وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وتطرقنا فيه إلى: التذكير بالفرضيات، مجالات الدراسة (مكاني، زمني، بشري)، ومنهج الدراسة والعينة، وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) وفي الأخير أساليب المعالجة.

**الفصل الخامس:** وقد خصص لعرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة، وهذا من خلال تفسير وتحليل الفرضيات الفرعية انطلاقا من التعرف على البيانات الإحصائية لإجابات المبحوثين على تساؤلات الدراسة.

**الفصل السادس:** وتمّ التطرق فيه لمناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية، وفي ضوء الدراسات السابقة، وموقع الدراسة في البناء النظري إضافة إلى النتائج العامة للدراسة، وكذا القضايا التي أثارها هذه الدراسة.

وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات تليها قائمة المراجع والملاحق التي تمّ الاستناد إليها أثناء هذه الدراسة.



الباب الأول:

الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: مبررات إختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: النظريات المفسرة للدراسة.

### خلاصة.

تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد الإطار النظري من أهم المراحل الأساسية التي ينطلق منها البحث العلمي، باعتباره مدخل في الدراسة، وهو الأمر الذي تناوله هذا الفصل، انطلاقاً من صياغة إشكالية الدراسة، ثم التطرق لمبررات اختيار الموضوع، وصولاً إلى أهداف وأهمية الدراسة.

إضافة إلى بناء فرضيات الدراسة ووضع إطار مفاهيمي يمكن من التحكم الجيد بموضوع الدراسة.

وانطلاقاً من هذا الإطار تتشكل جملة من التعاريف الإجرائية، ثم أعقبت بعدة دراسات سابقة عالجت موضوع الدراسة. وأخيراً الوصول إلى التطرق لأهم النظريات التي فسرت الموضوع، والتي تعدّ عنصراً أساسياً لتشكيل الخلفية النظرية لأي دراسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة.

ارتبط ظهور المؤسسات بمختلف أنواعها، بالتطورات الحاصلة في المجتمعات، خاصة تلك التطورات التكنولوجية، فمع التحول إلى المجتمعات الصناعية وزيادة ظهور المؤسسات زاد الاهتمام بأداء العمال وبالوقت المحدد لإنجاز الأعمال على حد سواء، وسعى لتحقيق الاستمرارية تعمل مختلف المؤسسات على استغلال كل الموارد المادية والبشرية، وكذا التنظيمية التي من أبرزها الوقت باعتباره من الموارد الثمينة التي تتأثر به المؤسسة، إذ يعتبر الوقت المحدد الرئيسي لنجاح أي عمل باعتباره مورد لا يمكن استرجاعه إذا ما مضى.

وهنا تكمن خطورة عدم الاهتمام بالوقت، انطلاقاً من زيادة ضغط العمل، هذا الأخير الذي يؤدي بدوره إلى غياب التركيز أثناء القيام بالعمل، وهذا الأمر الذي يجعل من تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها من الأهداف التي يصعب الوصول إلى تحقيقها، إضافة إلى أنّ عدم الاهتمام بالوقت سيؤدي إلى غياب التوازن بين العمل والحياة بشكل عام، كنتيجة لغياب التخطيط في وقت تنفيذ الأعمال وعدم التوازن، وهذا ما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد، ومنه ضعف الإنجاز وعدم تحقيق الأهداف، وكذا تزايد نسبة المماثلة وهذا بعدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولهذا ادعت الحاجة للتركيز على العمل داخل المؤسسات انطلاقاً من الاهتمام بإدارة الوقت التي تعنى في مضمونها ترشيد استعمال الوقت عن طريق مراعاة مبادئ الوقت، لتضمن المؤسسة بدورها الوصول إلى تحقيق الأهداف ومن ثمّ تحقيق التطور.

وكرر فعل على المشكلات الناجمة عن سوء استغلال الوقت جاءت بعض النظريات مبرزة أهمية إدارة الوقت في كل مؤسسة، منها نظرية "فريدريك تايلور" والذي تمحور الاهتمام فيها على دراسة الحركة والزمن، حيث حاول من خلالها "رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الأعمال وذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به"<sup>1</sup>

وهو ما يوضح أهمية إدارة الوقت التي لا تقل عن أهمية إنجاز الأعمال والوصول لتحقيق الأهداف، وانطلاقاً من مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع عموماً وفي المؤسسة خصوصاً ظهر ما يعرف بإدارة

<sup>1</sup> - صلاح، عباس. إدارة الوقت. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص17.

الوقت، باعتبارها أسلوب من أساليب الإدارة الناجحة ولهذا أصبحت إدارة الوقت تقوم على مقومات الإدارة من بينها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، مركزة على جانب الوقت الذي تغفله إدارة المؤسسة، باعتبار أن أي عمل تحيط به عدّة محددات من ضمنها وأهمها الوقت، فهو عامل حاسم خاصة فيما يتعلق بمجال تقديم الخدمات، حيث أن سرعة القيام بهذه الأخيرة من أهم ركائز الخدمة الناجحة، ولذلك كان من الواجب على المؤسسات مراعاة الوقت وإدارته وحسن التعامل معه، للتمكن من الاستفادة القصوى منه باعتباره الميزة الأساسية التي تحدد الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الفاشلة، وهذا انطلاقاً من الوصول لتحقيق الأهداف بأقل جهد، ووقت وتكلفة، إذ تتبع أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه بوصفه مصدراً رئيسياً من مصادر الإدارة الناجحة باعتبار تنفيذ الأعمال وتحقيق النّدم يقاس بالسرعة في الأداء وحسن الاستغلال للوقت.

غير أنّ العديد من المؤسسات، وخاصة تلك الموجودة في الدّول النامية تعاني هدراً كبيراً في الوقت وفي طرق الاستغلال الأمثل له، سواء كان بطريقة قصدية أو غير قصدية الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تطبيق الإدارة الفعالة للوقت ومواجهة عدّة معوقات تقف حائلاً أمام تحقيقها لأهدافها شأنها شأن مختلف باقي المؤسسات التي قد تتعرض لمختلف المشاكل التي تعرقل أدائها وتضعف قدرتها التنافسية.

فمن الممكن أن تكون البيئة التنظيمية من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسة وهو ما أكدت دراسة "أسعد صالح بوبكر العقيلي" التي خلصت إلى أنّ ضعف الكفاءة وغموض الصلاحيات، وكذا مهام وواجبات الوظيفة غير الواضحة ستحد من الأداء الجيد لإدارة الوقت، هذا وأنّ بيئة العمل غير المهيئة بالشكل الذي يسمح بتجنب الهدر في الوقت مثل كثرة الاجتماعات، وغياب الرقابة، وكثرة الأعمال الورقية، والإطلاع على التفاصيل، المقاطعات الهاتفية، والتسيّب الإداري، وهو الأمر الذي بنى عليه "تايلور" دراسته التي ارتكزت على الحركة والزمن، والتي سعى من خلالها إلى محاولة تجاوز التقليل من نسبة مضيعات الوقت، فالبنية التي لا تتلائم مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة حسبه ستصبح مجالاً لإضاعة وهدر كل الموارد وعلى رأسها الوقت.

هذا وقد أكدت العديد من الدراسات أيضا أنه قد تكون العوامل الخارجية المتمثلة في البيئة المحيطة بالأفراد من أبرز المعوقات التي تحول دون الاستغلال الأمثل للوقت المتاح، فنجد دراسة "عدي غانم الكواز" تحت عنوان إدارة الوقت تؤكد أنّ الإدارة الجيدة للوقت ما هي إلا امتداد للبيئة الثقافية والاجتماعية الكبرى للفرد بما فيها من مزايا وعيوب وتقاليد وأعراف كالميل لاحترام المواعيد أو عدم تقدير أهمية الوقت أو التقريط به الأمر قد يجعل إدارة الوقت تتأثر سلبا بخصوصية البيئة الاجتماعية.

هذا وقد ترجع الإدارة الجيدة للوقت بالدرجة الأولى لحسن استغلال الملكات الشخصية للأفراد، وحسن تسيير الجوانب الذاتية من حياة الموظف، فنجد في المقابل أنّ سوء الاستغلال لإدارة الوقت يحدث كنتيجة للتأثير السلبي لشخصية الموظف على تنفيذ الأعمال وفق الإطار المحدد لها من وقت، وهو ما خلصت إليه دراسة "جهاد بن محمد الرشيد" من اعتبار أن الزيارات المفاجئة من الأصدقاء والأقارب والزملاء دون مواعيد مسبقة لها، ودون رفضها من طرف الموظف تساهم بشكل كبير في زيادة مضيعات وقت العمل، أو توصيل الأبناء أثناء العمل، غياب التنظيم الذي يؤدي إلى تنفيذ الأعمال دون ترتيب الأمر الذي يعرقل إتمام الأعمال في وقتها ويدفع إلى تأجيلها، وهو ما ينعكس سلبا على السير الحسن لتنفيذ الأعمال، ضف إلى أنّ تنفيذ الأعمال وفقا للأسلوب الشخصي للموظف ودون الاحتكام إلى الأسلوب العلمي في العمل قد يؤدي إلى فشل أو زيادة الأخطاء أثناء الأداء.

وبناء على ما سبق فإنّ الدراسة الراهنة تصبوا للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تجسيد إدارة الوقت في مديرية الضرائب إنطلاقا من التساؤل الرئيسي:

ما هي طبيعة المعوقات التي تقف حائلا أمام تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

1- هل تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت؟

2- هل تعمل العوامل الذاتية للمبجوثين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت؟

3- هل تعمل البيئة الاجتماعية للمبجوثين على سوء ضبط الأهداف؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تمّ بناء فرضية عامة مفادها:

تواجه مديرية الضرائب عدّة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من فاعلية إدارة الوقت فيها.

ولأجل التأكد من صدق الفرضية العامة تمّ بناء فرضيات فرعية وهي موضحة كالتالي:

1 - تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

2- تعمل العوامل الذاتية للمبحوثين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت.

3- تعمل البيئة الاجتماعية للمبحوثين على سوء ضبط الأهداف.

### ثانيا : مبررات اختيار الموضوع.

إن اختيار أي موضوع للبحث والدراسة يعود بالأساس إلى عدة اعتبارات منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، وعلى هذا الأساس انطلقت هذه الدراسة من مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، وهي على النحو التالي:

#### 1-مبررات ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- اهتمامنا بمجال الإدارة خاصة إدارة الوقت ومدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية خاصة.
- عدم الرضا عن ممارسة إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية.
- لأن موضوع الدراسة يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل.

#### 2- مبررات موضوعية:

- قلة الدراسات التي تمس هذا الموضوع على مستوى جامعتنا.
- إمكانية دراسة الموضوع من الناحية العلمية، وكذا تطبيق تقنيات البحث العلمي عليه.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- موضوع معوقات إدارة الوقت من أبرز الموضوعات في مجال الإدارة التي تفيد المهتمين بصياغة خطط إستراتيجية تساهم في تطوير أداء المؤسسة .
- المشاهدات اليومية لعدم احترام مواقيت العمل وتأجيل الأعمال بالمؤسسة الجزائرية.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.

### ثالثا: أهداف الدراسة.

لكل موضوع بحث أهداف مسطرة يقوم العمل على تحقيقها والوصول إليها، هذه الدراسة التي قمنا بها كانت لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها فيما يلي:

#### 1- أهداف علمية:

- التعرف على معوقات إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية.
- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات الواقعية والمعلومات النظرية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة.
- الوصول لتجربة الفرضيات في الواقع وإثبات صدقها أو نفيها.
- إعطاء لمحة نظرية حول مفهوم إدارة الوقت.
- إضافة نتائج جديد للتراكمات العلمية السابقة.
- توضيح تصور علمي لوضعية المؤسسة الجزائرية فيما يخص إدارة الوقت.

#### 2- أهداف عملية:

- لفت أنظار الجهات المعنية من مديرين ومسؤولين إلى أهمية إدارة الوقت في أداء عمل المؤسسات.
- التدرب على منهجية البحث.



- الخروج ببعض القضايا التي تثيرها الدراسة.
  - إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
  - فسح المجال لظهور دراسات علمية أخرى في هذا الموضوع.
- رابعاً: أهمية الدراسة.**

إن أهمية موضوع البحث لا تكمن في أهمية موضوع الدراسة التي تمس الشريحة الفعالة في المجتمع وهم المدراء فقط، بل هي تتعدى ذلك إلى ما هو أهم وهو تكوين كل من العمال والمدراء على حد سواء وكذا تكويننا نحن كباحثين في بداية الطرق.

وفيما يلي جملة من النقاط التي تتجسد فيها أهمية الدراسة.

#### 1- الأهمية العلمية:

- الوصول لفهم أعمق لسبب تدني الاهتمام بإدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية.
- تساهم في فتح المجال أمام المزيد من البحوث العلمية التي تهتم بموضوع تطبيق إدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية.
- تتيح هذه الدراسة للمؤسسة والمدير معرفة واكتشاف أهم الأسباب التي تقف حاجزا أمام استغلال الوقت استغلالاً أمثل.

#### 2- الأهمية العملية:

- الحاجة لتوضيح دور إدارة الوقت في مدى نجاح المؤسسة خاصة مع تزايد الاهتمام بالوقت أثناء العمل لتخطي الأعباء ومنه جاءت الدراسة للوقوف على مدى وعي المؤسسة الجزائرية خاصة بأهمية إدارة الوقت ومساهمتها الفعالة في المؤسسة.
- يساعد على التقليل من مضيعات الوقت وسوء استخدامها.

- تبرز هذه الأهمية في محاولة لفت النظر لموضوع إدارة الوقت.

- الاستفادة من النتائج المتوصل لها.

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

يعتبر تحديد المفاهيم من العناصر المهمة في دراسة أي موضوع التي وجب التعبير عنها بمفاهيم إجرائية قابلة للقياس، ولأن البحث العلمي يقتضي الدقة والتعبير العلمي عن الأشياء، لا بد من تحديد المفاهيم كعناصر من عناصر خطة البحث<sup>1</sup>.

" فمن المهم للباحث توضيح المقصود بالمفاهيم حتى لا يساء فهمها أو تكون غامضة."<sup>2</sup>، فهي تعرف بأنها: لفظ عام يعبر عن مجموعة متجانسة من الأشياء، وهو عبارة عن تجريد للواقع.

ومن بين أبرز المفاهيم التي تناولناها في موضوع الدراسة نجد:

- المعوقات.
- الإدارة.
- الوقت.
- إدارة الوقت.
- المؤسسة.

<sup>1</sup> - محسن، علي عطية. البحث العلمي في التربية مناهجه وأدواته الإحصائية. ط1. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص87.

<sup>2</sup> - محمد، عبد الرزاق إبراهيم وعبد الباقي، عبد المنعم أبو زيد . مهارات البحث التربوي. ط3. عمان الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون، 2012، ص116.

## المفاهيم الأساسية:

### 1- تعريف المعوقات:

**لغة:** " من عوق الرجل عوق، الأخير عنده والجمع: أعواق، ورجل عوق: جبان، وعاقه عن الشيء صرفه وحبسه، التعويق، تربيت الناس عن الخير والتثبيط وعوائق الدهر الشواغل من أحداثه"<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

يعرفها الحمّاد " بأنها جميع العوائق التي تقف أمام المشرف... ومنعه من تحقيق أهدافه المنشودة في المجال الإشرافي."<sup>2</sup>؛ فالمعوقات هي مختلف المشاكل التي تقف أمام المشرفين على تنفيذ الأعمال وتمنعهم من الوصول لتحقيق الأهداف.

وتعرف بأنها: " تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام المديرين فتمنعهم من التفاعل والمشاركة فيما بينهم، مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

إذن فالمعوقات هنا لم تنحصر في نوع معين لها بل شملت كل المشاكل التي تواجه المديرين في العمل وتمنعهم التفاعل بينهم و منه عدم الوصول لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - ابن منظور . لسان العرب . لبنان: دار لبنان، 1981، ص 3173

<sup>2</sup> - نورة، بنت بداح بن محمد النوفل. معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير. كلية العلوم الاجتماعية. قسم التربية. تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية 1431/1432. ص7 (منشورة على الموقع: Libbak.uqu.eda.sq AB ind 14947

<sup>3</sup> - ساري، عوض الحسنات . معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير. كلية التربية. قسم الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية جامعة عين شمس. مصر. 2011. ص 25 ( منشورة على

وهي أيضا: " جميع العوامل والمؤشرات التنظيمية والسلوكية والاجتماعية والثقافية السلبية في المنظمات سواء كانت إدارية أو مهنية فنية متخصصة والتي تؤدي إلى تدني أداء مستوى العاملين وتعقد الإجراءات."<sup>1</sup>  
 في هذا التعريف نلاحظ أن كل من العوامل التنظيمية والسلوكية والاجتماعية والثقافية إذا كانت سلبية تؤدي إلى عرقلة الأداء وتعقد قوانين وإجراءات العمل.

### التعريف الإجرائي :

هي مختلف العوامل التي تحد من قدرة المؤسسة على التحكم في الزمن المحدد لانجاز العمل سواء كانت ذات طبيعة تنظيمية أو اجتماعية أو ثقافية أو شخصية ذاتية.

### 2- تعريف الإدارة:

#### لغة:

" يرجع أصل كلمة ( الإدارة ) إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة، ومن ثم تعني كلمة ( الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقدم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل كلمة الإدارة."<sup>2</sup>

#### اصطلاحا:

عرف "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق"<sup>3</sup>

وهي " فن الحصول على نتائج عالية المستوى بأقل جهد وبذلك تتحقق أقصى منفعة وسعادة لأصحاب

<sup>1</sup> - عبد العزيز، فهد المغيرة .معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية. رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير . كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية

السعودية.2010، ص09. منشورة على الموقع [https //nepository. Nauss.Edu.sa pdf](https://nepository.Nauss.Edu.sa.pdf).

<sup>2</sup> - طلعت ،إبراهيم لطفی. علم اجتماع التنظيم. القاهرة.: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 57.

<sup>3</sup> - المرجع السابق. ص57.

امتياز العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة مصاحبة ممكنة لمجتمع هؤلاء الأفراد"<sup>1</sup>

وتعرف على أنها: "نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية لتحقيق هدف معين."<sup>2</sup>

حددت هذه التعاريف الإدارة كونها تنفيذ الأعمال بدقة وبطريقة مقصودة للوصول للأهداف في وقت قصير ومحدد وهذا يحيلنا للأسلوب العلمي الذي توصل له تايلور في دراسة الحركة والزمن، الأمر الذي يؤكد وجود طريقة عمل محدد ، تشرف عليها الإدارة.

عرفها كذلك Robbisand coutler بأنها: " عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد"<sup>3</sup>.

وتعرف " عملية يمكن عن طريقها توجيه أنشطة بعض الناس نحو أهداف مشتركة أو نحو مصالح من يهمهم الأمر.

الإدارة عملية يمكن تجزئتها عن طريق تحليل وظائف المسؤول ( المدير) "<sup>4</sup>

وتعرف الإدارة بأنها" عملية تتطلب مهارات ومواهب إنسانية خاصة يتم تمييزها بالممارسة والخبرة المكتسبة."<sup>5</sup>؛ إذن فالإدارة هنا هي عملية تهدف إلى تنسيق الأعمال للوصول إلى الكفاءة الفعالة في الأداء.

" عرف Kinicki and Williams الإدارة على أنها " انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية".

<sup>1</sup>-إبراهيم، مجدي عزيز. معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. ط1. القاهرة مصر: عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، 2009، ص46.

<sup>2</sup>- ريم، بنت عمر بنت منصور الشريف. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير. كلية الاقتصاد والإدارة. تخصص الإدارة العامة . جامعة الملك عبد العزيز. جدة، المملكة العربية السعودية. 2013، ص14 منشورة على الموقع [http:// www.kau.edu.sa .files.pdf](http://www.kau.edu.sa.files.pdf)

<sup>3</sup>- أيمن، عودة المعاني. الإدارة العامة الحديثة. ط1. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص19.

<sup>4</sup>- إبراهيم مجدي عزيز. مرجع سابق. ص 46.

<sup>5</sup>- السيد، محمد شعلان. إدارة وتنظيم الوقت في التعليم. ط1. القاهرة مصر: دار الكتاب الحديث، 2014، ص 128.

ويعرفها القريوتي بأنها " استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية"<sup>1</sup>.

حدد التعريفين السابقين الإدارة باعتبارها جهود جماعية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وبطرق شرعية.

" إن الإدارة المعاصرة مهمة متطلبة ومعقدة تتطلب مستويات عالية من المهارات الفنية والشخصية"<sup>2</sup>، فنجد في تعريف الإدارة بأنها:

" انجاز أهداف تنظيمية من خلال قيام الأفراد بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية والتي تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، المتابعة والتقييم"<sup>3</sup>

" وهي الوصول إلى الأهداف التنظيمية بطرق مؤثرة وكفؤة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على الموارد من قبل المنشأة."<sup>4</sup>

ويعرف ارنست ديل Ernest Dele: " الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتنفيذ هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين."<sup>5</sup>

تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها" النشاط الذي يقوم به المديرون (التنسيق والتخطيط والضبط... الخ)"<sup>6</sup>  
...الخ"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - أيمن، عودة المعاني. مرجع سابق ص19.

<sup>2</sup> - جينيفر، جوي، وماثيوز ديفيد ميچينسون مارك سورتيز ، تنمية الموارد البشرية. ترجمة: علاء أحمد اصلاح. ط1. مصر: مجموعة النيل العربية، 2008، ص 387.

<sup>3</sup> - السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص 128.

<sup>4</sup> - علي، عباس. أساسيات علم الإدارة. ط4. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 17.

<sup>5</sup> - طلعت، إبراهيم لطفي. مرجع سابق. ص47.

<sup>6</sup> - عادل، مختار الهواري وسعد. عبد العزيز عصيلوج. موسوعة العلوم الاجتماعية. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 407.

أشار هذا التعريف إلى أنه من الضروري أن تحتوي الإدارة على وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه... أثناء القيام بالعمل لأجل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

وتعرف الإدارة على أنها: " نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبّر عن إرادتها."<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يحيلنا إلى الأسلوب القانوني الذي تتميز به الإدارة ويمنحها الشرعية في تنفيذ أعمالها.

### 3- تعريف الوقت:

لغة :

" هو الزمن أي الساعات والأيام والأسابيع والأشهر التي بحوزة الإنسان والتي يستطيع صرفها كما يشاء"<sup>2</sup>

إصطلاحاً:

" هو مقدار محدد من الزمن، قدر له حيناً وقدرت غايته"<sup>3</sup>

يعرف على أنه: " ذلك الجزء من الزمن والذي يعد وحدة قياس تمثل فترة معينة لها بداية ونهاية وما بين البداية والنهاية تكمن قيمة ذلك الزمن من خلال ما تم فيه عمل وما بذل فيه من جهد."<sup>4</sup>

إن كلا التعريفين أعطيا الصفة الزمنية للوقت، حيث تم اعتباره المدة المحددة التي يتم فيها تنفيذ الأعمال.

تعرفه هالة بيدس: بأنه الفترة الزمنية ليوم العمل الرسمي الذي يبدأ من الساعة الثامنة حتى الثانية.

<sup>1</sup> - أحمد، زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. انجليزي.فرنسي. عربي. بيروت: مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح، ص08.

<sup>2</sup> - إحسان محمد الحسن. موسوعة علم الاجتماع. ط1. بيروت لبنان: الدار العربية للموسوعات، 1999 ، ص 670.

<sup>3</sup> - إبراهيم، علي العمرو. إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي. ط1. عمان الأردن: دار البداية ناشرون موزعون، 2013، ص93.

<sup>4</sup> - محمد ، أحمد محمد الغامدي. إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير. كلية

التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2007 - 2008، ص19. منشورة على الموقع: https

ويعرفه العديلي : من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فالوقت لا يمكن شراؤه أو تجميعه أو تجزئته أو تخزينه أو استتجاره أو إطالته أو استبداله بشيء غيره.<sup>1</sup>

ويعرفه بيتر دركر Peter drucker : اعرف الوقت، لأن الوقت أندر المصادر، فإذا لم تستطع إدارته فلا يمكنك إدارة أي شيء آخر.<sup>2</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة بأن الوقت هو المدة الرسمية التي يتم فيها تنفيذ الأعمال، وهو يتميز عن غيره بعدة خصائص تمنحه أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة على حد سواء.

#### 4- تعريف إدارة \*الوقت :

تعرف بأنها " العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد."<sup>3</sup>

وتعرف أيضا :عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لاندر عنصر متاح للمشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كمال، عبد الحميد إبراهيم السوري. واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة. مذكرة لنيل درجة الماجستير. كلية التربية. قسم أصول التربية جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2008، ص09. منشورة على موقع: [https //www.library.iu.gaza.edu.ps.thesis.pdf](https://www.library.iu.gaza.edu.ps.thesis.pdf)

<sup>2</sup> - محمد، حسن محمد حمادات. وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. عمان الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص136.

<sup>3</sup> - عبد الله، بن عبد العالي بن نعيمان السلمي. واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة. مذكرة لنيل رسالة الماجستير، كلية التربية. قسم الادارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى : المملكة العربية السعودية، 2013، ص08. [https // www.libback.uqu.edu](https://www.libback.uqu.edu)

<sup>4</sup> - ياسر، أحمد فرح. إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. ط1. عمان الأردن: دار الحامد، 2008، ص17.



" وهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت مما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد أعماله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"<sup>1</sup>

ويعرفها العقيد : بأنها "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة."<sup>2</sup>

أما تعريف زهرة الراسي لإدارة الوقت: هي عملية إدارة تنفيذ المهام والنشاطات وفق الأولويات والأهداف المخططة والمحددة مسبقا باستخدام الإمكانيات المادية المتاحة والطاقة البشرية المتوفرة في إطار الوقت الرسمي المحدد للعمل.<sup>3</sup> . نلاحظ من التعاريف السابقة إن إدارة الوقت تبدأ بتحديد الوقت ثم التعامل معه عن طريق توفر مجموعة من مهارات إدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، حيث تؤدي إلى الاستفادة من الوقت وتحقيق التوازن لدى الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويعرفها العجمي :بأنها" الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد، الصيرفي. التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الاسكندرية مصر: مؤسسة حورص الدولية للنشر، 2008 ، ص405.

<sup>2</sup> - عاطف، عبد الله المكاوي ، إدارة الوقت. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص08.

<sup>3</sup> - خالد، أحمد الصرايرة. العمليات الإدارية وإدارة الوقت. ط1. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص90.

\*- يسوق هذا المفهوم معه عدة مفاهيم منها: 1- التنظيم: يعرفه بارسونز بأنه: وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة يعرفه "إمتاي إيتزيوني" : "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"

2- الرقابة: هي " قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لانجازها تسير وفق الخطط الموضوعة".

هي " عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف".

<sup>4</sup> - محمود، محمد يحعدارية. إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث لأساسية في الضفة الغربية. مذكرة لنيل درجة

ماجستير. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. جامعة بير زيت فلسطين، 2006، ص22 ص23. منشورة على موقع: <https://fada.birzeit.edu.thesis.45.pdf>

ويعرفها " إدريس " " بأنها قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لانجاز المهام في التوقيت المحدد لها"<sup>1</sup>.  
إذن فإدارة الوقت تنحصر في القدرة التي يمتلكها الأشخاص في استخدام الإمكانيات والوسائل المتوفرة  
بالمؤسسة لتنفيذ المهام في وقت معين.

" وذكر "الجريسي" أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل  
الشروع في مهامه وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتح إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر.<sup>2</sup>  
" إدراة الوقت تعني أولاً إدارة الذات فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه، وهي إدارة الأعمال التي تقوم  
بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت"<sup>3</sup>

فمن خلال ضبط الوقت الشخصي والتحكم فيه، يمكن للمدير أن ينتقل إلى إدارة وقت العمل بالمؤسسة.

تعرف إدارة الوقت بأنها: أهم من إدارة المال، فالوقت أثمن المصادر وإذا ضيع في غير جدوى فإنه يتلاشى  
إلى الأبد بلا رصيد، فتشجيع العاملين وتحفيزهم يساعدهم على الاستفادة القصوى من هذا المصدر المهم.<sup>4</sup>

ويقصد بإدارة الوقت كذلك الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق  
أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.<sup>5</sup>؛ من خلال التعريفين السابقين نلاحظ  
أن إدارة الوقت تخضع لوجود عدة وسائل بالمؤسسة تساعد على انجاز الأعمال بسرعة، هذا الأمر يبين لنا  
أن استغلال الوقت استغلالاً أمثلاً يتم عن طريقها.

<sup>1</sup> - عبد الله، بن عبد العالي بن نعيمان السلمي. مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - عاطف، عبد الله المكاوي، مرجع سابق ص 08.

<sup>3</sup> - إبراهيم، الفقي. إدارة الوقت . مصر: إبداع للإعلام والنشر، 2009، ص 34.

<sup>4</sup> - حامد، سليمان هاشم. الإدارة التربوية المعاصرة. ط1. عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 281.

<sup>5</sup> - محمد، أحمد فياض وآخرون. مبادئ الإدارة (وظائف المدير). ط1. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 293.

وتعرف إدارة الوقت بأنها: "التطبيق اللاحق بهدف تحقيق هدف معين، من أساليب العمل التي تثبت في الحياة اليومية والتي تهدف إلى توجيه وتنظيم وجود واحد بحيث يتم استخدام الوقت المتاح بطريقة عقلانية ومثالية."<sup>1</sup>

أعطى هذا التعريف صفة العقلانية والرشد لإدارة الوقت، هو ما أحال إليه تايلور في دراسته للحركة والزمن بحيث تعتبر إدارة الوقت من أساليب العمل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المحددة.

### التعريف الإجرائي:

إدارة الوقت هي علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق التخطيط والتنظيم، المتابعة والرقابة بأقل التكاليف.

### 5- تعريف المؤسسة:

لغة: "أسس، الأسس، الأساس: كل مبتدأ شيء، والأس والأساس: أصل البناء، والأسيس: أصل كل شيء"<sup>2</sup> وتعرف كذلك على أنها: أسس، أساس الدار، بنى أساسها ورفع قواعدها، أسس، تأسيس البيت، صار له أساس، الأسس جمع أساس: أصل بناء، والمؤسسة جمع مؤسسات: منشأة أسس لغرض معين.<sup>3</sup>

### اصطلاحاً:

يطلق على هذا الاصطلاح في الولايات المتحدة على المنظمة التي تباشر نشاطا يتصل بتقديم الخدمات، وقد تكون عامة أو خاصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> – véronique la combe. Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires a travers les tache et les activites / une étude terrain en Administration des Affaires. Universite du québeca Montréal .2011.p20.

<sup>2</sup> - ابن منظور . لسان العرب . القاهرة . مصر : دار المعارف ، 1986 ، ص 78 .

<sup>3</sup> - محمد، قاسم القويوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط6. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2012، ص30.

<sup>4</sup> - أحمد، زكي بدوي. مرجع سابق، ص 09.

وتعرف بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج الموارد والسلطة والخدمات.<sup>1</sup>

ونجد من التعاريف أيضا: "تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين."<sup>2</sup>

وتعرف كذلك "هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

كما وتعرف على أنها تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

ويعرفها مكتب العمل الدولي: "هي مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"<sup>3</sup>.

تتفق هذه التعاريف السابقة بأن المؤسسة تتكون من عناصر مادية وبشرية ليتم فيها النشاط الاقتصادي الإنتاجي لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا.

عرف "HRE BINIAK" المؤسسة على أنها "عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم"<sup>4</sup>

ويعرفها تالكوت بارسونز Talcott Parsons (1902-1979) : "أنها مركب يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها بعضا، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين المكانات الاجتماعية للأفراد."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سعيد، أوكيل . وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص02.

<sup>2</sup> - نبيل ، جواد. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة GESTION des P.M.E ط1.بيروت لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص19.

<sup>3</sup> - منير، نوري. تسيير الموارد البشرية.ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص ص 14 15.

<sup>4</sup> - عمر، وصفي عقيلي. المنظمة ونظرية التنظيم. ط1. عمان الأردن: دار زهوان، 1994، ص 249.

<sup>5</sup> - عمر، صخري. إقتصاد المؤسسة.ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص25.

إن كلا التعريفين السابقين منحا الصفة الاجتماعية للمؤسسة حيث تم اعتبارها وحدة اجتماعية تخضع للعلاقات بين الأفراد الموجودين في المؤسسة سعيا لتحقيق أهداف معينة.

عرف ماكس فيبر Max Weber المؤسسة على أنها "تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تكتيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية."<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة من الضروري أن تحتوي على قوانين تنظم العمل، وتمنحه صفة الرسمية والدقة للوصول للأهداف المحددة.

#### التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي عبارة عن حيز مكاني وزماني، وهي هيكل تنظيمي ينطوي على لوائح قانونية وموارد بشرية ومادية، للقيام بالأعمال الاقتصادية والاجتماعية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف.

#### مفاهيم ذات الصلة:

وتعتبر هذه المفاهيم عنصرا مكملا للمفاهيم الرئيسية لموضوع البحث ونجد من بين أبرزها:

- البيئة التنظيمية.
- العوامل الذاتية .
- البيئة الاجتماعية.
- تخطيط الوقت.

<sup>1</sup> - السعيد، بلوم. أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، ص 83. منشورة على موقع: <https://www.bu.umc.edu.dz.ABEL.2439.PDF>

- مضيعات الوقت.

- ضبط الأهداف.

وهي معرفة كالتالي:

### 1- البيئة التنظيمية:

هي: " تشمل جميع العناصر...الأفراد...العوامل الاقتصادية، الأشياء المادية الملموسة...<sup>1</sup>

وتعرف بأنها: " هي البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر مثل:العاملون...نمط القيادة...<sup>2</sup>

تشير هذه التعاريف إلى اعتبار البيئة التنظيمية أنها كل ما يوجد داخل المؤسسة من أشياء مادية أو معنوية تؤثر على أداء العمل.

### التعريف الإجرائي:

تعبر البيئة التنظيمية عن البيئة الداخلية وكل ما هو موجود داخل المؤسسة من أمور مادية وأخرى غير مادية، ويعمل الفرد في إطارها ، بحيث تؤثر وتتأثر به.

### 2- العوامل الذاتية:

### التعريف الإجرائي:

هي مختلف العادات والسلوكيات، والاتجاهات وطريقة التعامل في العمل التي تعود للعامل نفسه، ويتميز بها، بحيث قد تؤثر سلبا أو إيجابا إلى انجاز العمل.

<sup>1</sup>- صالح، عبد القادر النعيمي. الإدارة. ط1. عمان الأردن: دار الباروتى العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 39.

<sup>2</sup>- زيد ، منير عبوي. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. ط1. عمان: دار أسامة ، 2006، ص100.

### 3- البيئة الإجتماعية:

تعرف بأنها: "العناصر الاجتماعية والثقافية، نظم أخرى توجد بينها وبين التنظيم علاقات وهي: حكومة...قانونية، سياسية، الجمهور العام"<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك أنها: "العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع...المكونات الثقافية للمجتمع، والتي تنعكس على الإدارة والمنظمة ككل وتؤثر في مدى فاعليتها."<sup>2</sup>

إذن فالبيئة الثقافية تنحصر في كل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر فيها وتحدد طبيعة العمل بها.

### التعريف الإجرائي:

هي المحيط الخارجي للمؤسسة وتتمثل في العادات، والتقاليد، قيم المجتمع المناسبات بحيث تلعب دورا مؤثرا على المؤسسة وأداء العمل فيها.

### 4- تخطيط الوقت:

هو: "التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين... ويمثل إحدى وظائف المدير"<sup>3</sup>.

"يعتبر بأنه: "من وظائف الإدارة التي تبدل فيها الجهد والوقت للوصول إلى تحقيق النتائج"<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى اعتبار التخطيط وظيفة تخص الإدارة العليا، يتم من خلالها تحقيق الأهداف وفق مدة زمنية معينة.

<sup>1</sup> - علاء الدين، عبد الغني. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 391.

<sup>2</sup> - زيد، منير عبوي. مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> - محمد، عبد القصود محمد . القيادة الإدارية. ط1. عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص 55.

<sup>4</sup> - أحمد، محمد المصري. التخطيط والمراقبة الإدارية. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص 46.

ويعرف بأنه: "عملية جماعية وليس فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه"<sup>1</sup>

ومنه فالتخطيط لا يقتصر على كونه وظيفة إدارية فقط تنحصر عند الإداريين إنما هو عملية تشاركية بين العمال والإدارة العليا لتحديد طريقة أداء العمل للوصول للأهداف المسطرة.

وهو عملية التنبؤ بما يجب القيام به من مهام، وإنجاز هذه الأخيرة في إطار الوقت المحدد لها، للوصول لتنفيذ الأهداف المحددة بصورة أفضل<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

تخطيط الوقت هو عملية إدارية تقوم على وضع إجراءات وقواعد وبرامج زمنية لتنفيذ المهام، يتم من خلالها اختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف بصورة أفضل.

### 5- مضيعات الوقت:

تعرف بأنها: "هي تلك الأشياء التي تصطدم فيها ولا تحقق أي شيء على الإطلاق، مثلا: تبادل العلاقات الاجتماعية الزائدة بالزملاء أو بالهاتف"<sup>3</sup>.

يعرفها كل من ماكنزي، وريشارد: "بأنها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال"<sup>4</sup>.

إذن فمضيعات الوقت تنحصر في كل الأشياء التي تتسبب في إهدار الوقت وتعيق الوصول لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - غنيم، عثمان محمد، التخطيط: أسس ومبادئ عامة. ط2. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2006، ص26.

<sup>2</sup> - رحي، مصطفى عليان. إدارة الوقت النظرية والتطبيق. ط2. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص43.

<sup>3</sup> - يورك، يوس. توظيف الوقت. لبنان: مكتبة لبنان، 2002، ص 61.

<sup>4</sup> - السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص71.



التعريف الإجرائي:

مضيعات الوقت هي كل العوامل التي تتسبب في مرور الوقت دون انجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

6- ضبط الأهداف:

تعرف بأنها: عملية تحديد الأهداف المراد تحقيقها والوصول لها عن طريق تقسيمها لأهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى، إضافة إلى تحديد الوقت اللازم لكل هدف<sup>1</sup>.

الملاحظ من التعريف السابق بأن ضبط الأهداف هو عملية يتم من خلالها الوصول لتنفيذ المهام في الوقت المحدد لها.

وهي " غاية أو نتيجة مستقبلية تسعى المنشآت إلى تحقيقها...سواء كانت من خلال زمن قصير أو بعيد المدى"<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن ضبط الأهداف هو غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها وفق ما حدد لها من زمن.

التعريف الإجرائي:

ضبط الأهداف هي عملية الاستغلال الأمثل للوقت عن طريق توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتسهيل اتخاذ القرارات فيها في مختلف الظروف .

<sup>1</sup> - هيفاء، عبد الله الوليدي. مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، دراسة ميدانية لدى إدارة المشاريع والشؤون الهندسية بالأمانة العامة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جدة المملكة العربية السعودية، ص11. منشورة على موقع [www. Abahe.Cook.pdf](http://www.Abahe.Cook.pdf):

<sup>2</sup> - زيد، منير عبوي. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. عمان الأردن: دار دجلة ، 2007، ص 38.

### سادسا: صياغة الفرضيات

تعتبر الفرضيات من أهم الإجراءات المنهجية في البحث العلمي وتعرف بأنها: "مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره لكل مشكلة بحث"<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها " تفسير موقف للظواهر والمشاكل المراد دراستها وتحليلها كما أنها تعد همزة وصل بين العمل النظري والميداني."<sup>2</sup>

وعليه فإن الفرضيات هي حكم مبدئي بوجود علاقة بين متغيرين وهذه العلاقة قد تثبت أو تنفي والتجربة هي الوحيدة القادرة على صدقها أو إبطالها.

نقوم بضبط المتغيرات:

المتغير المستقل: المعوقات.

المتغير التابع: إدارة الوقت.

وتسهل عملية ضبط الفرضية الأساسية عن طريق صياغة فرضيات جزئية مشتقة من الفرضية الرئيسية.

#### الفرضية الرئيسية:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من تطبيق إدارة الوقت فيها.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

للتحقق من صحتها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

- غياب الرقابة.

<sup>1</sup> - محمد، غيث. قاموس علم اجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995، ص286

<sup>2</sup> - عبد الهادي، الجوهري. قاموس علم اجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص306.

- مركزية السلطة.
- قلة المعلومات.
- تعقد إجراءات العمل.
- التسبب .
- الالتزام بالوقت المطلوب لانجاز العمل.
- تفويض المهام.
- ترتيب الأولويات في العمل.
- جدولة المهام قبل الموعد.
- خطة عمل يومية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تعمل العوامل الذاتية للمبحوثين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت.

وتتلخص أهم المؤشرات في :

- مشاكل في البيت.
- عدم تنظيم الوقت الشخصي.
- احتياجات أسرية.
- تراكم الأعمال.
- عدم القدرة على قول " لا " .

- تنفيذ المهام قبل التفكير.

- مكاتب مزدحمة.

- استعمال الهاتف.

- تأجيل المهام.

- زيادة الزيارات الشخصية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

تعمل البيئة الاجتماعية للمبجوثين على سوء ضبط الأهداف.

المؤشرات التي تم الاحتفاظ بها للتحقق من صحتها هي:

- صعوبة التنقل.

- عدم احترام المجتمع للوقت.

- كثرة المناسبات.

- الاهتمام بالتفاصيل.

- التردد في تنفيذ العمل.

- التركيز في العمل.

- ترتيب المهام حسب الأولويات.

- أهداف لكل يوم.

- مدة زمنية لتنفيذ الأهداف.

- إنجاز المهام.

### سابعاً : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من المصادر الأساسية التي يتم من خلالها جمع المعلومات، التي يبني عليها الباحث موضوع دراسته، إضافة إلى أنها تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق التي يستفيد منها الباحث بما توصلت له من نتائج لإعادة بلورتها للتوسع في دراسته.

فمن أبرز خصائص المعرفة العلمية أنها تراكمية وعليه تم الانطلاق في دراسة موضوع معوقات تجسيد إدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية من دراسات سابقة غير أنها لا تتناول نفس الموضوع بطريقة مباشرة.

#### 1- الدراسات الأجنبية:

دراسة بعنوان: تحليل تنظيم إدارة وقت المديرين عن طريق الأنشطة والمهام.

التي تقدم بها الباحثة Véronique Lacombe وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة كيبك مونتريال كندا. 2011. منشورة على الموقع (<https://archipel.uqam.ca/pdf/>)

وتتلخص إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي المهام والأنشطة التي تشغل في وقت المديرين أكثر والتي يمكن إزالتها تحويلها أو تفويضها أو تحسينها؟

- وقد اعتمدت الدراسة المنهج المقارن، وكذا منهج دراسة حالة.

وتم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج نذكر منها:

1- أهم أنواع التخطيط هو التخطيط اليومي ولا يوجد هناك أي هامش للطوارئ.

2- تصنف الأولويات في خانة الاستعجال ثم الأهمية.

3- غياب تفويض السلطة بسبب غياب الكفاءات.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

إن الاستفادة من هذه الدراسة برزت من خلال صياغة الفرضيات الأولى والثانية عن طريق ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بالإضافة إلى استخدامها كمرجع للدراسة.

2- الدراسات العربية:

1-2- الدراسة الأولى: إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي

التي تقدم بها الباحثان محمد خير سليم أبو زيد ، وريحي مصطفى عليان سنة 2014 (منشورة على موقع <https://journals.ju.edu.jo.vieu> file.pdf وتتلخص إشكالية هذا البحث في التساؤلات التالية:

- السؤال الأول: ما مدى مهارة العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إدارة الوقت؟

-السؤال الثاني: هل تختلف سلوكيات إدارة الوقت باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية؟

-السؤال الثالث: هل هناك أثر مباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي وغير مباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت؟

وقد هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت ودراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي وغير المباشر من خلال التحكم المدرك حددت أهدافها فيما يلي:

1- قياس سلوكيات إدارة الوقت والتحكم المدرك بالوقت من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

2- الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في سلوكيات إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية التي تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين فيها.

3- دراسة تأثير سلوكيات إدارة الوقت في التحكم المدرك بالوقت والأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

4- دراسة تأثير التحكم المدرك في الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1- أن العاملين في المكتبات الجامعية لديهم مهارة عالية في إدارة الوقت بشكل عام وعلى كافة الأبعاد، كما دلت النتائج أن لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت، وهذه النتيجة تعكس مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة الوقت في أداء مهامهم والسيطرة على مضيعاته .

2- وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة، وكانت النتيجة بصورة عامة أعلى لدى العاملين ذوي الخبرات الأعلى وهذه النتيجة تعكس أهمية الخبرة في القدرة على اتخاذ القرار من خلال اختيار البديل الأمثل والسرعة في تنفيذ الأعمال، وتلافي مضيعات الوقت.

## 2-2- الدراسة الثانية: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية.

قامت بها الباحثة نجلاء بنت محمد الخلف، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة بجامعة الملك سعود بكلية إدارة الأعمال (منشورة على الموقع <https://www.libback.uqu.edu.sa.ABS.ind10>).

\* وقد هدفت الدراسة إلى معرفة:

- 1- العوامل التي تعيق الموظفين والموظفات عن إدارة وقتهم بشكل فعال.
- 2- الوسائل التي يعتمد عليها الموظفون والموظفات لتنظيم وقتهم في العمل.
- 3- العلاقة بين إدارة الموظف أو الموظفة للوقت وبين الخصائص الشخصية لهما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة..).

وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما العوامل التي تعيق الموظفين عن إدارة وقتهم بشكل فعال؟
  - 2- ما الوسائل التي يعتمد عليها الموظفون في تنظيم وقتهم؟
  - 3- هل هناك علاقة بين توزيع الموظفين والموظفات لوقتهم على المهام الإدارية وبين الخصائص الشخصية لهم ( العمر، الخبرة..).
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداء لجمع البيانات.
- وقد توصل لجملة من النتائج نذكر منها ما يلي:
- 1- وجود أكثر من 24 عاملا يعيق الموظف والموظفة عن إدارة وقتهم بشكل فعال أهمها عدم توفر المعلومات المطلوبة، تأجيل الأمور، عدم وجود تنظيم جيد للعمل، عدم تحديد أهداف واضحة.
  - 2- أهم الوسائل المتبعة من قبل الموظفين لمساعدتهم لإدارة وقت عملهم منها: إعداد قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها والهاتف الجوال.
  - 3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات لوقتهم على المهام الإدارية وبين الخصائص الشخصية لهم ( العمر، الخبرة..).

#### جوانب الاستفادة من الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في اهتمامها بدراسة معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، غير أنها تختلف في ميدان الدراسة فتركز هذه الدراسة على الأجهزة الحكومية، في حين تتم دراستنا على المؤسسة الاقتصادية المتواجدة بمنطقة جيجل.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الفرضية الثانية وتحديد أهداف الدراسة.



3- الدراسات الجزائرية:

3-1- الدراسة الأولى : " ثقافة استثمار الوقت في الوسط الطلابي دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة. رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية: 2002. التي تقدمت بها الباحثة " لعنان مسيكة".

- فكان الهدف من الدراسة هو محاولة الكشف عن مفهوم الوقت لدى الطلبة.

- وتمحورت فرضيات الدراسة حول:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة جامعة منتوري قسنطينة وفقا لاختلاف ثقافتهم الفرعية في فهم الوقت.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة جامعة منتوري وفقا لأعمارهم في فهم الوقت.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يسعى إلى الكشف عن الظاهرة وأهم أسبابها وتشخيص الواقع الفعلي لها وتحليلها علميا.

بالإضافة للمنهج الإحصائي في حساب العينة الطبقية لعدم تجانس مجتمع البحث ويتكون من 2181 طالب، اختارت 15% فنجد عينة البحث تتمثل في 330 طالب.

وتم اعتماد الاستمارة والمقابلة كأدوات للبحث.

وبرزت نتائج الدراسة في :

- هناك فروق في فهم الوقت وهذا راجع إلى اختلاف الأعمار بحيث أن الطلبة الأصغر سنا لا يعيرون اهتماما بالغا للوقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى ، طنيبة وهشام، نمر. إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع. قسم علم الاجتماع. تخصص. عمل وتنظيم. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017، ص ص 18 - 19.

## أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة الإطار النظري وتدعيم الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة وكذلك الاستفادة من المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ، الأمر الذي يتطابق مع منهج دراستنا.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة نستنتج بأن موضوع إدارة الوقت نال اهتمام الكثير من الباحثين، حيث تم تناول هذا الموضوع بمتغير واحد وفق زاوية ضيقة، حيث قام بدراسة كيفية تنظيم إدارة الوقت عند المدربين في المؤسسات ومدى الاعتماد على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم...

وكذا دراسة مختلف الأسباب التي تحول دون تجسيد إدارة الوقت بالمؤسسة وهذا في دراسة غربية الأمر الذي يبين أن العلم الغربي قد تجاوز مجرد دراسة إدارة الوقت ومبادئها، إنما تعدى الأمر إلى دراسة المعوقات التي تواجهها .

أما الدراسات العربية، فحاولت إبراز السلوكيات الممارسة في إدارة الوقت خاصة في المؤسسات الحكومية، بما فيها الجامعات.

في حين جاءت الدراسة الجزائرية تحت عنوان ثقافة استثمار الوقت في الوسط الطلابي، وقد كان هدفها الكشف عن مفهوم إدارة الوقت عند الطلبة الجامعيين، والفرق بين هذا المفهوم عند طلبة كل جامعة على حدة.

ونجد أن المنهج المتبع في دراستنا يتوافق إلى حد بعيد مع أغلبية الدراسات التي اعتمدت المنهج الوصفي، أما أدوات البحث فقد تمحورت حول الملاحظة والمقابلة وأحيانا حول الإستبانة فقط وأحيانا أخرى الاستمارة والمقابلة، أما الدراسة الحالية فقد تم استخدام كل من الملاحظة، الاستمارة والمقابلة.

ولعل أبرز ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت موضوع إدارة الوقت بمتغير آخر وهو المعوقات، ومحاولة معرفة تواجدها في المؤسسة الجزائرية، وكذا تأثيرها عليها، في حين جاءت الدراسات السابقة بمتغير واحد فقط وهو إدارة الوقت.

### ثامثا: النظريات المفسرة للدراسة:

ويمكن تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية وأخرى حديثة.

#### 1- النظريات الكلاسيكية:

"يطلق على النظريات الكلاسيكية هي تلك النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في بداية القرن العشرين (20) ...، وقد اتجه التفكير في هذه المرحلة إلى الترشيد والأسلوب العلمي وانعكس ... على السلوك الإنساني"<sup>1</sup>.

#### 1-1-نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory

" اهتمت نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Ferderik Taylor 1881 بدراسة الحركة والزمن ، وهو من الأوائل المهتمين بدراسة بإدارة الوقت، وتكونت دراسته من جزئين للعمل: العمل التحليلي والعمل الإنشائي.

وتضمن العمل التحليلي الخطوات للتالية:

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.

- التخلص من الحركات غير الضرورية.

- وصف كامل لكل حركة وتدوينها، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .

أما العمل الإنشائي فتضمن الخطوات التالية:

<sup>1</sup>- حسان، الجيلاني. التنظيم والجماعات. ط1.الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 19.

- تجميع الحركات في عدة مجموعة حسب طريقة استخدامها في مجال العمل .
- وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها، كيفية التنسيق بينها.<sup>1</sup>
- " وقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج.
- وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها<sup>2</sup>:
- " دراسة الأنشطة التي يبذلها العمال هما: الوقت والحركة، وتهدف هذه الدراسة التي يطلق عليها " حجر الزاوية في الإدارة العلمية" إلى تحديد الحركات الضرورية، للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد...، وبالتالي يستبعد الحركات غير الضرورية، ويقلل الوقت المستخدم في أداء عملية معينة.
- واستخلص تايلور من دراسته نتائج أهمها:
- التحديد العلمي لكل ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة، ثم تصنيفها ووضعها في جداول...، تم تردها إلى قوانين وقواعد وصيغ رياضية<sup>3</sup>
- وقد لاحظ تايلور وجود ضياع كبير في عملية الإنتاج وفي الطاقات الإنسانية بسبب سوء استخدام الوقت بحيث أن ما كان ينتج في اليوم كان بالإمكان إنتاجه في ساعة.
- ولهذا كان لابد من:
- اعتماد الأسلوب العلمي لكل الوظائف حتى يتم تنفيذ العمل بدقة واعتمادا على تطوير قدرات ومهارات العمال.

<sup>1</sup> - عبد الله، شوقي. إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري ط.1. عمان الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2006، ص ص 76 - 77.

<sup>2</sup> - هيثم، حمود، الشبلي ومروان محمد النسور. إدارة المنشآت المعاصرة. ط.1. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 61.

<sup>3</sup> - حسين، عبد الحميد أحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 57.

- ضرورة تفويض المهام للعمال وتقسيم المسؤوليات بين كل من الإدارة العليا والعمال وهذا لأجل تجاوز ضياع الوقت في تنفيذ المهام وإطالتها.

- تدريب وتزويد العاملين بالمعلومات التي تسهل أداء العمل ونقل من وقت الانجاز<sup>1</sup>.

وعلى ضوء هذه التجارب حدد تايلور مبادئ الإدارة العلمية وهي:

- اعتماد طرق عمل تعتمد على الكفاءة العلمية بدل الطرق التقليدية، ولهذا يجب على الإدارة دراسة الحركة والزمن لتحديد الوقت المناسب لأداء كل نشاط.

- تحديد الحركات اللازمة لكل عمل، وكذا الوقت الذي سيتم فيه تنفيذ المهام.

- حذف الحركات الزائدة التي تضيع الوقت دون تحقيق الانجاز المحدد<sup>2</sup>.

وفي الأخير نلاحظ أن دراسة تايلور للحركة والزمن كانت تهدف إلى السيطرة على ضياع الوقت بتحديد الحركات والوقت اللازم لكل وظيفة، وبالتالي زيادة الوقت الإنتاجي في العمل والوصول لتحقيق الأهداف .

إلا أن هذه الدراسة اعتمدت في جوهرها على البعد الفيزيقي للكائن العضوي ومدى سرعته في أداء العمل...فاعتبرت الإنسان مجرد آلة ، وأكدت أن ضياع الوقت سببه العوامل المادية كزيادة الحركات غير الضرورية، ولهذا فهي أغفلت الجانب الإنساني للعامل ولم تهتم بالعلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة باعتبار التنظيم نسق مغلق<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمر، وصفي عقيلي. الإدارة المعاصرة. الأردن: دار زهوان للنشر والتوزيع، 2009، ص91.

<sup>2</sup> - محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ، ص ص 77-78.

<sup>3</sup> - حسان ، الجيلاني. مرجع سابق، ص23.

1-2-مدرسة العلاقات الإنسانية :

1-2-1- "التون مايو".

قام بدراسة تجارب ميدانية لإثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ، فهدفت إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل ( إنارة، تهوية، ضوضاء...) وعلاقتها بالإنتاج، بالإضافة لتصنيف المشكلات التي قد تحدث في مواقف العمل، بالإضافة لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك<sup>1</sup>. " وفي هذه النظرية تجلى الاهتمام بإدارة الوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للعمل وفترة للراحة، ما ينعكس على روحه معنويا بشكل إيجابي وبالتالي على إنتاجيته وإشعار العمال بمسئولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد قام مايو بإجراء مجموعة من التجارب للدراسات في إحدى الشركات دامت مدة 5 سنوات...، وتوصل إلى أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد على عمل العاملين كفريق متعاون بشكل طبيعي...ومشاركتهم في صنع القرارات، والتغيرات التي تؤثر عليهم...فركزوا على السلوك واتجاه ومشاعر وحاجات العاملين بشكل رئيسي ولجميع هذه الأمور تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه<sup>2</sup>.

" وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

-إن الوقت يؤدي إلى تطوير الطرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والانجاز.

- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين.

<sup>1</sup>- صالح، بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 150.

<sup>2</sup>- شوقي، عبد الله. مرجع سابق، ص 78.

- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعمل...منها نظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق، وإن جميع هذه الأمور تحد من النشاط الزمني للعمال، وبذلك يصبح غير مبالي لا يتحمل المسؤولية ولا تهمة الأمور التي تجري من حوله، إنما عليه أن يطيع فقط<sup>1</sup>
- وتتمثل أهم المبادئ لإدارة الوقت حسب إلتون مايو في مايلي:
- إعطاء الفرد وقتاً للراحة وأخرى للعمل حتى لا يشعر بالضغط وتزيد إنتاجيته .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتعاونهم مع الإدارة.
- إبعاد كل السلوكات والمشاعر التي تؤثر على هدر الوقت وإضاعته<sup>2</sup>.

ومنه نلاحظ أن إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة الوقت جاءت مؤكدة على أن التكنولوجيا تساعد الأفراد في سرعة العمل والإنجاز ، إضافة لاهتمامها بدراسة العنصر البشري في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، وكذا أنها لم تشر إلى وجود صراع حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل الأمر الذي قد يؤثر على كيفية إدارة الوقت وتحديد الأولويات في العمل.

كما وتنتقد هذه المدرسة من حيث رؤيتها للتنظيم بأنه بيئة تتصف بالسلام الداخلي ولا وجود للمشاكل فيها<sup>3</sup>.

## 2- النظريات الحديثة:

وقد جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات الكلاسيكية فاهتمت بدراسة إدارة الوقت، بعدما برز هذا المفهوم كضرورة ملحة داخل كل مؤسسة. الأمر الذي أدى بالباحثين إلى دراسته نظراً لما يحتويه من أهمية.

ونجد من بين أبرز النظريات الحديثة مايلي:

<sup>1</sup> - قاسم، نايف علوان. ونجوى، إحميد. إدارة الوقت" مفاهيم، عمليات، تطبيقات". ط1. عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 49- 50.

<sup>2</sup> -المرجع السابق، ص 48.

<sup>3</sup> - اعتماد، محمد علام وإجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم. القاهرة مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 2013، ص 46.

-نظرية اتخاذ القرارات.

-نظرية الأولويات (ABC) .

## 1-2- نظرية اتخاذ القرارات. Decisions Making Theory

" من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbert.Simon) ، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها .

واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة<sup>1</sup>.

" ويتطلب اتخاذ قرارات مقبولة من جانب المنفذين ضرورة اشتراك هؤلاء المنفذين في عملية اتخاذ القرارات...، يحقق مزايا عديدة منها على سبيل المثال: تحقيق مزيد من الفهم لهذه القرارات"<sup>2</sup>.

"وكان "سايمون" من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة ، وذلك لقدرتها على تخزين المعلومات...، هذه التكنولوجيا تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد وفي سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت والجهد والمال"<sup>3</sup>.

- "فزادت حركة عملية القرار في الإدارة من القدرة على التخطيط."<sup>4</sup>

- العمل على جمع المعلومات لاتخاذ قرارات تتميز بالأسس العلمية<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - قاسم، نايف علوان ونجوى رمضان إحميد. مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> - علاء الدين، عبد الغني محمود. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 168.

<sup>3</sup> - قاسم، نايف علوان ونجوى رمضان إحميد. مرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup> - هاني، عبد الرحمن صالح الطويل. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط4. الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص 42

<sup>5</sup> - محمد، قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ط6. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 40-41.



## 2-2- نظرية الأولويات (ABC):

وتقوم على مبدأ تحديد الأولويات، بحيث تؤكد هذه النظرية أن تحديد المهام يكون للمهمة الأكثر أهمية والتي تكون على رأس القائمة، حيث تركز كل الجهود اللازمة لتنفيذها والقيام بها، ولتحقيق هذا لابد من تحديد القيم، وهذا لإيجاد خلفية مرجعية توجه لإعطاء الأولوية الأهم ثم ترتيبها بطريقة تنازلية إذ لابد من التركيز على المهم غير العاجل والابتعاد عن الأمور غير المهمة.

إذ هناك من المهام التي ينبغي القيام بها وأخرى الإمكان تأجيلها، وأخرى لا ترتبط بالأهداف، وأخرى يمكن تفويضها لشخص آخر، إذ من الممكن إدارة هذا الوقت من خلال مهارة تحديد الأولويات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Veronique la comb.préférence. p 32.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى وضع الإطار النظري الذي يعتبر الأساس الجوهرى لموضوع الدراسة بدءاً من طرح الإشكال المتبنى، وكذا توضيح المبررات المؤدية لاختيار هذا الموضوع، وأيضاً أهميته وأهدافه العلمية والعملية على حد سواء.

مع إبراز أهم الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم بنائها والاعتماد عليها بصورة أساسية كإنبلاقة لتفسير موضوع الدراسة، إضافة إلى تحديد وضبط أهم المفاهيم الجوهرية في الموضوع، وصولاً إلى الاستشهاد بدراسات سابقة عن الموضوع والاستفادة منها في مناقشة وتحليل النتائج.

وأخيراً التطرق لأهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة ، والتي يتم من خلالها أيضاً تفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء مفاهيمها وأبرز أسسها التي على الرغم من أنها أجريت في بيئات مختلفة، وفي أزمنة جد بعيدة، وفي واقع يختلف تمام الاختلاف عن واقعنا إلا أنها تثري البحث وتدعمه بأساس نظري وعلمي قوي.

## الفصل الثاني : أساسيات في إدارة الوقت .

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الوقت ومضيعاته.

أولاً: خصائص الوقت .

ثانياً: فوائد تنظيم الوقت.

ثالثاً: أنواع الوقت.

رابعاً: أسباب ومصادر تضييع الوقت.

خامساً: مهارات وخطوات التخلص من مضيعات الوقت.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت.

أولاً: أهمية إدارة الوقت.

ثانياً: أهداف إدارة الوقت.

ثالثاً: مبادئ إدارة الوقت .

رابعاً: أبعاد إدارة الوقت.

خامساً: وسائل إدارة الوقت.

خلاصة .

**تمهيد:**

يعتبر الوقت من أهم الموارد الموجودة داخل المؤسسات، والتي يسعى الإنسان لاستغلالها أحسن استغلال، فما يملكه الوقت من خصائص تميزه عن غيره تجعل من عملية إدارته أساس نجاح أي مؤسسة ووسيلة لبلوغ الأهداف، وهذا الأمر عن طريق عدة وظائف لعل أبرزها التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة...

وقد برز مفهوم إدارة الوقت بشكل واضح في الفترة الأخيرة، خاصة في مجال إدارة الأعمال، حيث ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية، حيث تستند هذه الأخيرة إلى عملية تسجيل الوقت وتحليله، وبالتالي معرفة المهام الأكثر أهمية ولها الأولوية في تنفيذها.

وتزداد أهمية إدارة الوقت باعتبارها الأداة الأساسية لتحقيق المنفعة التنافسية في الأسواق، ولا يحدث هذا الأمر إلا بحسن استغلال الوقت، وكذا السيطرة على العوامل التي تساعد على ضياعه.

وفي هذه الفصل سيتم التطرق بالتفصيل لكل هذه العناصر.

## المبحث الأول: ماهية الوقت ومضيعاته

## أولاً: خصائص الوقت

يمكن من خلال ما تم عرضه في التعريفات المختلفة للوقت أن تتضح أهم خصائصه ومن أبرزها ما يلي :

- " أنه يتميز بسرعة انقضائه، فالوقت يمر على الإنسان بسرعة كبيرة لا يعلم خلالها كيف مر وانقضى، وكل ذلك من عمر الإنسان الذي يمرره ينقضي شيئاً فشيئاً"<sup>1</sup>.

فقال تعالى : ﴿يَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ﴾<sup>2</sup>

- " الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد " كائناً من كان " تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة، سواء أكان زمن مسرة وفرح ، أم زمن اكتئاب و ترح.

- " الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء"<sup>3</sup>.

- " الوقت سريع الانقضاء ويمرّ مرّ السحاب وغير قابل للاستعادة أو التعويض، يسير بنفس السرعة والوتيرة، وهو مورد نادر لا يمكن تجميعه"<sup>4</sup>.

- " لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء.

- " لا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، وهو يسير بنفس السرعة في حال الفرح والترح، وإن بدى غير ذلك فهو في الشعور وليس في الحقيقة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، أبو غدة، قيمة الزمن عند العلماء. ط10، سوريا: مكتبة المطبوعات الإسلامية ، 2012، ص118.

<sup>2</sup> - سورة يونس. الآية45، ص 214 .

<sup>3</sup> - إيناس، أكرم أحمد الحناوي. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى ميري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. مذكرة لنيل رسالة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية، غزة. 2011، صص34-35. منشورة على الموقع :

<https://www.univ-setif2.dz>

<sup>4</sup> - محمود، محمد يحيى عدارية. مرجع سابق، ص12.

<sup>5</sup> - محمد، أحمد محمد الغامدي. مرجع سابق، ص46.

- " الوقت أغلى ما يملك الإنسان فهو الحياة الدنيا ،وهو مزرعة الحياة الآخرة .
- الوقت لا يتوقف ولا ينتظر أحداً، فإما أن تستغله وإلا مضى، وإذا مضى فإنه لا يعود ولا يمكن استرجاعه أو تعويضه.
- كمية الوقت متوفرة للجميع بصورة متساوية، ولكن تختلف كمية استخدامنا له ومقدار إدراكنا لأهميته، وبمعنى آخر كلنا يملك (24) ساعة في اليوم، و(7) أيام في الأسبوع ، و (12) شهرا في السنة، ونحن لا نتحكم في الوقت ولكن نتحكم في تصرفاتنا، يعمل الوقت لصالح البعض، ولا يعمل لصالح البعض الآخر العواطف والمشاعر ليس لها معنى خارج الوقت، لا يمكن أن تكون في أي مكان ولكن أنت هنا<sup>1</sup>.
- " الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة، والأموال، والأجهزة، والمعدات لأنه:

أ- لا يمكن تخزين It cannot be stored

ب- لا يمكن إحلال It cannot be replaced

ج- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

د- لا يمكن شراؤه ، أو بيعه ، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته، أو افتراضه، توفيره أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه ( سواء اختار ذلك أم لا ) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

هـ- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي فلا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع، و (8766) ساعة في السنة<sup>2</sup>.

### ثانياً: فوائد تنظيم الوقت.

" لتنظيم الوقت فوائد كثيرة، منها ما هو مباشر وتجد نتائجه في الحال، ومنها ما تجد نتائجه على المدى الطويل ، لذلك عليك أن لا تستعجل النتائج من تنظيمك للوقت، ومن فوائد تنظيم الوقت نذكر منها الآتي:

<sup>1</sup>- عاطف، هبذ الله . مرجع سابق، ص ص 24- 25.

<sup>2</sup>- إبراهيم، علي العمرو. مرجع سابق، ص 95.

- انجاز الأهداف .

- زيادة سرعة انجاز العمل.

- قلة إهدار الوقت في الأشياء غير المفيدة.

- زيادة الدخل<sup>1</sup>.

ونجد أيضا من بين أهم فوائد تنظيم الوقت ما يلي:

"- الشعور بالتحسن بشكل عام في جميع شؤون الحياة، فيرى الإنسان بركة الوقت وسعته في التنظيم حيث ينجز ما لديه من أعمال، وما عليه من واجبات ومسؤوليات.

- قضاء وقت أكبر في الترفيه والراحة والتسلية مع العائلة والأصدقاء، فالتنظيم يزيد من إنتاج الإنسان في وقت أقل، مما يساعده على التفرغ للأنشطة الاجتماعية فيروح عن نفسه وعن الأشخاص المحيطين به.

- التقليل من حجم الأخطاء التي قد يقع فيها الفرد نتيجة العشوائية في العمل والفوضى، فبالتنظيم تتم دراسة كل خطوة من خطوات العمل، ووضع الاحتمالات الواردة لوجود أي ظرف طارئ يعرقل سير العمل، أو يبطئ من سرعة إنجازه.

- تحسين إنتاجية الفرد والجماعة كما ونوعا. فتنظيم الوقت يتيح للفرد التفكير في جودة ما ينتج، وما يصدر عنه من أعمال تمثل شخصيته وتكون عنوان نجاحه.

- إنهاء العمل الذي يقع على عاتق الفرد بشكل أسرع، وبمجهود أقل. الأمر الذي يتيح للفرد اغتنام فرص لم تخطر في باله سابقا والتي قد تؤدي إلى تغيير جذري في حياته، وتكون سببا في نجاحه، كأن يفكر في مشاريع جانبية أخرى، أو تطوير مستوى العمل الذي يقوم به<sup>2</sup>.

- " قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.

<sup>1</sup>- السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص ص 27- 28.

<sup>2</sup>- ابراهيم الفقي. مرجع سابق، ص 52.

- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أنواع الوقت.

ينقسم الوقت إلى أربع أنواع رئيسية هي:

#### " أولاً: الوقت الإبداعي

وهو الوقت المخصص إلى عملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي بالإضافة إلى تنظيم العمل و تقسيم مستوى الانجاز وتوجيهه، ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات.

#### ثانياً: الوقت التحضيري

وهو يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل<sup>2</sup>.

#### " ثالثاً: الوقت الإنتاجي.

يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت ، على الإداري إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل وإنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير فإذا ما خصص وقتاً أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في مؤسسته فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا قليل نسبياً مما يعني عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سلمان، زيدان. استراتيجيات ادارة الوقت والتغيير. ط1. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2011، ص 100.

<sup>2</sup> - إيناس، أكرم أحمد الحناوي. مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> - سنية، كاظم تركي وآخرون. إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية. 20، (2015)، بغداد:



" رابعا: الوقت العام أو غير المباشر.

ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات ومؤسسات أو حضور الإداري القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة.

ويتبين أن القائد الفعال المنتج ينبغي أن يحرص على استغلال موارد المؤسسة وعلى رأسها الوقت وبصورة تتضمن استثمار الطاقات بهدف تحقيق الغايات المنشودة<sup>1</sup>.

" أما ( القرنى: 1418) فيقسم الوقت من خلال ارتباطه بالحياة والنشاط الإنساني إلى نوعين هما:

**النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو الإفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية.

**النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو وقت العمل وهذا النوع مكن التحدي الذي يواجهه الإنسان، وفيه يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

- يتكون الوقت الذي يمكن تنظيمه من نوعين هما:

### (1) وقت الذروة:

- وهو الوقت الذي يكون ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني.

### (2) وقت الخمول:

- وهو الوقت الذي يكون ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني.

<sup>1</sup> هيفاء، عبد الله الوليدي. من كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، مذكرة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة المشاريع، تخصص إدارة عامة. جدة، ص 10.

ومن خلال ما سبق عرضه نجد أن جميع أنواع الوقت تدور حول النشاط الإنساني الذي يقوم به الفرد خلال مدة زمنية معينة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أسباب ومصادر تضييع الوقت:

##### 1/ أسباب مضيعات الوقت:

تتلخص أهم أسباب مضيعات الوقت انطلاقاً من الوظائف المرتبطة بإدارة الوقت وذلك كالتالي:

##### في التخطيط:

" من أهم سمات الأشخاص الذين يعانون من شحة الوقت هو ضعف قدراتهم على التخطيط لأوقاتهم لا للفترات الزمنية المقبلة و لا لليوم الذي يبدوونه، وترى الفرد أو المدير من هذا النوع ينهمك في انجاز أي عمل يواجهه عند وصوله مقر عمله و يغوص في تفاصيله من دون اعتبار للأولويات، فقد أغفل وضع مثل هذه الأولويات أصلاً"<sup>2</sup>

ويتضمن التخطيط مايلي:

- " -عدم وجود أهداف واضحة.
- عدم وجود ترتيب للأولويات.
- اعتماد الإدارة العشوائية والارتجالية.
- في وقت واحد تنفيذ عدم مهام.
- وضع تقديرات غير واقعية للوقت.
- طول فترة الانتظار وعدم التقيد بالمواعيد.

<sup>1</sup>إيناس، أكرم، حمد الحناوي. مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

<sup>2</sup>- باسم، حميري. مهارات إدارية. عمان.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع ، 2009، ص 167.

### في التنظيم:

ويتضمن ما يلي:

- سوء أو عدم التنظيم الشخصي.
- عدم وضوح الاختصاصات.
- ازدواجية المهام والجهد.
- الخلط بين السلطة والمسؤولية.
- كثرة عدد الرؤساء والمشرفين.
- سيطرة المهام الروتينية<sup>1</sup>.

### " في التوجيه:

إن التوجيه السيئ الذي يؤدي دائما إلى ضياع الوقت وذلك على النحو التالي:

- 1- تمسك الرؤساء بالسلطة وعزوفهم عن المرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم مما يؤدي إلى زيادة الأعباء وضيق الوقت المتاح لانجاز الأعمال.
- 2- التردد في اتخاذ القرارات وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه إضاعة الوقت.
- 3- عدم توافر الانسجام والتوافق في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث ارتباك وتعطل الأعمال.
- 4- انخفاض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء يجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات مما يتسبب في إضاعة الوقت.
- 5- انخفاض الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين يجعلهم إنكاليون مما يتسبب في إضاعة الوقت.

<sup>1</sup> - سنية كاظم تركي وآخرون، مرجع سابق، ص6.

6- ضعف التنظيم الإداري وما يصاحب ذلك من انعدام الثقة بين العاملين وشيوع التعامل بالمذكرات مما يتسبب في ضياع الوقت<sup>1</sup>.

" في الرقابة: وتتضمن التالي:

- تغلب الدوافع الشخصية عن المصلحة العامة.
- عدم توفر القدر الكافي من المعلومات عن الموضوع الذي سوف يتخذ بصدده القرار.
- الضعف و الاضطراب في نظام المعلومات في المنظمة.
- نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل واستغلالهم وقت أطول لأداء العمل.
- سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وتقدمها، وبالتالي فقدان فاعليتها في تصحيحها لخطأ في العمل.
- تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وحلول الهرم الإداري، وعدم قدرة المستويات التنفيذية على اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

عوامل أخرى لضياع الوقت:

(أ) الاجتماعات غير الهادفة:

" العديد من المدراء يقومون بعقد اجتماعات تتسبب بإضاعة وقت موظفيهم، ومثال على ذلك قصة يرويها أحد المدراء إذ يقول: أفضل قصصي حول الاجتماعات غير الهادفة أن مسؤولي الأعلى كان يطلب عقد اجتماع صباح كل يوم ليقرأ لنا الرسائل في بريده الإلكتروني ويطلب منا مناقشة ما جاء فيها وكان هذا الأمر يستغرق كل فترة صباح<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد، الصبرفي. تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد. ط1. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص327.

<sup>2</sup> - سنية كاظم تركي وآخرون. مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> - حسين، أحمد الطروانة ومانيا، مؤيد مبسلط. إدارة الوقت-مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفاعلية. ط1. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص 99.

**(ب) عدم وضوح الأهداف:**

" إن الأهداف تعتبر العنصر الأول في نجاح إدارة الوقت، في ضوء غياب الأهداف فإنه لا يوجد لدينا ما نقيمه حول اتفاق الوقت أو حول تحديد الأولويات بالنسبة للمهام وتحديد ما هو مهم وما هو غير مهم.

إذا لم تكن الأهداف واضحة ومفهومة فإن إدارة الوقت بحد ذاتها تعتبر مضيعة للوقت ، وقس على هذه الحالة المدير والموظفين الذين يوظفون الوقت للحديث عن أهدافهم ووضع رؤيا مشتركة بينهم ، وعدم ربط الأهداف أو المهام بوقت معين ، وأن هذه الأهداف غير قابلة للقياس في ضوء غياب هذه العوامل فإنه لا يوجد أي مقصد أو غاية لتقييم الأداء، وإليك مثال على إضاعة الوقت يصفه أحد مدراء التسويق:

طلب منا المدير العام ترشيد الاستهلاك وخفض التكاليف و للأسف لم يكن هناك طريقة أو إرشادات حول آلية الترشيد هل يريد تخفيض التكاليف في كل قسم تنفيذي أم أنه يريد تحقيق مبلغ معين من التخفيض لا أحد منا كان يعرف وهو لم يقل شيئاً والنتيجة كانت عشوائية في الأداء وإنتاج ضعيف.

- في هذه الحالة تم إضاعة الوقت لأن أحدهم لم يكلف نفسه عناء إعطاء التفاصيل أو التعليمات الواضحة حول كيفية القيام بالعمل لتحقيق الهدف، إذ أن بعض المدراء لا يقوم بإعلام موظفيه بالأهداف"<sup>1</sup>.

**(ج) التكاثر والتأجيل:**

" وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد إنجازه، لذلك يجب أن يكون الشخص حازماً مع نفسه ولا يؤجل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 96.

## (د) النسيان:

وهذا ما يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد انجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات، والكثير من الذين يدونون أعمالهم ومواعيدهم نجحوا في تجاوز مشكلة النسيان أما من أصر على عدم الكتابة واعتمد على ذاكرته فقط فإنه بالتأكيد سينسى بعض الأعمال والمواعيد وسيستتت ذهنه في الكثير من الأعمال<sup>1</sup>.

وعموماً فقد ذكر "دركر" بعض العوامل التي تساعد على ضياع الوقت وهي:

1- الإدارة السيئة وعدم كفاية التنظيم، والتي تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب للعمل يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث غير الضرورية خاصة بعض الناس بطبعهم اجتماعيين.

3- سوء التنظيم مثل: زيادة عدد الاجتماعات عن المقرر مما يؤدي إلى زيادة في الجهد والمال وضياع الوقت

4- تعد المعلومات حجر الأساس لعمل المدير، وعدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها أو تأخر وصولها يؤدي إلى ضياع الوقت<sup>2</sup>.

5- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.

6- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرار والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات.

7- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف.

<sup>1</sup> - عدي، غانم الكراز. " إدارة الوقت وعلاقتها بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب ومدربي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية، مجلة الرافيين للعلوم الرياضية، المجلد 14، 47. العراق، ص53.

<sup>2</sup> - محمد، حسن محمد حمادات. مرجع سابق، ص 148.

8- البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الإهتمام<sup>1</sup>.

## 2/ مصادر مضيعات الوقت:

لخص "بيكر" مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان، والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء وكما في الجدول التالي:

### أ- مصادر داخلية (ذاتية):

- التأجيل.
- عدم التفويض.
- الأهداف غير الواضحة.
- عدم وضوح الأولويات.
- إدارة الأزمات.
- عدم التخطيط.
- سوء جدولة العمل.
- ضعف الانضباط الذاتي.
- محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه.
- نقص المهارات اللازمة<sup>2</sup>.
- عدم القدرة على الرفض.

<sup>1</sup> - بلال، خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة. ط1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010، ص 412.

<sup>2</sup> - ياسر، أحمد فرح. مرجع سابق، ص31.

- فقدان الرغبة في العمل.
- الملل.
- الدردشة والترثرة.
- الرغبة الزائدة في المثالية.
- حب الجدل والمناقشة.<sup>1</sup>
- " - خلافات العاملين.
- ب- مصادر خارجية (بيئية):
- المكالمات الهاتفية.
- الزوار غير المتوقعين.
- الاجتماعات ( المجدولة وغير المجدولة).
- التفويض غير الفعال
- البحث في الملفات في المكاتب المكدسة، وسيئة التنظيم.
- ضعف الاتصالات، أو عدم وضوح آلياتها.
- نقص السياسات والإجراءات.
- نقص الموظفين الأكفاء.
- الروتين الحكومي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup>- شوقي، عبد الله. مرجع سابق، ص 73.



## جدول رقم 01: مضيعات الوقت

معدل الوقت الضائع أسبوعياً	النسبة المئوية من عينة الدراسة	مضيعات الوقت
36.4 دقيقة	46%	مكالمات هاتفية لأغراض خاصة
42.5 دقيقة	32%	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام
46.6 دقيقة	76%	شرب الشاي والقهوة
58.7 دقيقة	38%	قراءة الجرائد اليومية
61.8 دقيقة	64%	تأخر في الصباح عن العمل الرسمي
75.5 دقيقة	38%	مراجعة المستشفى له ولعائلته
132.5 دقيقة	32%	مضيعات أخرى (مجاملات، مرافقة، الضيوف... الخ)

المصدر: قاسم نايف لوان، ونجوى رمضان أحمد، مرجع سابق. ص 19.

## خامساً: مهارات وخطوات التخلص من مضيعات الوقت:

## 1- مهارات التخلص من مضيعات الوقت:

" والتي يحددها الدكتور "كوتي بلادينو" أستاذ الإدارة والمتخصص في إدارة الذات منها :

أ- **التخطيط:** يجب أن ينظر الإنسان إلى قائمة أهدافه الأسبوعية- التي خطط لها مسبقاً - كل يوم، ويراجع أهدافه البعيدة كل أسبوع، بالإضافة لتحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها اليوم، والتي من شأنها مساعدته في الوصول إلى الأهداف البعيدة .

ب- **التركيز:** قد يكون من الصعب فعل أشياء كثيرة في وقت واحد، لذا يجب أن يتخذ الفرد قراراً حول المشروع الذي يجب أن ينصب عليه اهتمامه الآن، وفي كل مرة يتم إنجاز شيء واحد فقط.

ج- الاسترخاء: قضاء الوقت كله في العمل دونما فرصة للهو واللعب يؤدي إلى التعاسة، والملل والضجر و الإجهاد، لذا على الفرد أن يتعلم كيفية الاهتمام بمجرى حياته العملية، والعائلية مع ترك وقت للنفس، إن التوازن هو المفتاح الرئيسي للنجاح في الحياة العملية والتمتع بتقدير الذات<sup>1</sup>.

د- تجنب التشويش والارتباك:

من خلال " تقسيم الواجبات إلى خمس فئات:

- مهمة وعاجلة:

هي الواجبات التي يجب إتمامها فوراً أو في القريب العاجل .

- مهمة غير عاجلة:

هي الواجبات التي يجب إتمامها الآن أو فيما بعد، عموماً هي تلك الواجبات التي لها تأثير على إتمام المشروعات، وتصبح من الأولويات ( رقم واحد) خلال فترة زمنية قصيرة.

- عاجلة غير مهمة:

هي الواجبات غير المهمة، ولكنها تتطلب اتخاذ إجراء فوري، مثل حضور اجتماع لمستوى القيادات الأدنى، أو إجراء اتصال هاتفي روتيني.

- عمل مزدحم:

هي الواجبات التي ليست مهمة وليست عاجلة، نحن نستخدمها في بعض الأحيان لنفنع أنفسنا بأننا مشغولون جداً، في الوقت الذي لا تفعل شيئاً سوى العبث بالأوراق على المكتب، عموماً تلك الواجبات لا يجب أن تضعها ضمن خطة عملك.

<sup>1</sup>- ياسر، أحمد فرح. مرجع سابق، ص ص 70 - 71.

## - مضيعة للوقت:

هي تلك الأشياء التي نصطدم بها ولا تحقق أي شيء على الإطلاق<sup>1</sup>.

## هـ - " التغلب على التأجيل والمماظة:

فالقضاء على التسويق والمماظة، سيولد لدى الفرد عادات جديدة ، لذا يجب أن يبدأ الفرد يومه بأداء الأمور والمهام التي لا يجب فعلها، فهذا يوفر باقي الوقت للأشياء التي يسره فعلها<sup>2</sup>.

## 2- خطوات التخلص من مضيعات الوقت :

ونبرز أهمها في:

"- تنظيم خطة أسبوعية.

- تجهيز مكان للعمل وللعمل الورقي .

- مهارات اتخاذ القرار .

- قول "لا" للطلبات غير الضرورية<sup>3</sup>

"- التركيز على عمل واحد في الوقت نفسه.

- المواجهة السليمة لضغوط العمل .

- نعم للطرق العلمية في اتخاذ القرارات .

- نعم للتفويض .

<sup>1</sup>- يورك، بورس. مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup>- ياسر، أحمد فرح. مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup>- باسل، حسونة، إدارة الوقت للمشغولين. ترجمة: روبرت روسش. عمان: بين الأفكار الدولية ، دس، ص 195.

- لا للروتين و الإجراءات المعقدة"<sup>1</sup>.
- تحديد موعد نهائي لانجاز العمل:
- " ضع لنفسك مواعيد نهائية يومية وأسبوعية كي تواصل العمل على تحقيقها، سواء كانت هذه المواعيد لعمل أنت خطت له أو لجهة كلفتك به، وستكون أقل قلق لو قمت بما يلي:
- خصص الوقت الدقيق لتنفيذها ومراقبة تقدم التنفيذ.
- خصص وقتا كافيا للوفاء بالموعد.
- ابق على اتصال مع الناس الذين يعهدون إليك بالعمل كي تطلب منهم ما قد تحتاجه لإنجاز العمل."<sup>2</sup>
- " توافر معلومات التخطيط في الاجتماع الفعلي تساعد في تدعيم جودة الاجتماع ونتائجه"<sup>3</sup>.
- "مراجعة المهام التي يجب إكمالها، ليرى إن كان بالإمكان انجازها في وقت أقل.
- ينبغي أن يكون المدير حازما ولا يؤجل عمله.
- **الاجتماعات المجدولة:**
- يدعو لها الإداريون أو يحضرونها لمناقشة إجراء معين أو أولوية في العمل.
- تفويض مسؤولية حضور الاجتماعات المتكررة يمكن أن يوفر الوقت ويساهم في تطوير مرؤوسك."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد، الصيرفي. مرجع سابق، ص 335.

<sup>2</sup>- باسل، حسونة. مرجع سابق، ص 196.

<sup>3</sup>- محمد، اسماعيل بلال. نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 264.

<sup>4</sup>- عبد الرحمن، توفيق. منهج المهارات الإدارية إدارة الوقت- ط3. الإسكندرية: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص ص 20-

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

## أولاً : أهمية إدارة الوقت.

لقد أصبحت إدارة الوقت جانبا مهما في كثير من المؤسسات ولدى كثير من المديرين خاصة وأن الوقت عنصر من العناصر المرتبطة بالإدارة" فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب وكل وقت يحتاج إلى إدارة وتخطيط"<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز أهمية إدارة الوقت حسب ما يضيفه " الشافعي " إلى:

- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الفرد أثناء تأدية أعمالهم.

- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.

- تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.

- تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.<sup>2</sup>

وأشار " القرنبي" (1417هـ) إلى أن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف والهدف يحتاج إلى وقت، واتخاذ القرارات يحتاج إلى توقيت، وكذلك الوظائف الإدارية الأخرى، وبذلك يكون الوقت أحد العناصر الهامة المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة.

ومن هنا تتضح أهمية إدارة الوقت بالنسبة للإدارة وظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة... الخ ، ويبين "الغبيثي" (1422هـ) أن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها واتجاهاتهم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليته في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم.

<sup>1</sup> - ياسر، أحمد. مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - إيناس أكرم أحمد الحناوي. مرجع سابق، ص 40 .

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

كما أشار " الخضيرى " إلى أن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، بحيث تعطي بعداً ارتقائياً للعمل والعاملين إضافة إلى الإشباع والإمتاع والفاعلية وصولاً لأكبر الانجازات.<sup>1</sup>

" كما وتحقق إدارة الوقت المزايا الآتية للأفراد والمنشآت:

- تقليل الضغوط:

إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.

- إتاحة الفرص للتطوير :

لما كانت إدارة الوقت تخفف من كاهل المدير والعاملين لما تحققه من ترشيد في كيفية استخدام الوقت وتحقيق بعض الفائض فيه، فإن هذا الفائض من الوقت يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنشأة ، وكذلك في تطوير قدرات العاملين وتدريبهم.

إن العمل بأجواء بعيدة عن التوتر والإجهاد يخلق المناخ المناسب للعاملين للوصول إلى حالة من الخلق والإبداع.

<sup>1</sup> - محمد، أحمد محمد الغامدي. مرجع سابق، ص ص 50 - 51 .

- رضا الزبون:

إن الاستغلال الأمثل للوقت ينعكس ايجابيا على الفرد والمنشأة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية مثل انجاز المعاملات للزبائن وخدمتهم بشكل أسرع، وهذا ما يتمناه الزبائن ويحقق الرضا لديهم<sup>1</sup>

**ثانيا: أهداف إدارة الوقت**

من بين أبرز الأهداف نجد:

- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء، إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.

- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.

- الاستفادة المثلى من الحياة، وتقليل تكلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.

- حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.

- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة.

وذكر "ماكينزي" (2000م) أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت في :

- الإجهاد، حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.

- التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازنا، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.

- الإنتاجية، حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.

<sup>1</sup>- باسل، حسونة. مرجع سابق، ص 166.

- الأهداف، لكي تحرز تمتمعا تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك ، ذلك أن شيئا لن يتحقق ما لم يوفر الوقت لإنجازه.<sup>1</sup>

### ثالثا: مبادئ إدارة الوقت

" حدد أهدافك، ضعها بشكل مكتوب ثم حدد أولوياتك وتأكد أنك تحصل حقا على ما تود الحصول عليه من الحياة.

- ركز على الأهداف وليس الأنشطة، إن أنشطتك الأكثر أهمية هي تلك التي تساعدك على إنجاز أهدافك.

- ضع كل يوم هدفا واحدا هاما وحققه.

ضع سجلا للوقت بشكل منتظم لتحليل طريقة استخدامك لوقتك واحتفظ بكل عادات الوقت السيئة بعيدا عن حياتك.

- ضع وقتا محددًا لكل عمل تقوم.<sup>2</sup>

"- استخدم التكنولوجيا لجعل المعلومات تحت متناول يدك بعد أن أمسكتها للمرة الأولى.

- احذف التأخيرات والتي تشكل قسما كبيرا من الوقت، أرفض أن تتقبل التأخيرات كواقع من حياة، حدد الوقت الذي تحتاجه لإزالتها وضع إجراءات تمنع إعادة حدوثها<sup>3</sup>

"- الاتصالات الملائمة ضرورية للاستخدام الجيد للوقت.

- يعتبر التأجيل من العقبات الكبيرة في طريق إدارة الوقت لذا يجب العمل على إزالتها<sup>4</sup>

- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولًا أسبوعيا وتضع الأهداف الضرورية أولا فيه.

<sup>1</sup>- محمد ، أحمد محمد الغامدي. المرجع نفسه، ص ص 52- 52.

<sup>2</sup>- ميريل، دوجلاس و دون إن.دوجلاس. إدارة الوقت. ترجمة: محمد وحيد المنطاوي. المعمورة: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص ص 445.446.

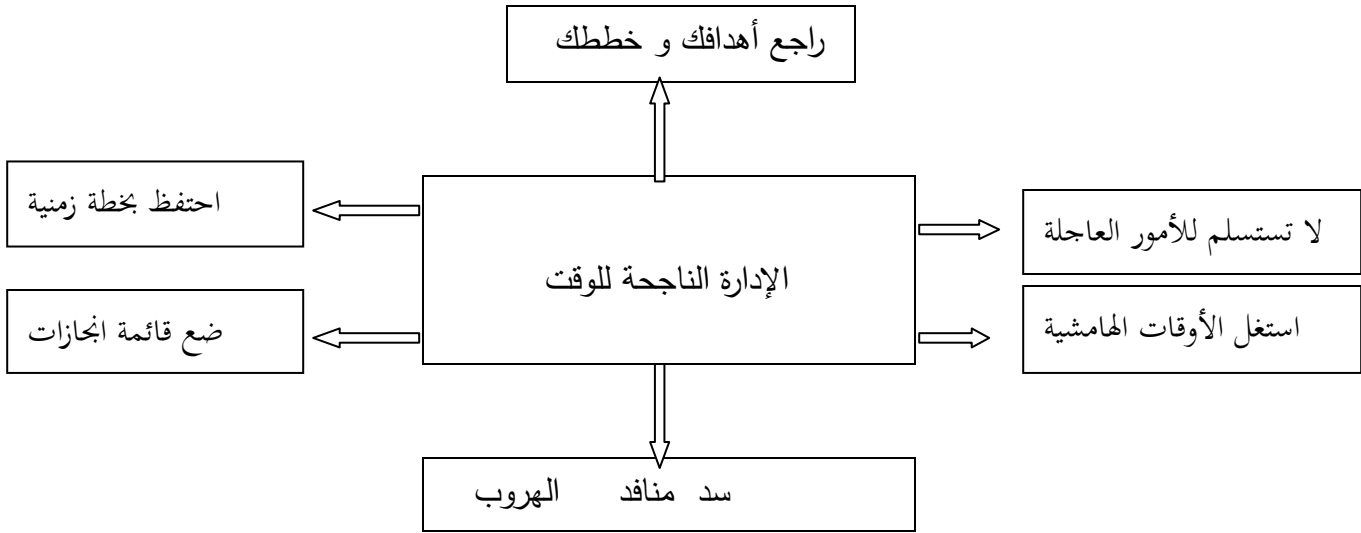
<sup>3</sup>- سمير، البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر. بيروت لبنان: دار الاصدقاء، 1997، ص ص 218- 219.

<sup>4</sup>- علي، عسكر. الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ( السلوك التنظيمي) . القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2005، ص



- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرنا أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وأنظر إلى جوانب التقصير فتداركها.<sup>1</sup>
- " - تفويض الصلاحيات لمن دونك في التنظيم الإداري ولذوي الاختصاص.
- وضع سجلات وجداول زمنية يومية وأسبوعية وشهرية لأعمالك مبنية على الأولويات<sup>2</sup>

شكل رقم 01: خطوات ومبادئ إدارة الوقت



المصدر: سليمان، زيدان. استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير . مرجع سابق. ص 97

<sup>1</sup> - محمد، حسين قطناني. مهارات وفن إدارة الوقت. ط1. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع ، 2014، ص 75.

<sup>2</sup> - ربحي، مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2007، ص 319.

## رابعاً: أبعاد إدارة الوقت

تتمثل أهم الأبعاد الأساسية في :

## 1- تخطيط الوقت

" إن العمل من دون تخطيط يستغرق وقتاً أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له ،فهو يستغرق وقتاً أقل ،وإزاء تفاقم الأساس لمشكلة الوقت لدى الناس عموماً والإداريين خصوصاً، تنامت الدعوات الجادة للنظر إلى تخطيط الوقت وكيفية التعامل معه بنظرة وأسلوب جديدين...

يرافق التخطيط في جميع عملياته ... إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية والفنية ،كذلك بين العمليات المتعاقبة التي تشمل النشاط الإداري .

إن أعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة بشكل مساو للزمن الكلي، إن اختيار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط كذلك أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.

إن تخطيط الوقت يتم بتحديد الأهداف، تحقيق أفضل استثمار ممكن للوقت المتاح للإدارة العليا ... ولكي يكون التخطيط فاعلاً فإن الأهداف ينبغي أن تكون محدودة واقعية، وقابلة للقياس من حيث الكم والكيف... لذلك تخطيط الوقت يعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال وأن تخطيط شخص لوقته يتضمن أولاً معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب"<sup>1</sup>.

## 2) تحديد الأهداف والأولويات:

واحدة من أهم سمات امتلاك خطة لإدارة الوقت هي وضع الأهداف ،وبدون الأهداف ما يعمل يكون غير واضح ، إن إتباع خطة لإدارة الوقت تزيد من فرصة انجاز الأهداف التي وضعت، مما يعني تقرير فاعلية الوقت استخدام ما لديك من إمكانيات لتحقيق أهدافك، وهذا يعني أن يجدد الفرد لنفسه أهدافاً

<sup>1</sup> - محمد، مهدي صالح وسماح، مؤيد. " إدارة الوقت وأثرها في انجاز المشاريع الإنشائية" مجلة أكاديمية بغداد للعلوم الاقتصادية الأدمعة، 53 (2017). بغداد: ص ص 10-11.

بعيدة الأمد يسعى إلى تحقيقها.... وتكمن أهمية هذا الأسلوب في أنه يفيد صاحبه بالتركيز على النشاط الذي يصب في الأهداف الموضوعية، ويحول دون تشتت جهده...

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة، وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازليا لذا رتب أولوياتك والتزم بها وهناك مدراء يميلون في بعض الأحيان إلى إتقان الوقت بمقادير مرتبطة عكسيا بأهمية المهام... ويمكن أن نعبر عن الأولويات بأنها عملية ترتيب الأهداف والمهام، والأعمال الأول فالأول، والأهم فالأهم بحيث يتمكن الإنسان من تحقيق أهدافه في الوقت المتاح... وبعد تحديد الأهداف ووضع الأولويات يمكن الانتقال إلى مرحلة الجدولة والتي تفي بها تلك العملية التي بواسطتها تنظر الوقت المتاح لدينا والكيفية التي بها نخطط لاستعمال هذا الوقت تحقيقا للأهداف الموضوعية، إن الجدولة الجيدة للمهام والوقت تنتج لنا تنفيذا جيدا وذات الوقت تترك لنا وقتا كافيا للتعامل مع الأمور التي تهمننا من دون أن يسبب ذلك إجهاد لنا.

### 3- مضيعات الوقت:

يعد مفهوم مضيعات الوقت مفهوما ديناميكيا يتغير بتغير ظرفي الزمان والمكان والأشخاص، وقد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للمرحلة الأولى فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها (مضيعات) للوقت، ولكن إذا ما بدل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية...حيث أن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي:

- يعد أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك .

- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير يهدر وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتا كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، والأهمية مقاسة بأنشطة المدير اتجاه أهدافه...

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين على اختلاف مسؤولياتهم الإدارية، ونظرا لطبيعة عمل هؤلاء المديرين التي تقضي القيام بالاتصالات الداخلية والخارجية فهم يعانون غالبا من مشكلة ضياع الوقت...<sup>1</sup>

### خامسا: وسائل إدارة الوقت

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين هما:

#### 1- الوسائل التقنية: والتي تتمثل في :

- الحاسبات الآلية.

- أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي.

- الهاتف الجوال .

- آلات لتصوير المستندات .

- أجهزة الفاكس .

- الماسح الضوئي .

- الأنترنت .

- البريد الإلكتروني.

- المفكرة الإلكترونية<sup>2</sup>.

" كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعل عملية إدارة الوقت، فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الانترنت، والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات، وبالتالي

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص ص 11-12.

<sup>2</sup>- السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص 61.

تقليص الوقت، أخيراً وليس آخراً الحاسب الآلي، يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي، فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر الكثير من الوقت، وقد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية. إن هذا الكلام لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال هذه ففي دراسة قام بها "الوقيان" تبين من خلالها عدم استخدام العينة المختارة للأدوات التقنية مقارنة بالدول الأخرى.

يقول "الوقيان" وتعرضت الدراسة لتنظيم تنفيذ الأنشطة ورتابتها حيث اتضح الاهتمام الكبير للكويتيين بمراقبة مرور الوقت الفيزيائي في تنفيذ الأنشطة باستخدام الساعات الخاصة التي يمتلكها الغالبية، أن بمراقبة ثلاثة أرباع العينة للوقت من خلال ساعات الحائط. وتبين كذلك أن تنظيم الكويتيين لوقتهم هو تنظيم عام يعتمد بدرجة كبيرة على الذاكرة والتخطيط العقلي بدلا من التخطيط الرسمي المكتوب ويفتقد إلى الدقة الملحوظة في التنظيم بالساعات، وتحديد مواعيد بداية النشاط ونهايته كما هو ممارس في مفكرات تنظيم الوقت الشائعة بين مواطني الدول الصناعية". لذا توضح هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط وأهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط ولا تفريط.<sup>1</sup>

## 2- الوسائل غير التقنية الشخصية ( الذاتية ) : والتي تتمثل في:

"- الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام.

- إعداد مفكرة مكتبية يومية.

- إعداد مفكرة أسبوعية.

- تطبيق التفويض.

- حجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية<sup>2</sup>.

" ( التفويض ) وهو العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه". فمزايا التفويض عديدة "زيادة الفاعلية في العمل"، وإعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام

<sup>1</sup> - خالد، عبد الرحمن. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. السعودية: جامعة الملك سعود، 1422هـ، ص 154.

<sup>2</sup> - السيد، محمد شعلان. مرجع سابق، ص 62.

الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت". إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يعد إعدادا سليما ، بل على العكس قد يثير الفوضى والإرباك في العمل الإداري. وبالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية ( سلاح ذو حدين) مع إدارة الوقت ، وبالتالي يجب الاستخدام السليم له. أورد "أليكسندر باري جليك" رئيس مجلس إدارة الشركات Almost Heaven بفرجينيا قال إن الأدوات الأكثر فاعلية في إدارة وقته هو التفويض وحجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ياسر أحمد فرح . مرجع سابق. ص 44

**خلاصة:**

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل يمكن القول أن الوقت هو أهم وأندر الموارد الموجودة بالمؤسسة وتختلف طرق استغلاله باختلاف نوع المؤسسات وباختلاف أهمية الوقت عند العمال.

كما يمكن الاستنتاج بأن إدارة الوقت هي علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت لتنفيذ الأعمال والوصول لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

إلا أن مشكلة ضياع الوقت قد تحدث كنتيجة لسوء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأمر الذي يؤدي لتفشي الفساد واللامبالاة في أداء العمل، إضافة إلى أن معوقات إدارة الوقت تختلف حسب خصوصية كل مؤسسة، وكذا خصوصية المجتمع المحيط بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: مهارات وأساليب إدارة الوقت

### تمهيد

المبحث الأول: مهارات إدارة الوقت.

أولاً: تسجيل وتحليل الوقت

ثانياً: تخطيط الوقت.

ثالثاً: تنظيم الوقت.

رابعاً: توجيه وتنفيذ الوقت.

خامساً: المتابعة والرقابة على الوقت.

المبحث الثاني: أساليب ومتطلبات إدارة الوقت.

أولاً: أساليب إدارة الوقت.

1- الإدارة بالذات.

2- الإدارة بالأهداف.

3- الإدارة بالمشاركة.

4- الإدارة بالتفويض.

5- الإدارة بالتخويف.



ثانيا: متطلبات إدارة الوقت.

1- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية.

2- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية

3- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة.

4- تحليل ذكي.

5- تعامل تنفيذي قائم على رأس خطة واختيار منهج.

المبحث الثالث: معوقات إدارة الوقت.

أولا: المعوقات الإيمانية.

ثانيا: المعوقات الشخصية.

ثالثا: المعوقات الإجتماعية البيئية .

رابعا: المعوقات الإدارية.

خلاصة.

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة إذ تعتبر موردا من مواردها الأساسية وهو ما جعل الكثير يوليها أهمية بالغة في سبيل تحقيق أهدافها وتنفيذ أساليبها، وترسيخ مهاراتها من أجل ضمان الفاعلية في العمل وعدم تضييع الوقت، وهو ما ينعكس بصورة على أداء المؤسسات ومدى انتهائها من أعمالها ومسؤولياتها الملقاة عاتقها.

وتزداد أهمية مهارات وأساليب إدارة الوقت بالنسبة للإدارة باعتبارها أحد الركائز التي تقوم عليها المؤسسة ومعرفة كيفية إدارة وقتها بفاعلية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة.

كما ونجد أن معوقات إدارة الوقت من أهم العوائق التي تحدث مع الفرد أثناء أدائه العمل ما قد يعطله عن انجاز مهامه.

ولهذا الغرض سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** مهارات إدارة الوقت.

**المبحث الثاني:** أساليب ومتطلبات إدارة الوقت.

**المبحث الثالث:** معوقات إدارة الوقت.

### المبحث الأول: مهارات إدارة الوقت

إن العملية الإدارية تتألف من عدة مهارات أساسية والتي تشتمل على تسجيل وتحليل الوقت، التنظيم التوجيه والرقابة...، والعلاقة بين هذه المهارات علاقة تكاملية؛ أي من غير المجدي ممارسة واحدة منها بمعزل عن الأخرى.

إن هناك فرصة متاحة لتفعيل العملية الإدارية عبر تفعيل إدارة الوقت خلال تنفيذ مهارات العملية الإدارية المختلفة، إذ يجب العمل على استغلال أكبر قدر ممكن من الوقت المتاح بشكل هادف،" ويقصد بمهارات إدارة الوقت هي مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع .....أو عام"<sup>1</sup>.

ومن بين مهارات إدارة الوقت نذكر ما يلي:

#### أولاً: تسجيل وتحليل الوقت:

" / تسجيل الوقت: " ويقصد بالوقت هنا الوقت المستنفذ في إنجاز العملية ويتم هذا التسجيل إما بالملاحظة الشخصية للدارس في مكان العمل لأداء العامل دون أن يشكل عائقاً له أثناء الملاحظة وتسجيل الوقت المستنفذ في الأداء- والطريقة الأخرى إن كانت أكثر تكلفة هي الصور المتحركة أي تسجيل الأداء بالصورة ثم قياس ما استغرقه الأداء من وقت"<sup>2</sup>.

" ويتضمن التسجيل رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها والأنشطة التي يقضي فيها المدير وقتاً ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها وبذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ياسر، أحمد فرح. مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup>- صلاح، عباس. مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup>- محمد عابدين. الإدارة الحديثة. عمان الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001، ص 147.

" ومن أجل إعداد سجل لملخص الوقت لا بد من تحديد ما يلي :

- 1- طبيعة الأنشطة التي سيقوم العامل بها اليوم، وطبيعة المهام والواجبات التي سيقوم بها.
- 2 -تحديد الوقت الأكثر فاعلية والأقل فاعلية في يوم العمل.
- 3- الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت.

ويحقق سجل الوقت جملة من المزايا نذكر منها ما يلي:

- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لانجاز المهام.
- بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة في الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- بيان الاختلافات المحتملة ومن تم التفكير في بدائل التصرف.
- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها<sup>1</sup>.

**ب/ تحليل الوقت:** " إن عملية تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، لذا على المدير أن يقوم بتحليله من أجل إعادة تنظيمه للتعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعا للوقت، والتي لا ينجم عنها أية نتائج مفيدة، وتتحدد المهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من أجل زيادة الإنتاجية"<sup>2</sup>.

" على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة، وأضاف "السيفاني" (1422) أن على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به، ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته استخداما أمثل.

إن عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى ، وكذلك استبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر الوقت"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خديجة، شناف " الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.30.( سبتمبر 2017)، الجزائر: ص 60.

<sup>2</sup> - شادلي ، مجلي سكر . إدارة الوقت، مقال 16:10 h مقال 01-03-2019 <https://WWW.annajah.Net>

<sup>3</sup> - ابراهيم، علي ربابعة، مهارة إدارة الوقت. ط1، ص05.

" يساعد تحليل الوقت على استخدام الفرد لعنصر الوقت بطريقة مثمرة وفعالة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير هامة، كما يساعد على التعرف على أهداف الفرد وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة، بحيث يمكن ترتيب هذه المراحل وتحديد الزمن أو الوقت المناسب لكل مرحلة وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف."<sup>1</sup>

ويعتبر تحليل وقت المدير وسيلة انطلاق في تطوير أساليب الإدارة، فمن خلال المعلومات والبيانات المتأتية من تسجيل الوقت في السجلات، يتم تسجيل الوقت تحليلاً علمياً حتى تتمكن الإدارة من معرفة الأنشطة غير المنتجة والتي تسبب ضياعاً له...، وكما يقول "درك رآن": تحليل المدير لوقته هو الطريقة السهلة الممكنة، وفي نفس الوقت طريقة منظمة لتحليل عمل المدير لكي يفكر أي الأعمال تستحق الاهتمام بها، وأي الأعمال لا تستحق. وتهدف عملية تحليل وقت المدير إلى مساعدته في:

1- التعرف على طبيعة كل نشاط من الأنشطة.

2- معرفة المهام التي يمكن تفويضها.

3- التعرف على أسباب إضاعة الوقت.

فإدارة الوقت مثل بقية الموارد تستجيب للتحليل والتخطيط وحتى يعمل مع الوقت بشكل جيد على المدير معرفة المشكلات وما هي مسبباتها للتخلص منها، وعلى هذا الأساس يستطيع المدير تحسين فعاليته في إدارة الوقت"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد، أحمد محمد الغامدي. مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - سليم، بطرس جلدة وسامي محمد هشام حريز. فن إدارة الوقت والاجتماعات مرفق بنماذج تطبيقية. ط1. عمان الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2007، ص25.

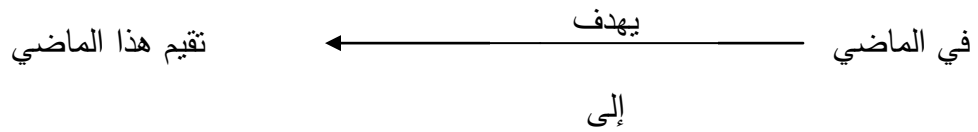
## ثانياً: تخطيط الوقت

عرف "الصيرفي" (2005) تخطيط الوقت بأنه: "تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة"، أي أنه عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين<sup>1</sup>.

\* "يرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء أكانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، وخالية من أي تعارض أو تناقض ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة. ومن هنا تتضح نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة ومتجانسة محددة الأهداف وبشكل واضح ومرنة."<sup>2</sup>

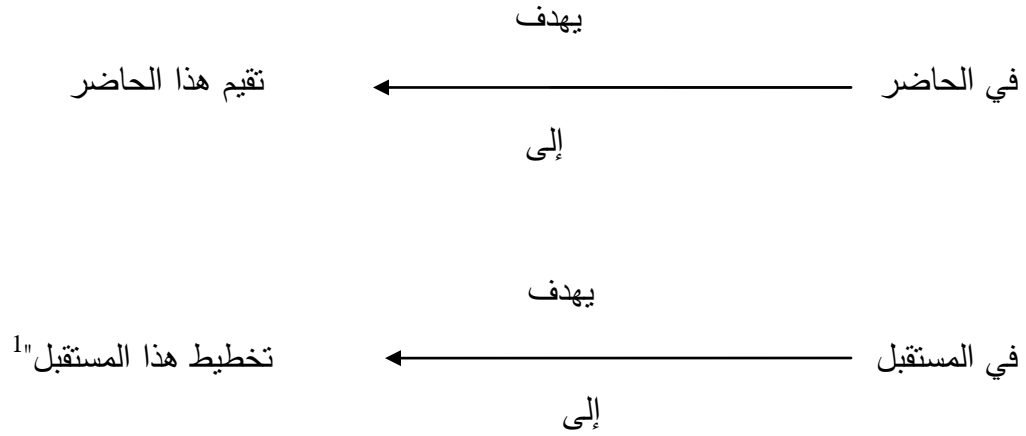
- "إن التخطيط حسب "جورج ستاينر" George Steiner هو وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها.

إن التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر نحو المستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضهم وكيفية استغلالها لصالح المنظمة وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن التخطيط لفظ مرادف للتفكير ولكن التفكير قد يكون:



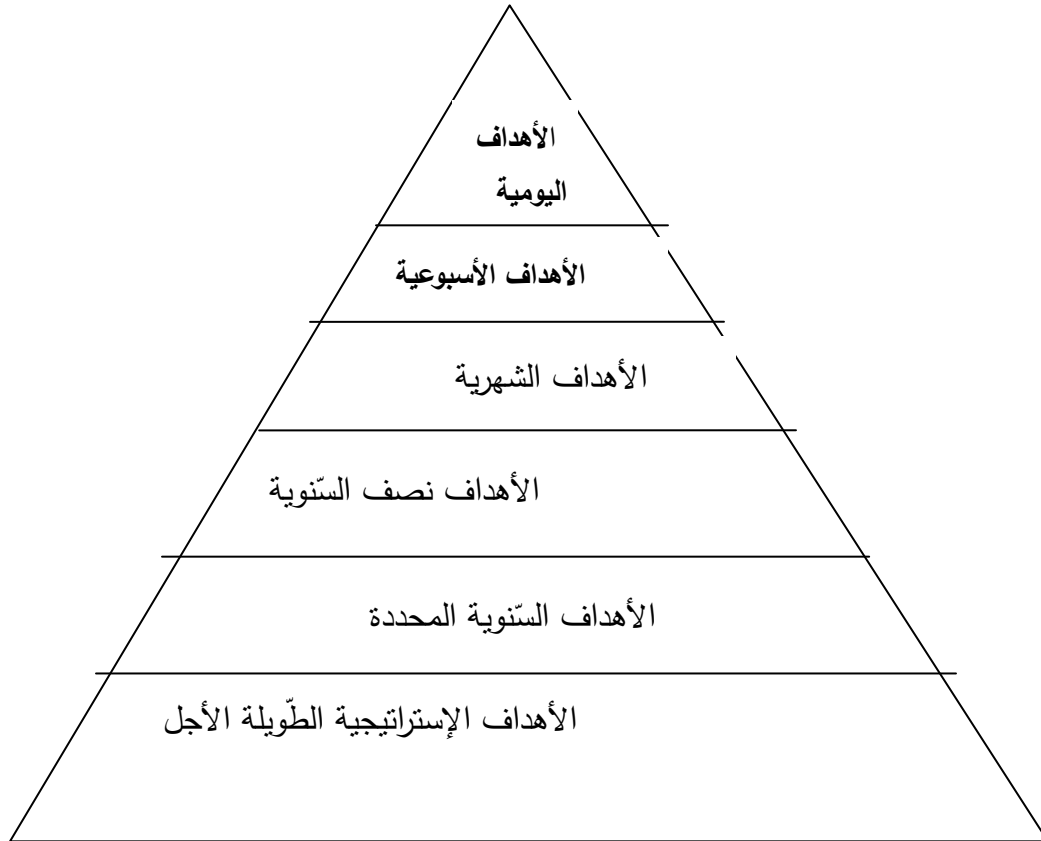
<sup>1</sup> - عبير، فوزي الخطيب. إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين - رسالة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن، 2009، ص6. منشورة على الموقع: <https://espace.univ-km.dz/bitstream/handle/> Pdf .

<sup>2</sup> - سهيل، فهد سلامة. إدارة الوقت - منهج متطور للنجاح. - عمان الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988، ص 79.



"و تتحدد هذه الأهداف في العادة على شكل هرم، كما في الشكل رقم (2) هرم .تحديد الأهداف

الشكل رقم (02): هرم تحديد الأهداف



<sup>1</sup> - محمد، عبد الفتاح الصيرفي. مبادئ التنظيم والإدارة. ط1. عمان الأردن: المملكة الأردنية الهاشمية، 2006، ص 161.

نلاحظ من الشكل الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل تشكل قاعدة الهرم، وتكون بشكل خطوط عريضة وواسعة في المدى الطويل الواجب العمل من خلاله.

أما الأهداف السنوية فتكون مفصلة أكثر من الأهداف الإستراتيجية ولكنها تكون إجمالية أيضا.

ثم تليها الأهداف نصف السنوية، ثم الأهداف الشهرية التي تكون مفصلة أكثر من الأهداف نصف السنوية، ثم الأهداف الأسبوعية التي تكون مفصلة أكثر من الأهداف الشهرية، يليها الأهداف اليومية التي تكون أكثر تفصيلا.

وهنا تلعب إدارة الوقت دورا كبيرا في التمييز بين الأهداف سواء أكانت إستراتيجية أم سنوية، أم نصف سنوية، أم شهرية، أم أسبوعية، أم يومية، من خلال الفترة الزمنية المحددة لهذا الغرض، ولكي يتم وضع أهداف جيدة تفي بالأغراض المحددة يجب إتباع الخطوات التالية:

1- يجب أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين<sup>1</sup>

2- أن تكون الأهداف مكتوبة: فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلا عن أن كتابتها تساعد في تقييم الإداري لها باستمرار وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها، إذا ما تطلب الأمر ذلك.

3- أن تتميز الأهداف بواقعيته وقابليتها للتحقق، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع ومع الأهداف الوطنية.

4- أن تكون الأهداف دقيقة محددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة.

5- أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم كي يشعروا بالارتباط بها، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها.

<sup>1</sup> - رعد، حسن الصون. إدارة الوقت. ط1. دمشق سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000، ص 52-53.



6- وضع جدول زمني للأهداف ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة المحددة.

7- وأخيراً، أن تكون الأهداف منسجمة مع بعض، بحيث لا يعيق أو يعرقل أحدها تحقيق الأهداف الأخرى، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تنظيم الوقت:

عرفه "الخضيري" والذي قال أنه: "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له."<sup>2</sup>

" ويقصد بها كذلك عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتتم هذه المرحلة بعد وضع خطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية الوقت الفعلي لكل نشاط ، وتزود هذه السجلات الفرد ببيانات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارته في الإطلاع على الأمور ،كما تبين المهام غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم.

وفي هذا الصدد يقول (الخضيري) : " سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى ، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة ، وعلاقة كل وظيفة بالأخرى، الذي يستدعي في إدارة الوقت إدخال نظام العمل الجماعي واللامركزية، وانسياب المعلومات، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الهيكل الإداري".

<sup>1</sup> - نصر الله، حنا. مبادئ إدارة الوقت. عمان الأردن: دار التقدم العلمي، 2005، ص 31.

<sup>2</sup> - محمد، أحمد الخضيري. الإدارة التنافسية للوقت. القاهرة مصر: إيتراك للنشر والتوزيع ، 2000.

فإذا وجب على مديري المؤسسات القيام بإعادة تنظيم جميع موارد مؤسساتهم كل سنة أو سنتين بإعادة الهيكلة restructuring فحتمًا أن ذلك يتطلب إدارة فعالة للوقت تحدد وتنظم الوقت اللازم لكل مهمة بناء على توقعات بناءة تنتج من قراءة صحيحة للواقع .

فالتنظيم الجيد يرتبط بإدارة الوقت، وقد دلت الدراسات والأبحاث أن التنظيم الجيد بشكل عام يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم في عدة أمور منها الميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية. فإذا أرادت المؤسسات إدارة وقتها وقامت بعمل إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية، وبالتالي ينتج عن ذلك توفير وإدارة فعالة للوقت، وإذا كان هناك ارتباط بين موضوع إدارة الوقت والتنظيم الإداري من ناحية توفير البيئة التنظيمية والاجتماعية، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة، فإن من شأن ذلك أن تعمق مفهوم التخصص المنهجي وتقسيم العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية بسبب التنظيم الجيد للمهام و الأهم الوقت اللازم لتنفيذ تلك المهام.<sup>1</sup>

" ولتنظيم الوقت لابد من وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

- لابد من تدوين أفكارك، وخطتك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.

- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا ، لا تيأس ، وكما قيل : أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.

- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت غير مضر لغيرك.

<sup>1</sup> - خديجة، شناف. مرجع سابق، ص 61.

- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك.

- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهره بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .

- الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرنا أثناء تنفيذ الخطط، ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية والحاحا.

- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تتجزها، بل هي بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك<sup>1</sup>

#### رابعاً: توجيه وتنفيذ الوقت:

أ- توجيه الوقت: " سيعرف التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية، ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة ومعرفة الهدف منها فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد.

إن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عندها الفائدة الموجودة، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثمارا يانعة، ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت أثناء التوجيه فإنه يفترض توافر قواعد سليمة للبيئة المادية الاجتماعية الموجودة في المنظمة، حيث أن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل والسياسة الحافزة الفعالة وعلى

<sup>1</sup> - عبد الحميد، عبد الفتاح أمغري. المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1. المكتبة العصرية، 2007، ص ص 147-

الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل وعلى إيجاد علاقات اجتماعية وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين ما تؤدي تأدية العمل بكفاءة وفعالية ، وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصاً جيدة لزيادة التفاهم وتدعيم الثقة بين العاملين وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

" وللحصول على نتائج جيدة من عملية التوجيه يجب تحقيق الشروط التالية:

1- اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة وعند القيام بذلك يجب دراسة وتحليل الرسائل التوجيهية جميعها، ثم اختيار الأفضل والمناسب منها .

2- وهذا يعني أنه لا يكفي تحليل الرسائل التوجيهية فقط، بل يجب دراسة ردود الأفعال التي يولدها العاملون في المنظمة، وكذلك شخصية واتجاهات وقيم وأفكار الأفراد الموجهين .

3- اختيار المديرين والمشرفين والموجهين الذين تنطبق عليهم الصفات القيادية من التأهيل والممارسة والسلوك والصراحة والصدق والاستقامة الحزم والمرونة والاستمرار .

4- إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين الموجهين والعاملين، وتعزيز الثقة بينهم، وإزالة كافة التناقضات والخلافات التي يمكن أن تظهر .

5- إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه، وهذا يتوقف على المهارة والخبرة والممارسة لهؤلاء المرؤوسين .

6- إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية .

7- التخطيط الجيد للتوجيه، ويجب أن يتناول هذا التخطيط جميع الخطوات السابقة. ومن هنا نجد أن للتوجيه دوراً هاماً في إدارة الوقت، دوراً يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى آفاق التنفيع الاستثماري للوقت، باعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمرين، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم، إبراهيم الظاهر . الإدارة الفعالة للوقت. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2013، ص 55.

<sup>2</sup> - باسم، الحميري. مهارات إدارية. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 79.

ب- **تنفيذ الوقت:** " مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانات .

ولتتمكن من التنفيذ الجيد عليك بإلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى قائمتك اليومية...، وفوض ما يحتاج إلى تفويض، وحدد أولوياتك التي يجب إنجازها، مع ترك وقت للطوارئ، إبدأ في إنجاز مهامك مبتدئاً بالأصعب فيها، التزم بمواعيدك، وثابر على تنظيم وقتك، واحذر التسويف، وتعامل جيداً مع مضيعات الوقت.

ولذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم إنجازه ليساعد ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تحجيم الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان لضمان أكبر قدر من النجاح.<sup>1</sup>

### خامساً: المتابعة والرقابة على الوقت

أ/ **المتابعة:** " هو أن تتم المتابعة لجميع الأمور عن قرب وبشكل سليم بعيداً عن القهر والتشدد الصارم فحسن المتابعة يمكن أن يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها. فهناك شفرة بسيطة ما بين المتابعة والمراقبة بل وفرق كبير أيضاً بينهما، إنما عكس الرقابة، فهي تعميق الإحساس بالأمان وليس الإرهاب- كما يقول الخضيرى- ومن تم توفير الوقت، وبالأخص وقت التصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على تفعيل عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته القائم على الولاء للمؤسسة والانتماء لها لمنع أي قصور"<sup>2</sup>.

" ولكي يتم تحقيق أقصى فائدة من المتابعة يجب أن يكون المتابع على علم ودراية بالتخطيط الموضوع والمراد تحقيقه، لكي يتسنى له القيام بالمتابعة وفقاً لما هو مخطط له، وبالتالي تدارك الأخطاء الذي تقود إلى توفير الوقت"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد، أحمد محمد الغامدي. مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - منتدى المعرفة. إدارة الوقت Time Management [https // www.m.arefa. org..23:30h 04/03/2019](https://www.m.arefa.org..23:30h 04/03/2019)

<sup>3</sup> - خالد، الجريسي. مرجع سابق، ص 66

ب/ الرقابة على الوقت: " الرقابة هي العملية التي يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة"<sup>1</sup>.

" تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد انجازها زمنيا، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة، التي تستنزف الكثير من الوقت، وهذا يتطلب القيام به بشكل دوري"<sup>2</sup>.

"وتعتبر الرقابة بموجبها عملية ترتيب النشاطات التنظيمية بحيث يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة وهذا يعني أن المدراء يقومون بتطوير المعايير المناسبة الموضوعية مسبقا ويقارنونها بالأداء الفعلي، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة في الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب.

### مبادئ الرقابة على الوقت:

إن الرقابة هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وانجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الايجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها، ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

#### 1- إعادة تحليل الوقت:

يعتبر تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى، لذلك ينبغي إعادة تحليله بشكل دوري أي على الأقل مرة كل ستة أشهر لتصحيح العادات السيئة في إدارة الوقت وبقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت لاكتشاف أي عادات غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم استخدام الوقت بشكل صحيح.

<sup>1</sup> - عبد الله، شوقي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد. مرجع سابق، ص 80.

## 2- تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة:

" إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن انجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها"<sup>1</sup>.

## شروط الرقابة الفعالة:

" كي تكون الرقابة على الوقت فعالة يشترط أن تتصف بـ:

- 1- الفورية: لا بد أن تكون المتابعة أول بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- 2- الدورية والإستمرار: بحيث تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع، ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- 3- رقابة اقتصادية: بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- 4- رقابة إصلاحية: فلا تكون أبدا بهدف تسجيل الأخطاء، والعقاب والعتاب بل بهدف العلاج.
- 5- رقابة مرنة: فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذه."<sup>2</sup>

ولكي تتم المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية:

- 1- "إتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المنظمة، مع ضرورة مراعاة الربط والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> -سليم، جلدة. و سامي محمد هشام، حريز. فن ادارة الوقت والاجتماعات. ط1. عمان الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2007، ص 30-31.

<sup>2</sup> -طارق، السويدان ومحمد، أكرم العدلوني. فن ادارة الوقت. ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 43-44.

2- إن إتباع الطرق الرقابية الناجحة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية، سواء بالنسبة للرقابة الداخلية أم الخارجية، وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت، لذلك يجب إتباع نظام معلومات رقابية ناجحة لتحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك.

3- استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل العمل، وما وصلت إليه في زمن محدد وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة في أي وقت، ومعرفة التقدم الذي تحرزه، ومقدار العمل الذي أنجزته في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة.

4- إن تنوع العمل وزيادة التخصص يتطلب زيادة عدد المراقبين وتخصصهم، وتوسيع عملية الرقابة، فكلما زاد التخصص وجب زيادة الرقابة، وإن لم تزد الرقابة لا تتحقق المحافظة على الوقت

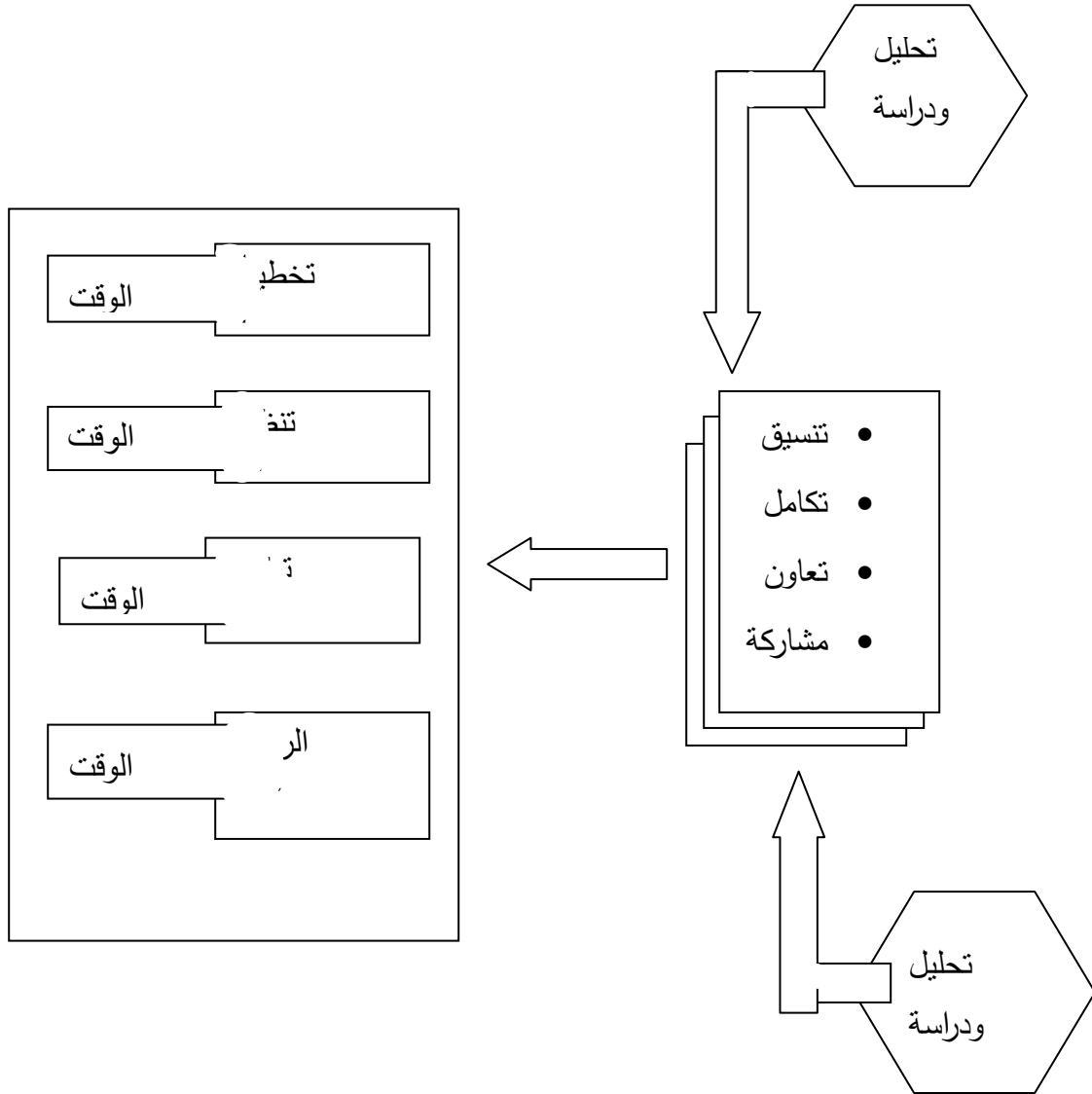
5- إن إتباع أسلوب مركزية الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت، لأن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها، ولا تؤدي دورها ضمن الوقت المحدد.

حيث إن الرقابة المركزية تقضي على عنصر المرونة وتعيق انجاز الأعمال، ومن المناسب جدا للمحافظة على الوقت التفرغ لوظيفة الرقابة، وتوزيعها على عدد من المتخصصين، وعدم تركها في أيدي أشخاص محددين .



6- التنبؤ الرقابي، حيث إن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات، وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد<sup>1</sup>.

الشكل رقم 3: جوانب عملية لإدارة الوقت:



المصدر: المرجع السابق، ص 83.

<sup>1</sup> - قاسم، نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد. مرجع سابق، ص 80-81.

## المبحث الثاني: أساليب ومتطلبات إدارة الوقت

## أولاً: أساليب إدارة الوقت:

هناك العديد من الأساليب الإدارية الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت أفضل ونجد من بين هذه الأساليب ما يلي:

## 1- الإدارة بالذات :

إن إدارة الوقت يعني إدارة الذات Self Management ، والمدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه و أعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر، وإدارة الذات هي القدرة على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أهدافه.

وتبدأ إدارة الذات أولاً بالإدراك الواعي لمعنى وجود الإنسان في هذه الحياة، ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ التي تشكل هذه الذات ثم مجموعة الأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها وأخيراً الوسائل والآليات التي يتم اختيارها للوصول إلى هذه الأهداف.

وإدارة الذات تعتمد على الإجابة على حزمة من الأسئلة أوضحها ( رضا، 2000، 87) تعمل على ترسيخ مفهوم إدارة الذات لدى الإنسان وهي:

- ما هو الهدف الذي أريد انجازه في حياتي؟

- هل يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي أحملها؟

- ما هي المهنة أو التخصص الذي أختاره؟

- كيف أصل إلى الاحتراف في المهنة والإبداع في التخصص؟

من جهة أخرى أوضح رضا ( 2000، 92) أساسيات إدارة الذات بالنقاط التالية بناء على توفير

عناصر إدارة الذات لدى الشخص:

- الحرص أن يكون قدوة في السلوك والالتزام.
- الثقة في النفس والاطمئنان الداخلي.
- تنظيم الوقت والاستفادة منه بكفاءة.
- تحديد سلم الأولويات والانشغال بالهدف والتركيز عليه مباشرة.
- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التطوير والتعلم المستمر.
- البحث عن الفرص المتاحة والاستفادة منها بالشكل الأمثل.
- عدم الاستسلام للمثبطات.

وعليه إذا توفرت في الشخص عناصر إدارة الذات، وقام بإتباع أساسيات إدارة الذات يصبح لديه ما أسماه رضا ( 2000، 111) مسلمات إدارة الذات وهي:

- 1- المعرفة بأن طريقة قضاء الوقت إنما هي نتيجة لعادة طبيعية: معرفة كيفية التحكم في الوقت تعني تغيير بعض العادات في تمضيته، ويجب تحديد ماهية هذه العادات حتى يتسنى تغييرها.
  - 2- تحديد الأهداف والغايات الشخصية: التركيز أثناء البرنامج اليومي لإدارة الوقت على شيئين أو ثلاثة يمكن إنجازها، وتجزئة الأهداف الكبيرة الصعبة إلى أهداف أصغر يمكن إنجازها بشكل عملي، وتقسيم الأهداف على حسب نوع النشاط، كأن يكون بخصوص عمل عائلي أو تطوعي اجتماعي... الخ<sup>1</sup>.
- " يقول " بيتر دركر " Peter duker " ما لم تدر ذاتك أولاً بفعالية فلا تستطيع كل مقدراتك، مهارتك، خبراتك، ومعرفتك من التمكن من إدارة وقتك بفعالية، وبينما نتحدث كتب الإدارة المتعددة عن أداء العمل من قبل الآخرين كما نتحدث عن أولئك الذين ينجز العمل بواسطتهم، فإن المرء يستطيع أن يتأكد فقط من إدارة نفسه."

<sup>1</sup> - عيبر، فوزي الخطيب. مرجع سابق، ص ص 25 27 .

كما وقد قال " والتر جد " Wolter Judd " أن المرء اليوم يستطيع السيطرة على كل طبيعة ما عدا طبيعته الذاتية"<sup>1</sup>

## 2- الإدارة بالأهداف:

" يواجه المديرون من كافة المستويات، على هذا النحو المتزايد سلسلة من أهداف الأداء التي لها علاقة بالوقت- لو يطلب منهم أن يطوروها- والعملية الرسمية أو غير الرسمية المستخدمة، خاصة في المستويات المتوسطة والعليا للإدارة، هي الإدارة بالأهداف ، في الإدارة بالأهداف يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول أداء مجموعة من الأهداف الفردية التي تنتج خلال وقت معين، غالبا ما تكون سنة واحدة، وبعد الموافقة على التفاوض، يترك المرؤوس لوحده لانجاز، فيما عدا أي تدريب أو توجيه قد يطلبه، وفي نهاية الوقت المعين يقارن أداء المرؤوس مع الأهداف المتفق عليها، وتصبح درجة الانجاز عاملا رئيسيا في تحديد الراتب والترقية"<sup>2</sup>.

" ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد ، وينمي روح الفريق في المؤسسة."<sup>3</sup>

" وتعرف الإدارة بالأهداف هي تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل ... ، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى."<sup>4</sup>

" وقد كان " Peter Ducker " أول من استخدم مدخل الإدارة بالأهداف ليتم بعد ذلك تطويره من قبل John Hempel ، وقد استعان به الكثير من المنظمات التي كانت تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تطبيق نماذج وأساليب حديثة في الإدارة، وبموجب هذه الأخيرة فإن الرئيس المباشر يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في

<sup>1</sup> - عماد، صليبا معاينة. إدارة الوقت. عمان: الناشر عماد صليبا، 1991، ص 87.

<sup>2</sup> - ليستر آر، بيثل. إدارة الوقت. ترجمة محمد نجار. عمان الأردن: الأهلية للنشر، 1999، ص 66.

<sup>3</sup> - محمود، محمد يحيى عذارية. مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - زيد، منير عبوي. الإدارة بالأهداف. ط1. عمان الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008، ص35.

تحديد الأهداف التي تتسجم مع توجيهات الإدارة العليا للمنظمة ثم القيام بوضع برنامج زمني للتنفيذ وفق خطوات مرسومة ومتفق عليها.<sup>1</sup>

" والإدارة بالأهداف تعرف على أنها" أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف المنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي"<sup>2</sup>.

### 3- الإدارة بالمشاركة:

" هي من الأساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من إيجابية، وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة إشراك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق المشاركة حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين والكتاب واختلاف توجهاتهم الاجتماعية والقافية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال يعرفها "شهاب" إن الإدارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرارات في الأمور التي تؤثر على وظائفهم".

ويعرفها: " أنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف اجتماعية مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".

مما سبق يتضح لنا أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات ، حيث أنه من المسلم به في صناعة القرار عملية جماعية يشترك صاحب سلطة اتخاذ القرار وآخرون.

فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان إن يحيط بكل جوانب وأبعاد سبل التنظيم.

<sup>1</sup> - صلاح ، عبد القادر النعيمي. مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - صبحي، حير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 58.

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي تطور الشعور بالمسؤولية، وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جوا من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير، ويختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.<sup>1</sup>

#### 4- الإدارة بالتفويض:

" يمثل التفويض عملية تخصيص أفراد أو فرق عمل لأداء مهام معينة، وتؤدي فعالية التفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، ومنحهم قدرا مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية...، والتفويض الفعال يمكنك، ويمكن فريق عملك من أداء الأعمال على أفضل وجه وينمي القدرة على مواجهة التحديات."<sup>2</sup>

" ويقصد بمبدأ التفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة معينة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في الوقت نفسه أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه."<sup>3</sup>

ويقصد بالتفويض بأنه تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج، لذلك تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين وتحسين النتائج واستغلال وقت الإداري، وذلك من خلال تركيزه على المهمات الرئيسية وتفويض المهمات الثانوية للمرؤوسين كما أن حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين، ووسيلة تنظيمية فعالة لتحويل السلطات للمرؤوسين داخل إطار محدد لهم بدقة، ووفق بنیان تنظيمي يحدد العلاقة الداخلية بينهم، وهذا ما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم والذي تكون نتيجته في تحقيق أكبر الانجازات ببسر وسهولة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحكيم، الخزامي. إدارة الوقت، إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتجدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟. القاهرة مصر: مكتبة ابن سنا للنشر والتوزيع، 1999، ص 206.

<sup>2</sup> - يورك، بورس. التفويض للأداء الناجح. برنامج للتطور الذاتي. ط1. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2002، ص 08.

<sup>3</sup> - نعيم، ابراهيم الظاهر. الإدارة الفعالة للوقت. ط1. إربد شارع الجامعة: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013، ص 70.

<sup>4</sup> - محمد، إحمد الغامدي. مرجع سابق، ص 60.

" ويعتبر التفويض من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة وفعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها أحد الرؤساء إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، والتفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما المسؤولية والسلطة."<sup>1</sup>

### 5- الإدارة بالتخويف:

" يقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة ، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين، والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا، وتدني مستوى الإدارة، وسوء في العلاقات أفقيا ورأسيا بين العاملين في المؤسسة."<sup>2</sup>

### ثانيا: متطلبات إدارة الوقت

" إن إدارة الوقت تحتاج إلى تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من الموارد والإمكانيات وهذا بدوره يحتاج إلى مجموعة من العوامل والتي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المنظمة وهذه العوامل هي:

- العامل الأول: إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة.

- العامل الثاني: شعور كامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المنظمة.

- العامل الثالث: رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي بين هذه العوامل يتم إدارة وقت العاملين في المنظمة والدخول إلى مجال التنافسية والذي يتطلب رسدا جيدا للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة والتي لها تأثير على المنظمة وعلى العاملين بها، مما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية الاستفادة منه وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثماره، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة والمتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، حيث يترتب عنها ما يلي:

<sup>1</sup> - غنيم، أحمد محمد. مهارات إدارة الوقت. مصر المنصورة: المكتبة العصرية، 2010، ص 57.

<sup>2</sup> - محمود، محمد يحيى عدارية. مرجع سابق، ص 27.

## 1/ فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية:

إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول، التلازم والتتابع، وهي تنشأ فرادى وجماعات وتحدث فجأة وعلى غير توقع وتحدث أيضا ببطء وتدرجيا، ومن ثم فإن الفهم الواسع يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، فهذه الأخيرة تحتاج إلى فهم واسع وعميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية بتناول الآتي:

أ- **حقائق العمل الموضوعية:** أي ما هو مطلوب انجازه من أعمال ومهام وأنشطة وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانات وقدرات معروفة مسبقا ومتفق عليها من الجميع، ويشمل ذلك جانبيين رئيسيين هما: الجانب الكمي، والجانب النوعي.

ب- **مهارات سلوكية للأفراد نابعة من مواهبهم الخاصة:** تكون قائمة على تغطية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وإرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء الوظيفي والمهاري وتحقيق الذات القائم على أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارة وتنمية القدرة من خلال حسن استغلال إدارة الوقت. ومن هنا فإن المنظمات تعمل على حسن استثمار ما هو متاح من ساعات عمل للأفراد من خلال تنمية وتفعيل سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، فضلا عن توافرها مع طموحاتهم وآمالهم العملية والوظيفية.

ج- **أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة:** تأتي بالجديد المثمر الغني والأكثر توافقا وثراء والذي يزيد من الإنتاجية وبدرجات مرتفعة تجعل من مركز المنظمة التنافسي مركزا فريدا وقادرا على اجتياح الأسواق والتعامل فيما بينها بنجاح ولا يقوم ذلك فقط على اكتشاف الأشخاص المبدعين الذين لديهم الحس العبقرى والقدرة على اكتشاف وتوليد الأفكار الابتكارية والتقدم بها والدفاع عنها ومناقشة كافة جوانبها بل يحتاج الأمر أيضا إلى تنمية مهارة الخلق والإبداع بين العاملين في المنظمة وزيادة دوافعهم وسلوكهم الإبداعي وفي الوقت ذاته جعله قائما على المبادرة الذاتية للتحسين والتطوير والاتجاه نحو الأفضل.

## 2/ استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها في إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل وما تتكون منه من عناصر وأجزاء حتى لا يتم إغفال



أي عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي جزء من الأجزاء والعوامل أسهمت في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلتها إلى ما وصلت إليه.

### 3/ إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة:

ما بين الجزء والكل وما بين الجزء والجزء وتأثير كل منهما على إدارة الوقت والأداء والإنجاز، فالفرد باعتباره عنصراً فاعلاً فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل وتلك المؤثرة على الانجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه ، أم بشكل بيئي مناخي محيط به، أم بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لانجازه.

### 4/ تحليل ذكي:

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي، الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت واستثماره ، ومن بين الأدوات التي يتم استخدامها في هذا الغرض هي:

أ- الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.

ب- الأدوات المعنوية غير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت.

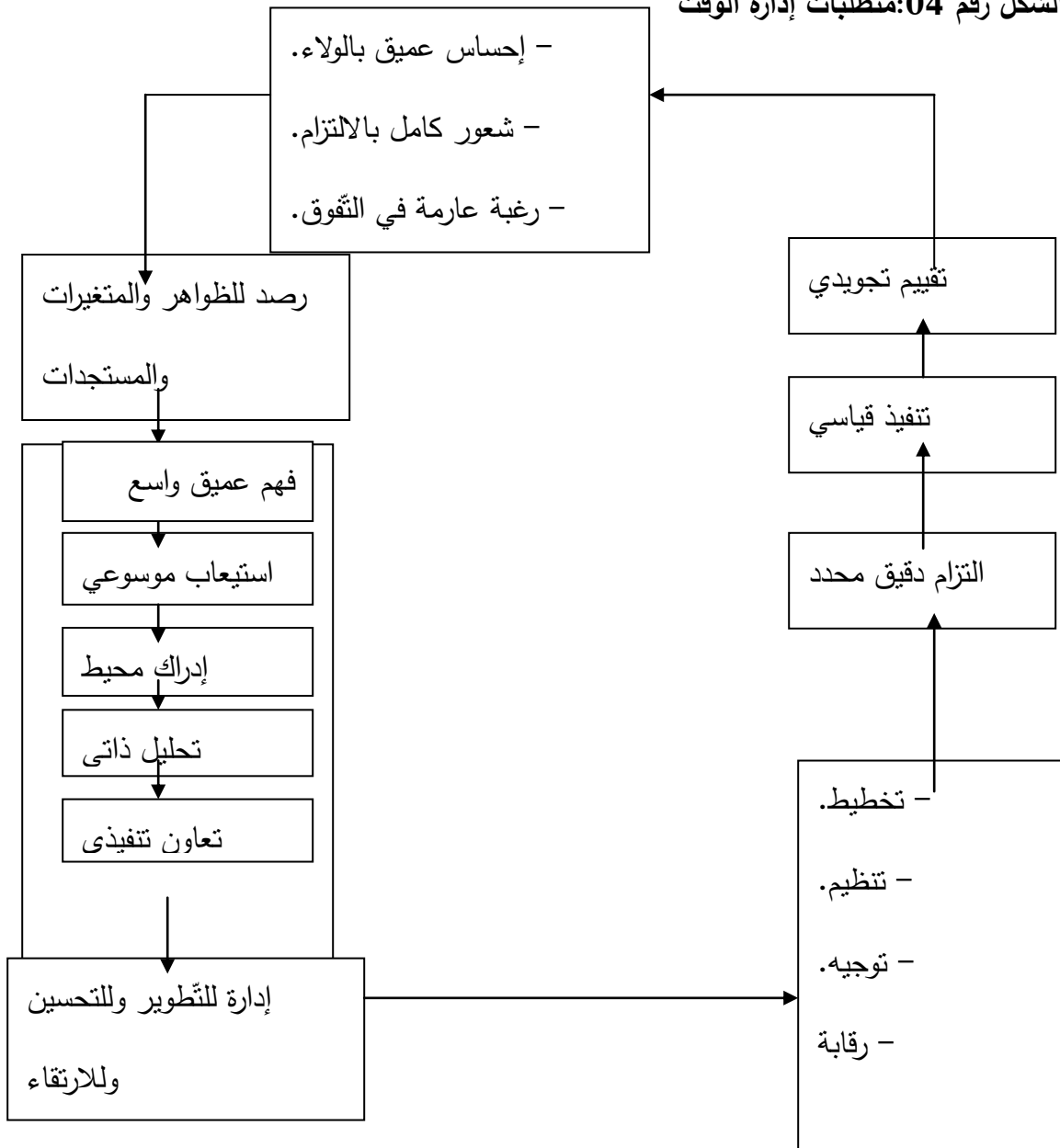
### 5/ تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج:

ووضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة وبدون استثناء وفي كل المواقع وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي:

أ- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية؛

- ب- إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج والتشغيل .  
 ج- إظهار مواهب الأفراد وقدراتهم الإبداعية ومكافأتهم على ذلك.  
 وأخيرا يمكن توضيح أهم متطلبات إدارة الوقت في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 04:متطلبات إدارة الوقت



المصدر: رحي مصطفى عليان. مرجع سابق. ص 86

<sup>1</sup> - قاسم، نايف علوان، نجوى رمضان إحميد. مرجع سابق، ص ص 145 - 149.

المبحث الثالث: معوقات إدارة الوقت.

أولاً: المعوقات الإيمانية

وتتمثل أبرزها في:

- المعصية وإهمال النفس: ففوق الإنسان في المعصية قد يدفعه إلى إهمال التوبة بل قد يهمل تزكية نفسه التي هي سبب بركة الوقت وامتداده أو اتساعه.

- الغفلة عن عواقب فوضى الوقت الدنيوية وفي الآخرة عن بال مسلم، تجده يهدر وقته ولا ينتفع به<sup>1</sup>.

- " كثرة الذنوب والمعاصي.

- سوء العلاقة مع الله سبحانه وتعالى.

- عدم محاسبة النفس.

- محاولة الشيطان سرف الإنسان عن كل خير.

- التسويف وتأجيل عمل اليوم للغد.

- نسيان أهمية وقيمة الوقت.

- الفتنور.

- الهوى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-شبكة الالوكة: إدارة الوقت أم إدارة الذات؟

<sup>2</sup>- إبراهيم، الفقي. مرجع سابق، ص38.

**ثانياً: المعوقات الشخصية.****" 1- القلق:**

يؤدي القلق والإحباط لدى الأفراد إلى إضاعة الوقت من خلال الانشغال في أمور هامشية والابتعاد عن الأدوار الحقيقية المطلوب إنجازها.

**2- عدم الرغبة في إغضاب الآخرين:**

يحرص الكثير من الناس ذوي النزعة الإنسانية على احترام الناس وعدم إغضابهم، وكذلك يواجهون أحياناً أنواعاً من الناس يتصرفون بشكل غير مناسب أو تنقصهم المهارات المطلوبة للتعامل والاتصال مع الآخرين، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت في التعامل معهم.

**3- وجود وقت زائد عن الحاجة:**

تمتاز المؤسسات الضخمة وخاصة الحكومية منها بوجود أشخاص في مختلف المستويات الإدارية ليس لديهم أعمال تأخذ كل وقتهم، وفي هذه الأحوال نجدهم يضيعون أوقاتهم في قراءة الصحف واستضافة الأصدقاء والمكالمات الهاتفية وغيرها من الأمور الشخصية التي تؤثر على زملائهم في التنظيم.

**4- الخوف على ضياع الوظيفة أو المركز أو السلطة:**

يسهم الخوف في تضييع وقت الأفراد الذين يخشون فقدان منصبهم أو سلطاتهم، إذ ينشغل هؤلاء في البحث عن مصادر التهديد الحقيقية أو الوهمية وكيفية الاستعداد لمواجهةها من خلال مراقبة الآخرين وتحري أخبارهم، وقد يؤدي ذلك إلى الدخول في تحالفات داخلية وخارجية أو الأفراد في الاجتماعات أو الحديث عن النفس للتأثير على الآخرين"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص ص 334-335.

## 5- الشكوى:

يجد البعض متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكاوهم بهدف التعاطف والإعجاب أو المساعدة، أو كل ذلك، ولكنهم لسوء الحظ لن يجدوا شيئاً من هذا إنهم يضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين.

## 6- أن الشخص نفسه يمثل سبباً أساسياً من أسباب إضاعة الوقت:

وذلك حين لا يلجأ إلى تفويض السلطة وإلى التخطيط وتحديد الأهداف والأولويات، وحين يلجأ إلى المماطلة والتسويف وتبني سياسة الباب المفتوح على إطلاقها.

## 7- العادات:

والتي تساهم قليلاً في دفع الشركة نحو تحقيق أهدافها، ومنها الاحتفالات الطويلة لتوزيع الهدايا، والاجتماعات<sup>1</sup>

"- إن غالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم العادة، ومن النادر أن يفكروا بوعي كيف يمكنهم تغيير تلك العادة، ولكن ما هي العادات السلبية التي تؤثر في استغلال الوقت، فعلى الرغم من أن بعض هذه العادات يتسم بالطبيعة الفردية، إلا أن البعض الآخر يكاد يكون عاماً ومشاركاً بين كافة المسؤولين ومن أبرز هذه العادات ضعف الدافعية للعمل، الحالة المزاجية ( النفسية)، اللامبالاة أو ضعف الالتزام ، الافتقار إلى الانضباط الذاتي، الإحباط والشعور بالملل، الاستعجال ونفاذ الصبر، وقد نجد في بعض المؤسسات تتميز بشيوع العمل الروتيني، وبالتالي يرغب عمالها دائماً في انجاز المهام المتكررة في وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق في أداء المهام الجديدة، لأنهم يخلطون بين مزاوله العمل وانجاز العمل"<sup>2</sup>.

ويشير "القحطاني" إلى أهم الأخطاء التي تصاحب إدارة الوقت والتي هي كالتالي:

<sup>1</sup> - جهاد، بن محمد الرشيد. إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض.2003. ص 23. منشورة على موقع: [www.craevity.ps.data](http://www.craevity.ps.data) library.pdf

<sup>2</sup> - خديجة، شناف. مرجع سابق، ص 58.

- الخلط بين الترشييد واستثمار الوقت وتوفيره، حيث إن استثماره وترشيده يعني الاستخدام الأمثل له، بينما توفيره يعني اختصار الأعمال والسرعة في أدائها بحيث تتأثر جودتها وتكون النتائج عكسية.
- إعطاء كافة الموضوعات الأهمية دائما والاعتقاد بأن أداء القائد للأعمال بنفسه هو الأفضل.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط<sup>1</sup>.

### ثالثا : المعوقات الاجتماعية البيئية.

" تلعب البيئة المحلية دورا كبيرا في إدارة الوقت، وبشكل خاص البيئة الاجتماعية ونعني بها تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية، من عادات وتقاليد وأعراف...، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي كالتالي:

#### 1- تعود الناس على عدم تحديد الأهداف.

اعتماد أغلب الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع وهذا بدوره انعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حدّ سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين.

#### 2- العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت.

إن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت فنادرا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه أحد أقاربه أو أصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله، إن كلمة "لا" تكاد تكون معدومة بين الأقارب والأصدقاء وإن وجدت وهذا نادرا فإنها قد تفسر اجتماعيا بعد التقدير أو عدم الاهتمام.

<sup>1</sup> - سالم، بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية. ط2. الرياض المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 21.

**3- التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات.**

إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية سواء كان ذلك في المنزل أو العمل، وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل المتطلبات الاجتماعية التي أشرنا إليها آنفاً، ويكون التأجيل بسبب التعود على التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بالوقت.<sup>1</sup>

**رابعاً: المعوقات الإدارية.****1- المكالمات الهاتفية:**

" يعد الوقت أحد وسائل الاتصال التي توفر الوقت لأنه يوفر فرص الاتصال المباشر مع الآخرين دون تكبد مشقة السفر أو إرسال الرسائل ولكن قد يساعد استخدام الهاتف، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدلا من توفيره، وكذا يجب عدم إضاعة لوقت الموظف في الاتصالات الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل"<sup>2</sup>

ويكون الوقت معوقا من عدة طرق نذكر منها:

- استخدامه في وقت سيء .
- عندما لا يوجد هدف محدد من الاتصال.
- عندما تتصل لا يوجد بين يديك كامل الأوراق حتى تتم المحادثة<sup>3</sup>.

**2- سوء التنظيم:**

التنظيم الجيد يضمن الاستثمار الجيد للوقت<sup>4</sup>، وإذا كان التنظيم سيئا فإن إدارة الوقت فيه ستكون سيئة، على سبيل المثال أن التنقل بين وزارات التربية والتعليم العالي والخارجية لتصديق شهادة أحد الخريجين من جامعة أجنبية وما يتطلب من وقت وتكاليف يعد شكلا من أشكال سوء التنظيم .

<sup>1</sup> - جهاد. بن محمد الرشيد. مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - ربحي، مصطفى عيان. مرجع سابق، ص 332.

<sup>3</sup> - 11-03-2019 12 : 01h https //www.balagh . co. pages/ tex. Php tid

<sup>4</sup> - محمد ، علي محمد. علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، دسنة، ص 31.

كما يؤدي سوء التنظيم إلى مظاهر تكرر حدوث الأزمات سنة بعد سنة أخرى وعدم وضوح المسؤوليات والسلطات ووجود الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي<sup>1</sup>.

### 3- "عدم تفويض السلطات والصلاحيات:

يتم إضاعة الكثير من الوقت نتيجة المركزية المطلقة بدل توزيعها وحسب أهميتها على الإدارات المختلفة، ويؤدي ذلك إلى الإرباك والتأخير في وقت إنجاز العمل، إن تفويض السلطات يضمن إدارة أفضل للوقت.<sup>2</sup>

### 4- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه أن يتعلم من إدارة الاجتماعات.<sup>3</sup>

### 5- "عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:

تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

### 6- الزيارات المفاجئة:

و الاجتماعات غير الناجحة، التردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات<sup>4</sup>.

وتعد الزيارات من معوقات إدارة الوقت فعلى الشخص أن يكون صريحا مع الزائر وتبيان له أن لديك عملا آخر، فإن كان لديه عرض يريد قضائه معك حدد له وقتا من أجل ذلك.

<sup>1</sup> - ربحي، مصطفى عليان. مرجع سابق، ص 333-334.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 333.

<sup>3</sup> - نادر، أحمد ابو شيخة. مدخل إلى إدارة الوقت. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر، 2009، ص 158.

<sup>4</sup> - السيد، عليوة. إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. ط1. القاهرة: دار الأمين طبع نشر توزيع، 2003، ص 39.



## 7- " تضخم وزيادة عدد العاملين:

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث، ويقول: دركر " إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منه.

فالعديد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل وحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاكات والتفاعل الاجتماعي بينهم.<sup>1</sup> ونجد من بين معوقات إدارة الوقت ما يلي:

- 1- غياب الرقابة على الأداء، ما قد يسبب التكاثر واللامبالاة في إنجاز العمل.<sup>2</sup>
- 2- عدم متابعة الأنشطة التنظيمية والعمل على تصحيحها في حال وجود أخطاء.<sup>3</sup>
- 3- عدم وجود خطط وأهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
- 4- التسويف والتأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له.
- 5- النسيان بسبب عدم توثيق الأهداف بحيث تتراكم الأعباء نتيجة عدم توثيق هدف سابق وإدخال هدف جديد.
- 6- الاستجابة لمقاطعات الآخرين وتشويشهم كالأهل والأبناء الذين يقاطعون في تنفيذ الأهداف أو الزملاء و الأصدقاء.
- 7- الرسائل السلبية المعوقة<sup>4</sup>.
- 8- عدم وجود قنوات للقيادات في المنظمات بأهمية الوقت وإدارته وكذا المرؤوسين.

<sup>1</sup> - جهاد، بن محمد الرشيد. مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - خضير، كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: اثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص382.

<sup>3</sup> - عبد الغفار، حنفي. أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية مصر: المكتب العربي الحديث، دسنة، ص393..

<sup>4</sup> - شوقي، عبد الله. مرجع سابق، ص69.

- 9- عدم كفاءة وفعالية أنظمة الاتصالات.
- 10- المركزية الشديدة وعدم استخدام أسلوب تفويض السلطة.
- 11- غياب التخطيط الفعال وعدم انتظام ساعات العمل.
- 12- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة.
- 13- إنتشار بعض الجوانب الاجتماعية السلبية على مفهوم إدارة الوقت.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - فطيمة، زرع وزليخة نفرقتيت. إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين".المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 06 (جوان، 2017) الجزائر، ص 68

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل نستخلص أن إدارة الوقت اليوم تشكل رقما فاعلا في كل المؤسسات باعتبار أن الوقت أضحي موردا من موارد المؤسسات خاصة أنه يدخل ضمن العملية الإنتاجية ويؤثر بشكل جد واضح على المؤسسة

وقبل الولوج إلى ذكر التفاصيل المتعلقة بهذه الإدارة قمنا في المبحث الأول بتوضيح مهارات هذه الإدارة والتي تكون متكاملة و مترابطة فيما بينها والتي لا تقوم إدارة الوقت إلا بها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف. ليتم بعدها طرح أساليب إدارة الوقت والتي تهدف إلى انتهاج المدير أسلوب معين في إدارته لوقته أثناء العمل، ثم شرعنا في طرح متطلبات إدارة الوقت والمتمثلة في خمسة أنواع وكان الهدف منها هو تنسيق وتكامل هذه المتطلبات فيما بينها لضمان السير الحسن للعمل.

إضافة إلى إبراز أهم المعوقات التي تقف أمام تجسيد إدارة الوقت والتي تلعب فيها العوامل الشخصية والإدارية دورا بارزا في الحد من تطبيقها.

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

### تمهيد

أولاً: نموذج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

- المجال المكاني.
- المجال الزمني.
- المجال البشري.

ثالثاً: منهج الدراسة:

رابعاً: تحديد مجتمع الدراسة.

خامساً: أدوات جمع البيانات.

- الملاحظة.
- الإستمارة.
- المقابلة.

سادساً: أساليب المعالجة.

خلاصة.

**تمهيد:**

بعد أن تمّ التطرق إلى الجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة ، سنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني من الدراسة.

حيث نجد أن الجانب الميداني للبحث يحتل أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، حيث نجد أنّ البحث لا يكون كاملا من جانبه النظري فقط ، بل يجب ربطه بالجانب الميداني لاستقصاء الحقائق والتأكد منها امبريقيا.

وعليه يتناول هذا الفصل على مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية، البشرية)، إضافة إلى الفروض والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة.

## أولاً: نموذج الدراسة.

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي ، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارها مشكلة البحث وتساؤلاته .ولكي تحقق الفروض غايتها لابد من اختيارها بشكل علمي دقيق ، لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

ويعرّف " موريس أنجرس "الفرضيات على أنها "عبارة عن قضية تحمل حيزا يتعلق بعناصر واقعية وتصويرية ، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيئا بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء ، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث"<sup>1</sup>.

وتعرّف كذلك بأنها:"عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"<sup>2</sup>

ولكل بحث علمي متغيراته ، ولهذا البحث متغيرين اثنين هما:

- المتغير المستقل.

- المتغير التابع.

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية يتطلب الأمر صياغة فرضيات فرعية مشتقة من هذه الفرضية الرئيسية.

وهذه الفرضيات هي :

-الفرضية الفرعية الأولى:

"تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت".

وسعياً للتحقق من صدقها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

<sup>1</sup>-موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط2. ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2006، ص151.

<sup>2</sup>-رشيد، زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص145.

مؤشرات البيئة التنظيمية :

- غياب الرقابة.

- مركزية السلطة.

- قلة المعلومات .

- تعقد إجراءات العمل.

- التسيب.

مؤشرات التخطيط للوقت:

- الالتزام بالوقت المطلوب لانجاز العمل.

- تفويض المهام.

- ترتيب الأولويات في العمل.

- جدولة المهام قبل العمل.

- خطة عمل يومية.

-التجاذب-

- غياب الرقابة.....- الإلتزام بالوقت المطلوب لإنجاز العمل.

- مركزية السلطة.....- تفويض المهام.

- قلة المعلومات.....- ترتيب الأولويات في العمل.

- تعقد إجراءات العمل.....- جدولة المهام قبل العمل.

- التسيب وسوء التسيير.....- خطة عمل يومية.



-التربط-

- غياب الرقابة ← تؤدي إلى عدم ← -الالتزام بالوقت المطلوب لانجاز العمل.
- مركزية السلطة ← تعرقل ← - تفويض المهام.
- قلة المعلومات ← تعرقل ← - ترتيب الأولويات في العمل.
- تعقد إجراءات العمل ← تؤدي لعدم الالتزام بـ ← - جدولة المهام قبل العمل.
- التسيب ← تعوق ← - خطة عمل يومية.

الفرضية الفرعية الثانية :

"تعمل العوامل الذاتية للمبحوثين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت"

ويتم اختيار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات التالية:

مؤشرات العوامل الذاتية:

- مشاكل في البيت.
- عدم تنظيم الوقت الشخصي.
- احتياجات أسرية.
- تراكم الأعمال.

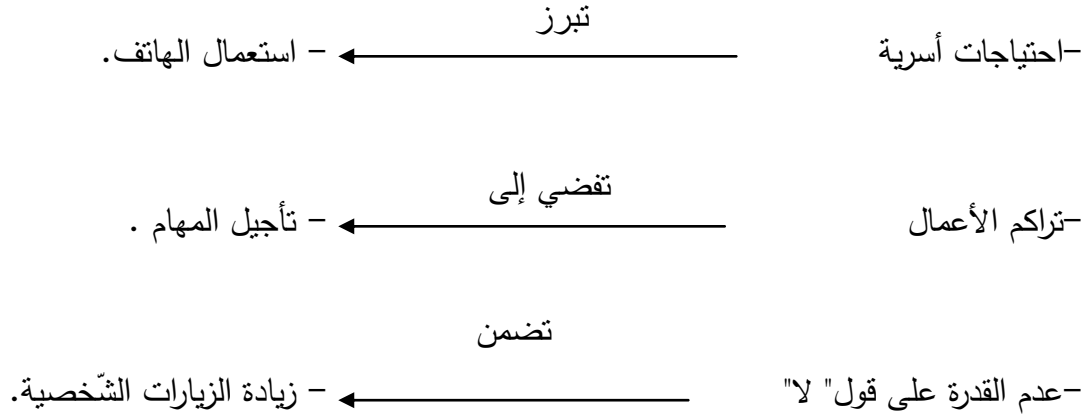
- عدم القدرة على قول " لا."
- مؤشرات مضيعات الوقت:
- تنفيذ المهام قبل التفكير.
- مكاتب مزدحمة.
- استعمال الهاتف.
- تأجيل المهام.
- زيادة الزيارات الشخصية.

#### -التجاذب-

- مشاكل في البيت.....- تنفيذ المهام قبل التفكير.
- عدم تنظيم الوقت الشخصي.....- مكاتب مزدحمة.
- احتياجات أسرية.....- استعمال الهاتف
- تراكم الأعمال.....- تأجيل المهام .
- عدم القدرة على قول "لا".....- زيادة الزيارات الشخصية.

#### -التربط-

- مشاكل في البيت  $\xrightarrow{\text{تؤدي لـ}}$  - تنفيذ المهام قبل التفكير.
- عدم تنظيم الوقت الشخصي  $\xrightarrow{\text{تؤدي إلى}}$  - مكاتب مزدحمة.



### الفرضية الفرعية الثالثة:

"تعمل البيئة الاجتماعية للمبحوثين على سوء ضبط الأهداف".

ويتم اختيار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات التالية:

مؤشرات البيئة الاجتماعية:

-صعوبة التنقل.

-عدم احترام المجتمع للوقت.

-كثرة المناسبات.

-الاهتمام بالتفاصيل.

-التردد في تنفيذ العمل.

مؤشرات ضبط الأهداف:

-التركيز في العمل.

-ترتيب المهام حسب الأولويات.

-الأهداف في كل يوم.

-مدة زمنية لتنفيذ الأهداف.

-إنجاز المهام.

### -التجانب -

-صعوبة التنقل.....- التّركيز في العمل.

-عدم احترام المجتمع للوقت.....- ترتيب المهام حسب الأولويات.

-كثرة المناسبات.....- الأهداف في كل يوم.

-الاهتمام بالتفاصيل.....- مدة زمنية لتنفيذ الأهداف.

-التّردد في العمل.....-إنجاز المهام.

### -التّربيط -

صعوبة التنقل ← تساهم في عدم التّركيز في العمل.

-عدم احترام المجتمع للوقت ← تساهم في عدم ترتيب المهام حسب الأولويات.

-كثرة المناسبات ← تعرقل تنفيذ الأهداف في كل يوم.

-الاهتمام بالتفاصيل ← تؤدي لعدم احترام مدة زمنية لتنفيذ الأهداف.

تؤدي لعدم احترام  
- التردد في تنفيذ العمل ← إنجاز المهام.

## ثانياً: مجالات الدراسة

إنّ من بين الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها البحث هو تحديد مجالات الدراسة والتي تعتبر من الأساسيات العلمية وقد اتفق على ثلاث مجالات رئيسية وتتمثل في: المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري ، وقد تمحورت هذه المجالات في دراستنا كما يلي:

### 1-المجال المكاني :يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني.

وقد تمّ إنجاز هذه الدراسة بوزارة المالية الجهة المسيّرة حالياً مديرية الضرائب لولاية جيجل.

#### أ-موقع المؤسسة:

تقع مديرية الضرائب بالعقابي التابعة لدائرة جيجل، بلدية جيجل، 2 كلم شمال شرق ولاية جيجل.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 4479 م<sup>2</sup>

-1945 م<sup>2</sup> مساحة مبنية.

-757 م<sup>2</sup> مساحة غير مبنية.

فهذه المديرية مسجلة في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية تحت رقم: 1801110033، بحيث

أنّ طبيعة هذا العقار هو مبني ذو استعمال إداري وسكني.

#### ب- تعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

هي عبارة عن مؤسسة إدارية مالية تقوم بإعداد الضريبة وتحصيلها لفائدة خزينة الدولة، وتتكون من

خمس مديريات فرعية كل منها مهيكّل في ثلاث مكاتب، حيث تعتبر هذه المديريات الفرعية ومكاتبها هياكل

دعم للمفتشيات والقباضات المنتشرة عبر تراب الولاية ،وتوجد إحدى عشر مفتشية متعددة الاختصاصات

والتي تتمثل مهامها في القضايا المتعلقة بوعاء الضريبة كالبحث عن المادة الجبائية وتحديد مبلغ الضريبة

ولتسيير بعض الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة.

وهي تعمل تحت إشراف المديرية الجهوية، وتهدف لتنشيط الاقتصاد الوطني تنظيمه، توجيهه وتحصيل مداخل هامة للدولة<sup>1</sup>

### ج- تاريخ نشأة المؤسسة .

مرت مديرية الضرائب لولاية جيجل بعد عدة مراحل قبل أن ترتقي إلى مصاف المديرية الولائية للضرائب التابعة للدولة، ومن أهم المحطات الأساسية في مسار الارتقاء إلى مصاف المديرية الولائية نجد ما يلي:

- قبل سنة 1974 كانت مفتشية تابعة لمديرية الضرائب لولاية قسنطينة.

- سنة 1974 في إطار التقسيم الإداري أنشأت مديرية الضرائب بجيجل فأصبحت مهام المديرية مقسمة إلى ثلاث مكاتب:

-مكتب الضرائب المباشرة.

-مكتب الضرائب غير المباشرة.

-مكتب التحصيل.

- سنة 1989 إعادة تقسيم المديرية إلى مفتشيين هما: الضرائب والتحصيل.

- سنة 1991 جمعت هاتان المفتشيتان في هيئة مستقلة والمعروفة حاليا بالمديرية الولائية للضرائب والتي تتكون من خمس مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

-المديرية الفرعية للتحصيل.

- المديرية الفرعية للمنازعات.

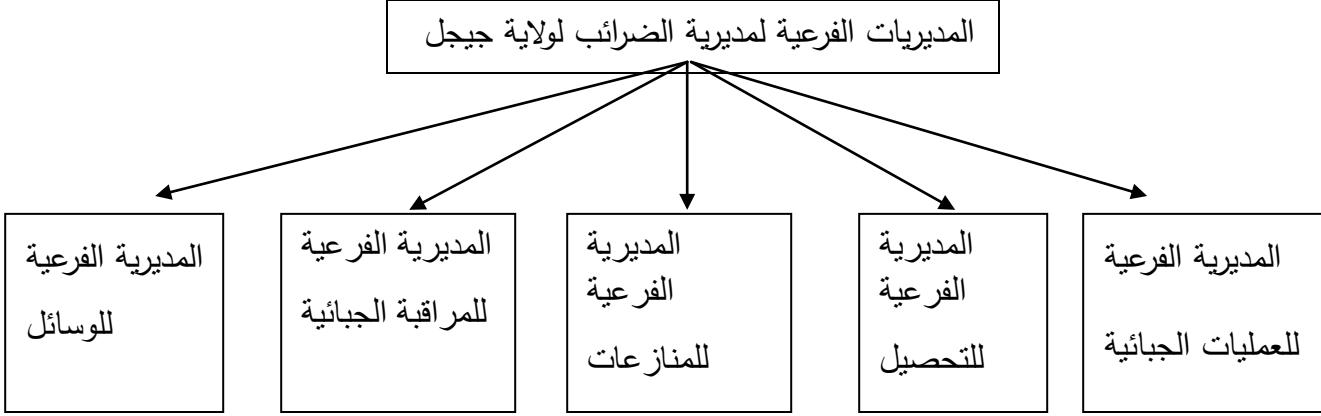
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 60/91. مؤرخ في 27 فيفري 1991. عدد 9، ص 352.

- المديرية الفرعية للوسائل<sup>1</sup>.

وهو ما يوضحه الشكل رقم (05): التالي:

الشكل رقم (05): المديرية الفرعية لمديرية الضرائب لولاية جيجل



بالنسبة لمهام مديرية الضرائب فقد كانت تقوم بها مفتشيتان فرعيتان، الضرائب والتحصيل في سنة 1991 جمعت في هيئة مستقلة والمعروفة حاليا بالمديرية الولائية للضرائب والتي تقوم بهذه المهام بغية تحقيق مجموعة من الأهداف.

ومن أبرز المهام نجد:

- 1- تنظيم جمع المعلومات واستغلالها.
- 2- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقارير الجبائية.
- 3- تدرس العرائض وتنظم لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها.
- 4- إعداد وعاء الضريبة وتحصيله.
- 5- انجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التحصيل الضريبي.
- 6- إحصاء الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة وترقيمهم جبائيا.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجريدة الرسمية ، المرجع السابق ، ص 152.

7- السعي لتحقيق جميع الإجراءات الهادفة لتحسين مستوى المعيشة للطبقات الفقيرة، عن طريق إجراءات دفع النسب الضريبية المفروضة على الثروات ومن ثم إعادة توزيع الدخل بما يتفق مع العدالة الاجتماعية وبالتالي تخفيض الرسوم على منتجات السلع الضرورية.

8- تحليل وتقييم دور المفتشيات، وإعداد تلخيص على ذلك واقتراح لتحسين عملها.

9- ضمان السير الحسن لمختلف نشاطات المديرية من ناحية التنظيم، السير والمراقبة.

10- القيام بالرقابة المقررة على القيم والأسعار، وتسمح بالزيادة إن اقتضى الأمر.<sup>1</sup>

#### د- أهداف المؤسسة:

تهدف مديرية الضرائب إلى ما يلي:

1- تفعيل إجراءات الرقابة من أجل رفع نسبة التحصيل الضريبي.

2- تحسين طرق الرقابة والمعاينة الميدانية لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية غير مختلف تراب الولاية، والقضاء على الغش الضريبي لتحقيق العدالة بين الخاضعين للضريبة.

3- المراقبة الدائمة لسيرورة عمل المفتشيات والقباضات المنتشرة عبر الولاية.

4- السهر على تطبيق القوانين والمراسيم التشريعية سواء أكانت ترمي إلى خفض أسعار الضريبة أو زيادة في الإعفاء من أجل الاستقرار الاقتصادي.

5- تحصيل الضرائب والرسوم عبر مختلف مناطق الولاية مما يضمن تحقيق التحصيل الضريبي المقدر للولاية في إطار مساهمتها في ميزانية السنة المالية المعمول بها.

6- رفع نسبة التحصيل الضريبي لزيادة موارد الخزينة العامة.

7- الحرص على تطبيق الإجراءات الهادفة إلى تحسين المستوى المعيشي للطبقات الفقيرة بإجراء دفع النسب الضريبية المفروضة على الثروات ثم إعادة توزيع الدخل بما يتفق مع مبدأ العدالة الاجتماعية.

8- العمل على توازن الميزانية العامة من أجل تغطية نفقات الدولة.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية. مرجع سابق، ص352.



10- التحليل والتقييم الدوري لعمل المفتشيات وإعداد تلخيص عن ذلك، باقتراح إجراءات من شأنها تحسين عملها.

11- التوصل إلى تسيير مختلف البلديات الواقعة على تراب الولاية في انجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التحصيل الضريبي<sup>1</sup>

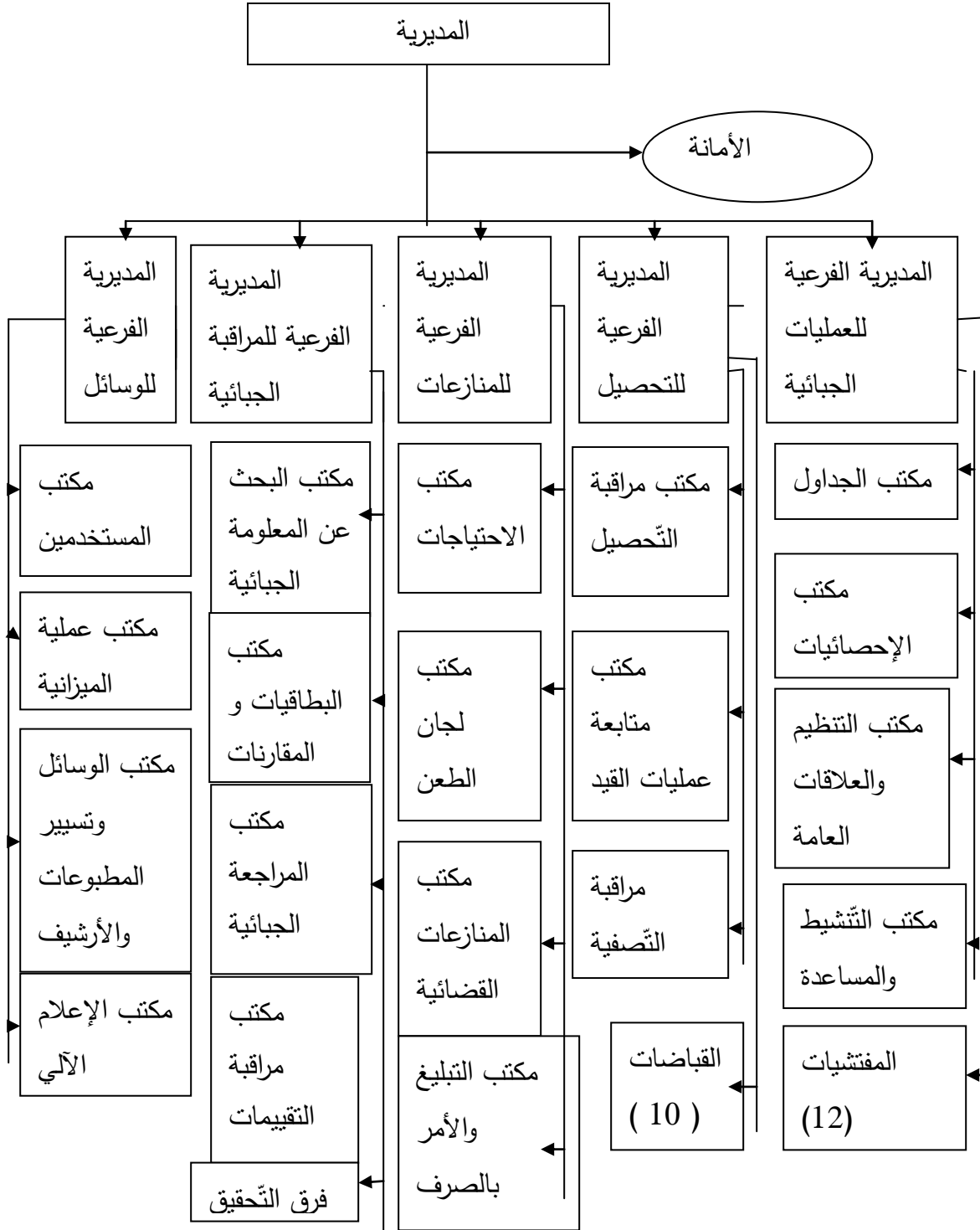
#### هـ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي العام السائد لمديرية الضرائب من النوع التسلسلي، أي هناك تسلسل في إعطاء الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير هو المسئول الأول والمباشر على التسيير والتخطيط، ويليه كل من رؤساء المصالح، وصولاً إلى القاعدة أين نجد الموظفين.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خمس (5) مديريات فرعية وهي كالتالي:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص352.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب - جيجل -



وفيما يلي تفصيل لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### 01-المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: تتكفل بما يلي :

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها كما تكلف بأشغال الإصدار .
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب هي:

مكتب الجداول -

مكتب الإحصائيات -

مكتب التنظيم والعلاقات العامة. -

مكتب التنشيط والمساعدة. -

### 02-المديرية الفرعية للتحصيل: تتكفل بما يلي:

- التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها.
- متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
- التقييم الدوري لعملية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث مكاتب هي:

مكتب مراقبة التحصيل. -

مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله. -

- مكتب التصفية.

### 03- المديرية الفرعية للمنازعات: تعمل على ضمان :

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

- تشكل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

- وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب هي:

- مكتب الاحتجاجات.

- مكتب لجان الطعن.

- مكتب المنازعات القضائية.

- مكتب التبليغ والأمر بالصرف.

### 04- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية: تتكفل بما يلي:

- إعداد برامج البحث.

- مراجعة ومراقبة التقنيات ومتابعة انجازها.

- وتتكون من أربعة مكاتب هي:

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية.

- مكتب البطاقات والمقارنات.

- مكتب المراجعات الجبائية.

مكتب مراقبة التقييمات.

## 05-المديرية الفرعية للوسائل: تقوم بالمهام التالية:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
- وتتكون هذه المديرية من أربعة مكاتب هي:

مكتب المستخدمين والتكوين.

مكتب عمليات الميزانية.

مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف.

مكتب الإعلام الآلي.

## 2-المجال الزمني: ويشير إلى المدة الزمنية المستغرقة في انجاز هذه الدراسة حيث استغرقت 04 أشهر

تقريبا والتي قسمت إلى قسمين هما:

أ -القسم النظري: وهو القسم الذي تم فيه جمع المعلومات والمراجع الممكنة بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع.

حيث قمنا بوضع إطار نظري لموضوع بحثنا وذلك في شهر فيفري .وامتد إلى شهر أفريل.

ب -القسم الميداني: وتزامن من شهر مارس إلى شهر ماي حيث قسم إلى الخطوات التالية:

\*الخطوة الأولى: حيث قمنا بأخذ استمارة طلب التسهيل من الجامعة ، وقد أخذنا الموافقة والقبول على الطلب من إدارة المديرية في 13 مارس 2019 كبداية للتريص.

\***الخطوة الثانية:** وهي عبارة عن زيارات استكشافية بغية الحصول على جمع المعلومات التي تخص المديرية منها: الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية وعدد الموظفين ونبذة تاريخية عن المؤسسة وتسجيل بعض الملاحظات، وامتدت هذه المرحلة من 20 مارس 2019 إلى 27 مارس 2019.

\***الخطوة الثالثة:** قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارة على الأساتذة لمعرفة ما إذا كانت هناك ملاحظات وأخطاء حول أسئلة الاستمارة للتعديل فيها، امتدت هذه المدة من 7 أبريل 2019 إلى 16 أبريل 2019.

\***الخطوة الرابعة:** وفي هذه الخطوة تم أخذ كل الاستمارات إلى المديرية وتوزيعها على الموظفين وذلك من يوم 29 أبريل 2019 إلى 05 ماي 2019.

\***الخطوة الخامسة:** تفرغ البيانات وقمنا فيها بجمع وتنظيم المعلومات التي تم جمعها في الاستمارة وقمنا بتفريغ تلك المعلومات في جداول والتعليق عليها.

**3-المجال البشري:** إنّ المجال البشري الذي قدمنا فيه دراستنا هو موظفي مديرية الضرائب لولاية جيجل.

وعليه فإنّ مجتمع الدراسة للمديرية يتكون من 90 موظف، وهذا حسب التّصنيف الجديد للمديرية الذي قدم في 31 جانفي 2018 على النحو التالي:

- 62 إطار cadres

-16 عون تحكم agents de matrises

-12 عون تنفيذ agents d 'executions

ويأتي توزيعهم على خمسة مديريات فرعية حسب الهيكل التنظيمي، وهذا حسب ما صرح لنا به مسؤول الموظفين كما يلي:

1-المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

2-المديرية الفرعية للتّحصيل.

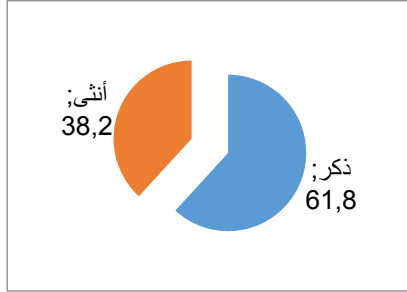
3-المديرية الفرعية للمنازعات.

4-المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية.

5-المديرية الفرعية للوسائل .

وفيما يلي خصائص السوسيو- مهنية المبحوثين:

الشكل رقم (07): جنس المبحوثين



الجدول رقم(02): جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	34	61.8
أنثى	21	38.2
المجموع	55	100

يتضح من خلال أرقام الجدول أنّ نسبة الذكور في مديرية الضرائب تقدر بـ 61.8% من مجموع

المبحوثين، وهي النسبة الأكبر مقارنة مع نسبة الإناث التي قدرت بـ 38.2% :

من خلال هذه القراءة نجد أنّ ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع الإناث يرجع إلى:

-طبيعة العمل قد تتطلب خروج الموظف لأماكن بعيدة ومؤسسات خارج الولاية.

-سياسة التشغيل سابقا كانت تولي أهمية كبيرة للذكور على حساب الإناث.

في حين أنّ انخفاض نسبة الإناث يعود إلى:

-الانشغالات الأسرية الكثيرة للمرأة لا تسمح لها بالالتزام والعمل من الصباح إلى المساء.

ومعنى ذلك أنّ المديرية توجد في وسط اجتماعي محافظ له عادات وتقاليد قد لا تسمح للمرأة بالخروج للعمل

بعيدة بحكم العمل، خاصة وأنّ هذا قد يتطلب منها الخروج لأماكن بعيدة بحكم العمل.

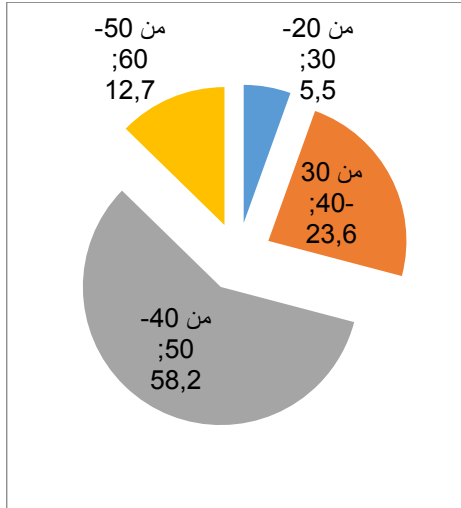
وهو ما تمت ملاحظته في الدراسة الميدانية بأن غالبية المبحوثين ذكور.

وعليه يتبين طغيان الطابع الذكوري على مكونات مصالح المديرية.

الجدول رقم(03): سن المبحوثين

السن	التكرارات	النسبة %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	5.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	23.6
م 40 إلى أقل من 50 سنة	32	58.2
من 50 إلى أقل من 60 سنة	7	12.7
المجموع	55	100

الشكل رقم (08): سن المبحوثين



-يتضح من خلال الجدول أنّ أغلب المبحوثين يتراوح سنهم بين {40 - 50} وهذا بنسبة 58.2% ما يعادل 32موظف، تليها {30 - 40} بنسبة 23.6% بعدد موظفين يقدر 13 موظف، ثمّ فئة من {50 - 60} تمثل 7 موظفين، وأخيرا نجد فئة {20 - 30} التي كان بها 3 موظفين وهو ما تمثله بنسبة 5.5%، ومن هذه النتائج فإنّ ارتفاع سن المبحوثين المتمثل في {40 - 50} يرجع إلى:

-قدرة هذه الشريحة على تحمل المسؤولية.

-أغلبهم تمّ توظيفهم في السنوات التي كانت فيها أبواب التوظيف مفتوحة.

-هذه الفئة أكثر دراية بتطبيقات إدارة الوقت وأكثر خبرة ومهارة.

في حين أنّ بقية المبحوثين الأصغر سنا والتي كانت نسبتهم متدنية وذلك يعود إلى:

-سياسة التوظيف بالمديرية غير دائمة ومحدودة، الأمر الذي لا يحث على توظيف يد عاملة صغيرة السن.

-السن القانوني للتقاعد المحدد لا يسمح بدخول يد عاملة جديدة.

-عدم تجديد المورد البشري.

ومعنى ذلك أنّ المبحوثين يملكون من الخبرات والقدرات التي تمكنهم من تطبيق إدارة وقت فعّالة عن طريق الاستغلال الأمثل له.



وعليه فإنّ مجتمع البحث شاب.

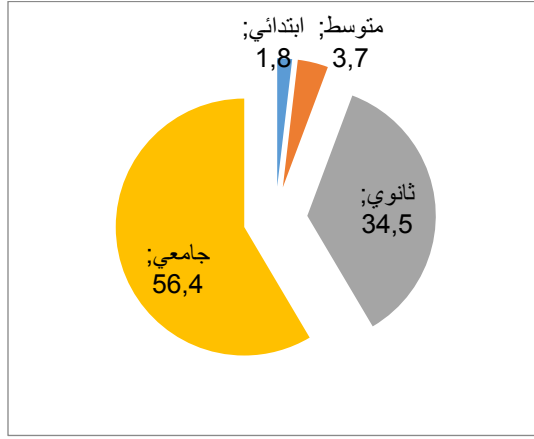
الجدول رقم (04):

المستوى التّعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	المستوى التّعليمي
1.8	1	ابتدائي
3.7	4	متوسط
34.5	19	ثانوي
56.4	31	جامعي
100	55	المجموع

الشكل رقم (09):

المستوى التّعليمي للمبحوثين



من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ المستوى التّعليمي لأغلب المبحوثين جامعي وهي تقدر بـ 56.4% ما يعادل 31 موظف ثم تليها نسبة 34.5% للمستوى الثّانوي، ثمّ المستوى المتوسط بنسبة 3.7%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 1.8%.

انطلاقا من هذا العرض يتضح أنّ المديرية تحتوي على مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع إلى:

- طبيعة العمل يحتاج إلى خبرات وكفاءات.

- حرص المديرية في سياسة التّوظيف على إدماج موظفين ذات مستوى جامعي.

- التّمرکز الإداري والمهام لأصحاب المستوى الجامعي.

- إدراك ووعي ذوي المؤهل العلمي الجامعي بكيفية إدارة الوقت ومواجهة مضيعاتها.

- المراكز الإدارية تحتاج موظفين ذوي كفاءة علمية.

ومعنى ذلك أنّ المستوى الجامعي يساعد على استيعاب قوانين العمل، إضافة لإدراك أهمية إدارة الوقت في المؤسسات عامة والمديرية بشكل خاص.

ومما هو ملاحظ في الدّراسة الميدانية أنّ المراكز الإدارية العالية تحتوي على موظفين جامعيين.

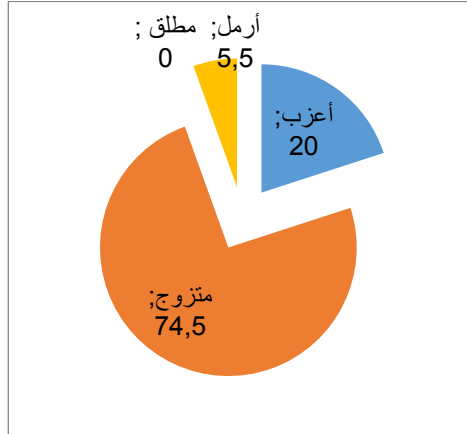
وعليه فإنّ غالبية الموظفين من مستوى تعليمي جامعي.

الجدول رقم(05):

الشكل رقم(10):

الحالة العائلية للمبحوثين

الحالة العائلية للمبحوثين



الحالة العائلية	التكرارات	النسبة %
أعزب	11	20
متزوج	41	74.5
مطلق	/	/
أرمل	3	5.5
المجموع	55	100

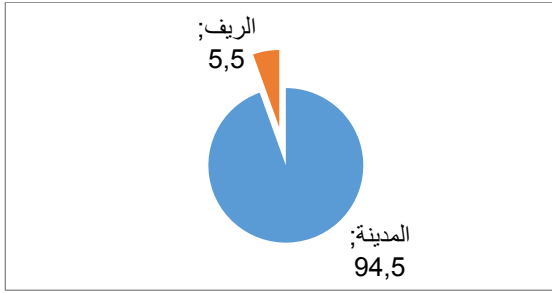
من خلال البيانات الإحصائية يتضح أنّ الحالة العائلية لغالبية المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة 74.5%؛ أي ما يساوي 41 موظف، ثمّ تليها نسبة 20% عزّاب، في حين تأتي نسبة 5.5% من الأرامل ويرجع ارتفاع نسبة المتزوجين إلى:

- توفير متطلبات الحياة الزوجية من مستوى مادي ودخل جيد عن طريق العمل.
  - البحث عن العمل من قبل المتزوجين أكثر من غيرهم لأنهم مسؤولين عن أسر.
  - اعتبار الحالة الاجتماعية حافزا لأجل الاستقرار خاصة في المجال المهني.
- ومعنى ذلك أن المبحوثين يتمتعون بالمسؤولية، الأمر الذي يدفعهم للاستقرار في عملهم.
- وعليه فمعظم المبحوثين لمديرية الضرائب من فئة المتزوجين.

الجدول رقم(06): محل إقامة المبحوثين

النسبة %	التكرارات	محل إقامة المبحوثين
94.5	52	المدينة
5.5	03	الريف
100	55	المجموع

الشكل رقم (11): محل إقامة المبحوثين



الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ أغلب المبحوثين أقرّوا بأنّ محلّ إقامتهم في المدينة وذلك بنسبة 94.5%؛ أي ما يعادل 52 موظف، وفي حين 03 موظفين من مجموع المبحوثين أجابوا بأنّ محلّ إقامتهم في الريف وقدرت نسبتهم بـ 5.5%:

ويرجع سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ محلّ إقامتهم في المدينة إلى:

-الموقع الإستراتيجي الذي تحتله المديرية والتي تقع في وسط المدينة.

-الازدحام في المدينة يؤدي إلى الإخلال بمبدأ احترام الوقت كالتأخر.

-قرب مكان الإقامة من مكان العمل.

وفي المقابل نجد أنّ نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ محلّ الإقامة في الريف ويعود سبب ذلك إلى:

-بعد مكان المؤسسة قد يؤدي بعد الالتزام بالحضور للعمل.

ومعنى ذلك أنّ المجال المكاني الذي تشغله المديرية يسهم في عدم استغراق الموظفين للوقت الطويل والوصول إلى المديرية في الوقت المحدد للعمل.

وعليه فمحلّ إقامة المبحوثين يساعد المديرية على وصول موظفيها في الوقت المحدد للعمل وبالتالي احترام الوقت المقرر.

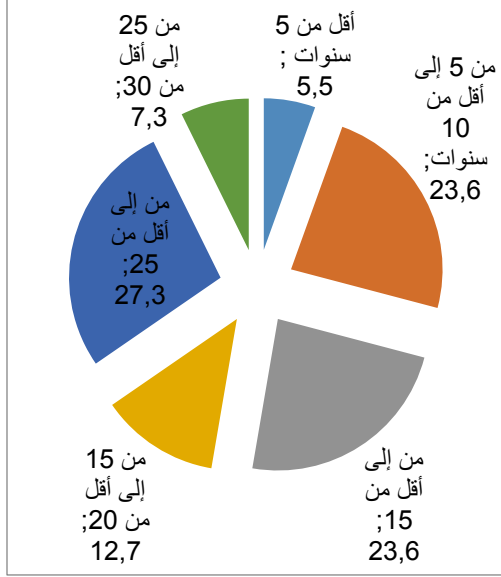
الجدول (07):

أقدمية المبحوثين في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	5.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	23.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	23.6
من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	12.7
من 20 إلى أقل من 25 سنة	15	27.3
من 25 إلى أقل من 30 سنة	4	7.3
المجموع	55	100

الشكل رقم(12):

أقدمية المبحوثين في العمل



من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه نجد أنّ أعلى نسبة من المبحوثين تزيد خبرتهم عن 20) إلى أقل من 25 سنة (وقدرت نسبتهم بـ % 27.3 أي ما يعادل 15 موظف من مجموع المبحوثين، ويليهما الموظفون الذين تتراوح خبرتهم من 5 ) إلى أقل من 10 سنوات(، إضافة إلى 10) إلى أقل من 15 سنة (وقدرت نسبتهم بـ % 23.6 ، في حين نجد الموظفين الذين خبرتهم تتراوح ما بين 15) إلى أقل من 20 سنة (وقدرت نسبتهم بـ % 12.7 أي ما يعادل 7 موظفين بالإضافة إلى الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 25) إلى أقل من 30 سنة (وقدرت نسبتهم بـ % 7.3: أي ما يعادل 4 موظفين، بينما بلغت نسبة من الموظفين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 5) سنوات (فإنّ نسبتهم قدرت بـ % 5.5: أي ما يعادل 3 موظفين من مجموع المبحوثين.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل إلى:

-عملية تحديد الموارد البشرية المؤهلة.

-عدم توظيف اليد العاملة ذات المستوى العلمي الجيد لأنّ المديرية تعاني من جمود في التوظيف.

-يساعد المديرية على ضمان استمرارية العملية الإدارية في التقليل من التعرض للأخطاء والحوادث في العمل.

وفي المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين ليست لديهم أقدمية في العمل ويعود سبب ذلك إلى:

-ضعف نسبة الأقدمية راجع إلى انتهاج المديرية في سياستها التشغيل لعدم التوظيف، ومنه عدم استقطاب اليد العاملة.

-وجود أقل تحكم في العمل وهذا ما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء في العمل.

ومعنى ذلك أنّ المديرية تمتلك الخبرة المهنية وهذا ما تحتاجه للقيام ببعض الأعمال والمهام المعقدة، أو عند التعرض لمشاكل إدارية.

وعليه فإنّ تباين الأقدمية في العمل يعود بالفائدة للمديرية وذلك من خلال المزج بين الفعالية والخبرة والكفاءة في العمل والأداء.

### ثالثاً: منهج الدراسة.

"يقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة"<sup>1</sup>، بمعنى أنّ أي دراسة علمية تتطلب منهجا علميا يحدد مسارها في البحث. ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها ودراستها.

ويعرف المنهج على أنه "فن التّظيم الصحيح لسلسة من الأفكار العديدة وذلك إمّا من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"<sup>2</sup>.

ولكي يتم ضبط البحث وتكون النتائج موضوعية وصادقة، ذات أهمية، تمّ إختيار المنهج الوصفي، لأنّ هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث، فالمنهج الوصفي يعرف على أنّه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع

<sup>1</sup>- عبد الهادي، الجوهري. معجم علم اجتماع. القاهرة: مكتبة النهضة الشرق، 1982، ص182.

<sup>2</sup>- علي، غربي. أسس المنهجية في علم الاجتماع. قسنطينة الجزائر: منشورات جامعة منتوري، 1999، ص74.

اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة<sup>1</sup>

كما أنه "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة ما، وذلك بالقيام بدراسة علمية موضوعية، والحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها"<sup>2</sup>.

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه من أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن بحيث يرتبط بدراسة واقع الظواهر والمواقف، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة قابلة للتعميم، ويمكن استخدامها لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تطويره.

#### رابعا: تحديد مجتمع الدراسة.

ويقصد بمجتمع الدراسة "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة"<sup>3</sup>

إنّ موضوع بحثنا يركز أساسا على معرفة معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين في مديرية الضرائب - جيجل - ونظرا لطبيعة الموضوع تم استهداف فئة الموظفين لإعطاء رأيهم في هذا الموضوع، وهذا راجع إلى تطبيق هؤلاء الموظفين لمفهوم إدارة الوقت بالإضافة إلى المعوقات التي تواجههم.

وقد تمّ الاعتماد في موضوع دراستنا على المسح الشامل الذي ضم بدوره كل أفراد مجتمع البحث المتمثل في 90 موظف من مديرية الضرائب-جيجل-

-وقد قمنا بتوزيع 90 استمارة على المبحوثين، غير أنه تم استرجاع 55 استمارة وذلك لتزامن فترة الدراسة الميدانية من 29 أبريل 2019 إلى 5 ماي 2019، مع فترة عطل العمل التي قام الموظفين يأخذها بحيث لا يعودون إلي مكان عملهم إلا بانتهاء فترة إجراء دراستنا الميدانية.

<sup>1</sup>-أحمد، عياد. مدخل لمنهجية البحث العلمي. الجزائر: ديوان لمطبوعات الجامعية، 2006، ص62.  
<sup>2</sup>-عناية، نوارى. منهجية إعداد البحث العلمي باكوريبوس، دكتوراه. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص77.  
<sup>3</sup>-مسعود، بن عبد الله النوح. مبادئ البحث التربوي. السعودية: كلية المعلمين بالرياض، 2010، ص78.

## جدول رقم(08): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

عدد الاستثمارات	التوزيع	العائد	الفاقد	غياب الموظفين
المجموع	90	55	01	34

## خامسا: أدوات جمع البيانات.

1-الملاحظة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، "وهي أولى وأهم الأدوات في أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، وهي تؤدي دورا أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها<sup>1</sup>."

ومنه وقد تم استخدام الملاحظة في دراستنا بطريقتين هما:

**الطريقة الأولى:** الملاحظة العامة: وقد تمت بملاحظة سلوك العمال دون التقييد بنوعية المواقف والسلوكيات والأفراد الذين تمت ملاحظتهم، وغالبا لا يعتمد على هذه الطريقة من طرف علماء الاجتماع لعدم موضوعيتها ودقتها.

**الطريقة الثانية:** الملاحظة المنظمة: التي تعني ملاحظة سلوك العمال في وضعية محددة ذات علاقة بالنظام الاجتماعي أي ملاحظة جزئيات المجتمع بواسطة حواس الباحث التي تمده بشكل مباشر بكل ما يسلكه العمال، مستخدما جهده العقلي لوصفها بدقة، بشكل موضوعي<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق استخدمنا النوع الثاني وهي الملاحظة العلمية المنظمة لموظفي مديرية الضرائب، وقد تم تسجيل ما يلي :

- عدم التزام بعض العمال بالتوقيت المحدد للعمل.
- انشغال العمال بالأحاديث الجانبية في وقت العمل.
- تكديس الملفات على المكاتب إضافة إلى ترك مكان العمل والخروج لقضاء بعض الانشغالات.

<sup>1</sup>-عمار، الطيب كشرود. معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة. بن غازي لبيبا: منشورات جامعة قاريونس، 1994، ص179.  
<sup>2</sup>-رفيق، قروي. علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية. أطروحة دكتوراه العلوم. جامعة باجي مختار. عنابة، 2009، ص162.

-ملاحظة نوع من الإهمال والتسبب في بيئة العمل.

وقد ساعدت الملاحظة على:

-ملاحظة الموظفين في أماكن العمل من حيث الالتزام بالعمل وأدائهم للمهام.

-التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-التعرف على بيئة العمل التنظيمية وكيف يمكنها مساعدة العمال على تنظيم أوقاتهم.

-مكنت من إدراك بعض المعلومات التي تساعد في تحليل وتفسير أسئلة الاستمارة.

-الحصول على بعض المعلومات التي تعذر الوصول لها (سواء بالمقابلة أو الاستمارة) وذلك لعدة اعتبارات شخصية أو مهنية إذ لم يصرح بها.

2-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجة بياناتها بطرق إحصائية ، فهي "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد"<sup>1</sup>. وتعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان<sup>2</sup>.

وقد تم إعداد الاستمارة على مراحل، ففي البداية تم إعداد استمارة أولية بناء على ملاحظات أولية ومن خلال تصفح الدراسات السابقة وما أفرته النظريات المفسرة لمعوقات تجسيد إدارة الوقت. ولقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة والتي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقا من مشكلة الدراسة، وحسب فرضياتها ومؤشراتها، وبعد تحكيمها وتعديل أسئلتها.

- و تضمنت استمارة الدراسة الحالية في شكلها النهائي أربعة محاور أساسية، تمثلت في 45 سؤالا. هذه المحاور هي كالآتي:

<sup>1</sup>-زيدان، عبد الباقي. قواعد البحث الاجتماعي. ط2. د بلد: مطبعة السعادة، 1998، ص181.  
<sup>2</sup>-عبيدات، دوقان وكابيد عبد الحق، عبد الرحمن عدس. البحث العلمي-مفهومه أدواته أساليبه. ط13. عمان الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص106.



-المحور الأول: تتضمن البيانات العامة للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، محل الإقامة، الأقدمية في العمل).

-المحور الثاني: تتضمن أسئلة حول البيئة التنظيمية وتخطيط العمل ويضم 17: سؤالاً.

-المحور الثالث: تتضمن أسئلة حول العوامل الذاتية ومضيعات الوقت ويضم 15: سؤالاً.

-المحور الرابع: تتضمن أسئلة حول البيئة الاجتماعية وتحديد الأهداف ويضم 13: سؤالاً.

وهذا من أجل معرفة آرائهم حول أسئلة الاستمارة فيما يخص مدى تلائم الأسئلة وتتاسقها مع بعض، إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، وحذف أو تعديل ما يرونه مناسباً من الأسئلة.

وانطلاقاً مما قدمه من أسانذة محكمين\*<sup>1</sup> كانت هذه التعديلات كالتالي:

-إعادة صياغة الأسئلة. 10- 13- 14- 15- 18- 22- 26- 28- 37- 51.

وقصد التأكد من صدق الاستبيان استخدمنا معادلة لوشي.

مجموع صدق البنود

= معامل الصدق

عدد البنود

صدق عدد المحكمين الذين يقولون أن البند يقيس - عدد المحكمين الذين يقولون أنّ البند لا يقيس

= البنود

عدد المحكمين

$$0.83 = \frac{43}{52}$$

\* - قائمة بأسماء المحكمين في الملاحق (الملحق رقم 02)

ويجمع قيمة الصدف لكل بند نجد قيمة 43 ويتقسيمه على عدد البنود الكلي 52 نجد قيمة الصدف الكلي تساوي 0.83.

ومنه فإنّه = 0.83

إذن الاستبيان صادق لأن قيمة الصدف المتحصل عليها 0.83

الأسئلة المعدلة:

رقم البند	البند قبل لتعديل	البند بعد التعديل	الأستاذ المحكم
10	-نعم ، لا	-دائماً، أحياناً، أبداً	-شربال مصطفى
13	-المركزية ، التشاركية.	-تشارك، حرية، تسلط	-شربال مصطفى
14	-هل سبق وأن تم تفويض بعض المهام إليك من قبل رؤسائك؟	-هل سبق وأن أديت مهاماً مكان مديرك في العمل؟	-بولفلفل ابراهيم
14	-في حال الإجابة "لا" يعود ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء الآخرين.	-في حال الإجابة "لا" يعود ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء بك .	-شتيوي الربيع
15	-هل سبق وواجهت في أداء العمل نقص في بنك المعلومات؟	-هل سبق وواجهت في تنفيذ أعمالك نقصاً في المعلومات؟	-بولفلفل ابراهيم
18	-ماهي طبيعة القوانين الموجودة بالمؤسسة؟	-ما هي طريقة تطبيق القوانين في مؤسستك؟	-بن يحيى سميرة.
22	-بما تتميز بيئة العمل؟	-بما تتميز بيئة العمل في مؤسستك؟	-سرار شفيقة
26	-هل سبق وأن أثرت مشاكلك الأسرية على تأدية مهامك؟	-هل سبق وأن تأخرت عن العمل لمرض أحد أفراد أسرتك؟	-بولفلفل إبراهيم.
28	-هل تقوم بتنظيم أداؤك للعمل؟	-إذا كلفت بعمل هل تقوم به بشكل منظم حتى النهاية؟	-بولفلفل إبراهيم
37	-هل تؤجل جزءاً من أعمالك إلى أيام أخرى؟	-إذا كنت مشغولاً هل تقوم بتأجيل جزءاً من مهامك إلى أيام أخرى؟	-بولفلفل إبراهيم.
51	-هل يتم تحديد أهداف يومية في العمل؟	-هل تقوم بوضع أهداف يومية لعملك؟	-بن يحيى سميرة.

3-المقابلة: المقابلة باعتبارها من أدوات البحث العلمي هي "حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة اشخاص، بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين"<sup>1</sup>

وتشير المقابلة إلى: حوار يقوم به الباحث وجها لوجه مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات تعبر عن الآراء أو المشاعر خاصة بموضوع محدد.<sup>2</sup>

- وهي عملية تقصي علمي تقوم على اعتاد اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث للحصول على معلومات لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال معرفة آراء المبحوثين حول تلك المسألة.<sup>3</sup>
- إنّ المقابلة تمكننا من معرفة والتعرف على المبحوثين من خلال الالتقاء نعمهم لمعرفة تفاعلهم وسلوكهم، وقد استعملنا المقابلة المقيدة بالأهداف والأسئلة المحددة.
- واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة من خلال إجراء لقاء مع رئيس مكتب الموظفين والمستخدمين في تاريخ 28 أبريل 2019، على الساعة 10:05 إلى 11:05 ، حيث كان الجوّ وديا مع الرئيس، وهذا لكسب ثقته من أجل الحصول على إجابات صادقة.
- إنّ هذه المقابلة كانت تهدف إلى تهيئة الجو المناسب لتطبيق الاستمارة إلى جانب شرح الغرض أو الهدف من وراء انجاز هذا الموضوع مع إبراز أهميته في المجال العلمي.

### سادسا :أساليب المعالجة.

1-أسلوب التفسير الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تمّ الوصول إليها، وترتيبها في جداول بسيطة وتحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

2-أسلوب التحليل الكيفي: هو تحليل البيانات والمعطيات والنتائج انطلاقا من الواقع بعد المعالجة الإحصائية وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

<sup>1</sup>خالد، حامد. منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الانسانية. ط2. الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2012، ص140.

<sup>2</sup>محمد، علي محمد. مقدمة في البحث الإجتماعي. القاهرة: دار النهضة العربية ، 1983، ص336.

<sup>3</sup>سعيد، سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار الصبة للنشر، 2012، ص174.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل تمّ توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استعملت في الدراسة، حيث تمّ التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاثة (المكانية، والزمنية، والبشرية)، بالإضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة، وتمّ التّعرض إلى الأدوات المنهجية التي استعملت في جمع وتحليل البيانات الميدانية.

وقد ساعدت هذه الأدوات في مجملها على بناء سند منهجي يساعد في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانياً، وكانت في نفس الوقت بمثابة الرّابط الذي يمكّن من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني.

## الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية

الأولى.

ثانياً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية

الثانية.

ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية

الثالثة.

خلاصة .

**تمهيد:**

تعتبر تفسير وتحليل بيانات الدراسة من أهم المراحل الأساسية في البحث العلمي، فبعد تحديد الإطار النظري وكذا المنهجي، سنقوم في هذا الفصل بتلخيص كل البيانات التي تمّ جمعها من الإطار الميداني، وهذا عن طريق جمعها وجدولتها في جداول إحصائية لأجل تحويلها من بيانات أولية إلى نتائج كلية، عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة منها الكمية والكيفية، فالأسلوب الكمي يتمثل في التكرارات والنسب المئوية المبينة في الجداول، في حين الأسلوب الكيفي يتلخص في إعطاء تفسيرات وتحليلات سوسولوجية خاصة بكل جدول.

## أولاً: بيانات البيئة التنظيمية لمديرية الضرائب وتخطيط الوقت

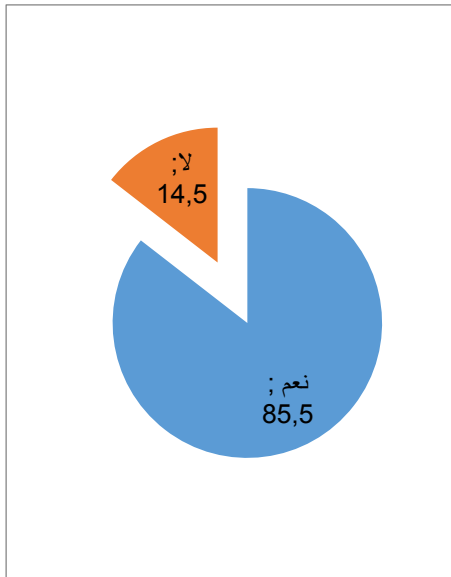
يعتبر التخطيط من أبرز العمليات التي تقوم عليها الإدارة في المؤسسات، والتي تؤدي إلى الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة دون تأخير وفي الأوقات المحددة لها، وانطلاقاً من كون إدارة الوقت لا تتحقق إلا بتخطيط جيد لأوقات العمل وهذا من أجل الحد من هدر الوقت وتضييعه، وهو ما سنستقرؤه من خلال إجابات المبحوثين المبينة في الجداول أدناه:

## الجدول رقم (9) :

## الشكل رقم (13) :

## مراقبة الأعمال من طرف المدير.

## مراقبة الأعمال من طرف المدير



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	47	85.5
- التّغيب عن العمل	2	3.6
- عدم تنفيذ المهام	1	1.8
لا -التأخر في انجاز الأعمال	5	9.1
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنّ 47 موظف من المبحوثين يجمعون أنّه توجد رقابة على أعمالهم من قبل مديرهم وقدرت بنسبة 85.5%، عكس 8 موظفين من العدد الإجمالي للعينة التي الذين أجابوا بلا، حيث صرحوا بأنّ غياب هذه الرقابة قد يؤدي بهم إلى التّغيب عن العمل، وجاءت بنسبة 3.6%، في حين أنّ الذين لا ينفذون مهامهم قدرت إجابتهم بنسبة 1.8% ، أمّا التأخر في إنجاز الأعمال فجاءت بنسبة 9.1%.

ومن خلال هذا العرض يتضح أنّ غالبية المبحوثين الذين يجمعون أنّه توجد رقابة على أعمالهم من

طرف مديرهم ترجع إلى:



- وجود كل مسؤول على مستوى كل مصلحة بالمديرية وتمتعه بالمسؤولية في العمل.
- متابعة الأداء في كل وقت وزمن للتقليل من الإهمال.
- الرقابة ركيزة أساسية تساهم في تطوير العمل وتحسينه وتجاوز المشكلات التي تواجه المديرية خاصة بتحديد وقت معين لكل عمل.
- لمعرفة التزام الموظفين بالوقت في تنفيذ المهام.
- أن كل عمل يخضع لتحديد الوقت، ووجود الرقابة تقلل من الأخطاء وتعمل على تجاوزها.
- ومعنى ذلك أنه يوجد نظام رقابي متبع من قبل المدراء والمسؤولين، وهذا يعزز المسؤولية والجدية في الموظفين، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويدفع بالمديرية لتحقيق أهدافها.
- في حين أن المجيبين بـ"لا" فقد أبرزوا بأن غياب الرقابة يؤدي بهم: -إلى التَّغيب عن العمل.
- كما يؤدي إلى عدم تنفيذ المهام وهذا الأمر يدفع إلى تراكم الأعمال ومنه صعوبة تنفيذ الأعمال.
- تزايد الوقوع في الأخطاء أثناء تنفيذ المهام.
- أما الذين تدفعهم غياب الرقابة إلى التأخر في إنجاز الأعمال فقد يرجع ذلك إلى:
- \* غياب الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.
- \* قلة الوعي بأن التأخر في الإنجاز قد يعرضهم لعقوبات.
- ومن ما تمت ملاحظته في الدراسة الميدانية يتبين وجود نوع من الرقابة على تنفيذ الأعمال في وقتها وذلك من خلال تردد المسئول بكثرة على الموظفين، والسؤال إذا ما تمّ تنفيذ كل الأعمال الموكلة لهم.
- وعليه توجد رقابة على الأعمال من طرف المدير، الأمر الذي يؤدي إلى احترام تنفيذ الأعمال في وقتها.

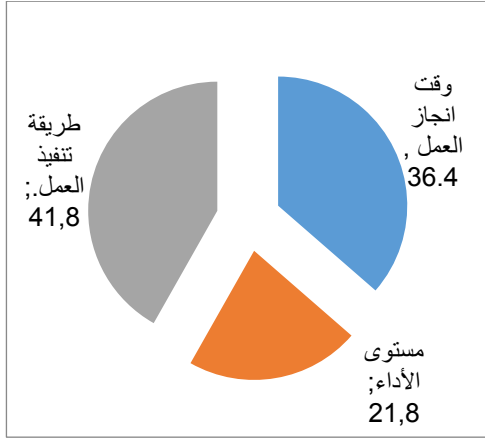
الجدول رقم (10) :

مجال مراقبة الأعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
- وقت إنجاز العمل	20	36.4
- مستوى الأداء.	12	21.8
- طريقة تنفيذ العمل	23	41.8
المجموع	55	100

الشكل رقم (14) :

مجال مراقبة الأعمال.



الملاحظ من خلال التكرارات الإحصائية أنّ أعلى نسبة هي 41.8%، وكانت من نصيب طريقة تنفيذ الأعمال ، يليها وقت إنجاز العمل بنسبة قدرت بـ 36.4%، وأخيرا نسبة 21.8% وهي نسبة تتعلق بمجال مراقبة الأعمال يكون في مستوى الأداء.

ومن خلال هذا العرض نجد أنّ طريقة تنفيذ العمل من أكثر المجالات التي تكون فيها الرقابة ويرجع ذلك إلى:

- ضمان الجودة في الأعمال.

- إيجاد طرق أفضل في تنفيذ العمل.

- التقليل من الأخطاء التي تنتج عن طرق تنفيذ الأعمال.

في حين أنّ مجال الرقابة الذي يكون على وقت إنجاز العمل يرجع إلى:

- تجنّب التأخير في إنجاز الأعمال.

- الحفاظ على السير الحسن للعمل.

إضافة إلى أنّ مجال الرقابة الذي يتمثل في مستوى الأداء يرجع إلى:

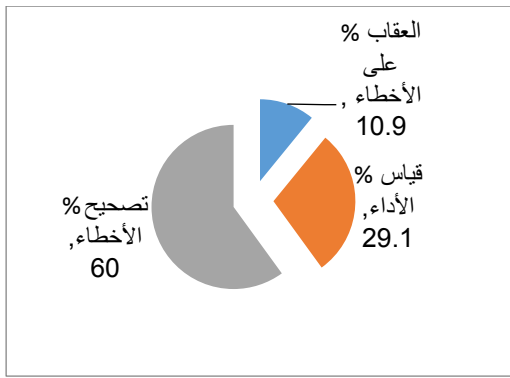
- ضعف الأداء والرغبة في الرفع منه وتحسينه.

ومعنى ذلك أنّ الرقابة التي تنحصر في طريقة تنفيذ العمل قد تكون لغياب ثقة المسؤولين في طريقة تنفيذ الموظفين لأعمالهم ، إضافة إلى تصحيح الأخطاء أو العقاب في بعض المرات التي قد تحدث أخطاء في التنفيذ كنتيجة لعدم استخدام الطرق الجيدة في تنفيذ الأعمال.

وعليه فالمجال الذي تتم فيه الرقابة بشكل كبير هو طريقة تنفيذ الأعمال.

الشكل رقم(15): هدف تطبيق الرقابة

الجدول رقم(11): هدف تطبيق الرقابة



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
10.9	6	-العقاب على الأخطاء
29.1	16	- قياس الأداء
60	33	- تصحيح الأخطاء.
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنّ أكبر نسبة من هدف تطبيق الرقابة قدّرت بـ60% من مجموع الإجابات ، تليها قياس الأداء ، وكانت بنسبة 29.1%، وفي النهاية العقاب على الأخطاء بنسبة 10.9%.

ومن خلال هذه القراءة نجد أنّ هدف الرقابة المتمثل في تصحيح الأخطاء يرجع إلى:

- الحفاظ على السير الحسن للعمل انطلاقاً من توفير الاستقرار النفسي للموظفين في حال وقوعهم في أخطاء في تنفيذ الأعمال.

- أسلوب اللين في الرقابة يدفع الموظفين لتقبل آراء مسئوليتهم وتصحيح أخطائهم.

- تفادي الوقوع في أخطاء أكبر ضرراً.

- إيجاد طرق أفضل لتنفيذ الأعمال دون أخطاء، وهذا ما تأكد من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم(10).

أما هدف الرقابة الذي يبرز في قياس الأداء فهو يعود إلى الرغبة في زيادة أداء الموظفين للتأكد من تنفيذ كل الأعمال الموكلة لهم.

وفي المقابل نجد أنّ العقاب على الأخطاء كأحد من أهداف الرقابة يعود إلى:

- كون العقاب يدفع بالعمال إلى تنفيذ كل أعمالهم دون تأخير.

ومعنى ذلك أنّ مديرية الضرائب تحرص في رقابتها على تصحيح الأخطاء وذلك تقياديا للوقوع في مشاكل مع الموظفين، الأمر الذي يؤثر على سير الأعمال في وقتها.

- إضافة إلى الاهتمام بإحساس الموظفين بأنهم أفراد قد يقومون بأخطاء وكذا هم موظفين مهمين في العمل وليسوا مجرد آلة تنفيذ الأعمال دون أخطاء.

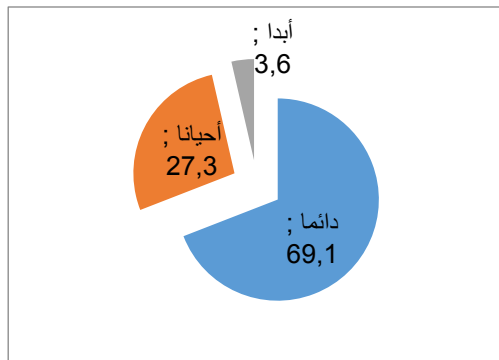
وعليه فإنّ هدف الرقابة القائم على تصحيح الأخطاء يخلق لدى الموظفين راحة ورضا يساعدهم على تقديم الأفضل في أدائهم.

الشكل رقم(16): الالتزام

الجدول رقم(12): الالتزام بالوقت

بالوقت في إنجاز الأعمال

في إنجاز الأعمال



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
69.1	38	- دائما.
27.3	15	- أحيانا.
3.6	2	- أبدا.
100	55	المجموع

من خلال تكرارات الجدول الموضحة أعلاه نجد أنّ أغلب المبحوثين يجمعون أنّ هناك إلتزام بالوقت المحدد في إنجاز الأعمال وهذا بنسبة 69.1% بصفة دائمة، أما 27.3% يؤكدون أنه هناك إلتزام بالوقت

المحدد للإنجاز ولكن أحيانا، وتأتي بنسب ضعيفة مبحوثين لا يلتزمون بالوقت في الإنجاز وقدرت بـ 1.73%.

ويرجع الإجماع على الالتزام بالوقت المحدد في إنجاز الأعمال إلى:

- وجود نظام رقابي بالمديرية وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين في الجدول رقم (09).
- سعي الإدارة للحصول على الأعمال منقذة في وقتها المحدد مسبقا.
- مسؤولية الموظفين اتجاه عملهم وتنفيذه في وقته دون تأخير.
- تقادي حدوث خلل في إنجاز الأعمال.

وفي المقابل نجد أنّ المبحوثين الذين لا يلتزمون بالوقت المحدد في إنجاز أعمالهم قد يرجع هذا إلى:

- غياب التنظيم.

- عدم التخطيط الجيد للأعمال ووقت تنفيذها.

- التّعود على الإنجاز المتأخر للأعمال.

ومعنى ذلك أنّ الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال يساهم بشكل ايجابي في تقديم وتطور المديرية

وهذا بوصولها لتحقيق أهدافها.

وعليه فإنّ هذا الالتزام له أهمية كبيرة عند المبحوثين، الأمر الذي يعود لصالح المديرية وبالتالي زيادة

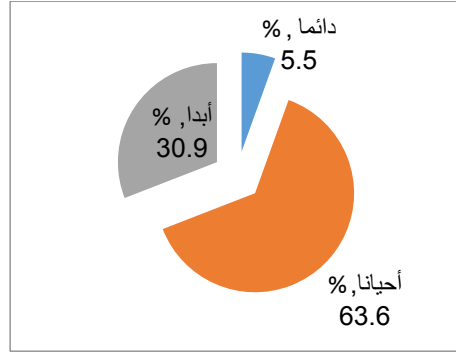
الوعي بقيمة الوقت الذي يؤثر إيجابا على سرعة تنفيذ الأعمال إذا ما تم الالتزام به.

## الجدول رقم(13):

## الشكل رقم(17):

## التأخر عن وقت إنجاز العمل

## التأخر عن وقت إنجاز العمل.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
5.5	3	- دائما.
63.6	35	- أحيانا.
30.9	17	- أبدا.
100	55	المجموع

يتضح من خلال تكرارات الجدول أنّ أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 67.6% يتأخرون في وقت إنجاز العمل، وتليها مباشرة نسبة المبحوثين الذين لا يتأخرون عن وقت إنجاز العمل، وقد قدرت بـ 30.9%، أي ما يعادل 17 موظف، أمّا المبحوثين الذين يتأخرون عن وقت الإنجاز بصفة دائمة فكانت نسبتهم 5.5% من أفراد العينة.

ويرجع سبب التأخر عن إنجاز الأعمال في وقتها إلى:

- كثرة الأعمال التي تعيق إنجاز المهام في وقتها.
- طول وتعقد إجراءات العمل تدفع للانتظار طويلا، ما يجعل الأعمال تستغرق وقتا أطول.
- الفوضى خاصة في مكان العمل.
- غموض المهام والأعمال.
- نوعية بعض المهام المتأخر تنفيذها لا تسبب ضررا للمديرية.

وهذه النسبة جاءت عكس النتائج المتوصل لها من إجابات المبحوثين الممثلة في الجدول رقم(12).

ومعنى ذلك أنّ التأخر في إنجاز الأعمال في وقتها قد يعود إلى طبيعة الأعمال التي قد لا يؤدي التأخر فيها إلى نتائج سلبية، إضافة إلى أنّ بعض الأعمال تستلزم وقتاً أطول خاصة في ظل كثرة الأعمال، والمقاطعات، ومن ما هو ملاحظ في الدراسة الميدانية من فوضى وعدم ترتيب الملفات قد يحدث التأخير .  
وعليه فإنّ مديرية الضرائب تتأخر في إنجاز الأعمال عن الوقت المحدد لها خاصة حين تكون الأعمال بسيطة وغير ضرورية

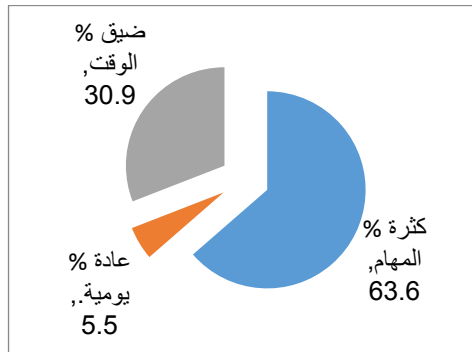
الجدول رقم(14):

سبب التأخر عن انجاز العمل

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
63.6	35	- كثرة المهام.
5.5	3	- عادة يومية.
30.9	17	- ضيق الوقت.
100	55	المجموع

الشكل رقم(18):

سبب التأخر عن انجاز العمل



من خلال أرقام الجدول يتضح أنّ أغلب الإجابات الخاصة بالمبحوثين تجمع أنّ أسباب التأخر عن إنجاز الأعمال تعود إلى كثرة المهام وكانت بنسبة 63.6%، وجاء ضيق الوقت بنسبة 30.9%، في حين جاءت العادة اليومية بنسبة 5.5%.

وترجع نسبة كثرة المهام كسبب للتأخر عن تنفيذ الأعمال إلى:

- سوء تنظيم المهام.
- تراكم الأعمال على بعضها كنتيجة لتأجيل تنفيذها في وقتها.
- طبيعة عمل المديرية التي تقتضي القيام بعدة مهام بحكم أنها مسؤولة عن عدة مؤسسات أخرى، وهو ما قد أكدته المقابلة مع مصلحة مكتب المستخدمين والتكوين.

- إلقاء المهام على عاتق موظف واحد دون غيره، وغياب التعاون بين الموظفين.

أما ضيق الوقت باعتباره من أسباب تأخير الأعمال قد يرجع إلى:

- عدم توفر الوقت المناسب لكل عمل.

- طول المهام التي تستغرق وقتا أكثر مما هو محدد لها.

في حين تأتي العادة اليومية كأحد أسباب تأخر انجاز الأعمال ترجع إلى عدم مسؤولية وتفاني وجدية هؤلاء الباحثين اتجاه عملهم.

ومعنى ذلك أنّ كثرة المهام تؤدي إلى حدوث ضغط في العمل والمهام التي يؤديها الموظفين وهذا الأمر قد يحدث كنتيجة لعدم تعرض الموظفين للعقاب في حالة عدم تنفيذهم لمهامهم والتأخر في تسليمها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تفشي التهاون في أداء الأعمال.

وعليه فإنّ مديرية الضرائب تعاني تأخرا في انجاز المهام في وقتها كنتيجة لكثرة المهام.

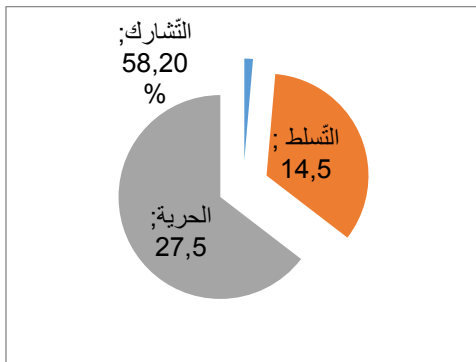
الجدول رقم (15) :

الشكل رقم (19) :

نوع السّلطة في المؤسسة

نوع السّلطة في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
58.2	32	- التّشارك.
14.5	8	- التّسلط.
27.3	15	- الحرية.
100	55	المجموع



انطلاقا من أرقام الجدول الموضحة أعلاه تتضح أنّ نوع السّلطة الموجودة في مديرية الضرائب في تشاركية وجاءت بنسبة 58.2% أي ما يساوي 32 موظف، ثم تأتي الحرية بنسبة 27.3% وأخيرا تأتي ميزة السّلطة بنسبة 14.5% .



من خلال هذا العرض يتضح أنّ تمييز السّلطة بالتشاركية يرجع إلى:

- التّشارك يضع المديرية أمام الصّورة الحقيقية لواقع العمل.
- تفادي الوقوع في نزاعات ومشاكل تعيق السير الحسن لتنفيذ الأعمال في وقتها المحدد.
- سهولة قنوات الاتصال بين المسئول والعمال.

في حين أنّ المبحوثين بوا بأنّ السّلطة تتميز بالتسلط فقد يرجع هذا الأمر إلى كون الجيبين من الأفراد الذين قد تعرضوا للعقاب نتيجة ارتكابهم أخطاء في أعمالهم.

ومعنى ذلك أنّ التشاركية السّلطة الموجودة في المديرية تؤدي إلى القدرة على إيصال مشاكل وانشغالات الموظفين للمسؤول، ومنه القدرة على حلّ مختلف المشاكل التي تعيق العمل، وكذا رفع الرّوح المعنوية للموظفين وهذا راجع لطبيعة تعامل المسئول مع مرؤوسيه المبني على التشاركية.

وهو ما تمت ملاحظته في ميدان الدّراسة حيث يستطيع الموظفون إيصال انشغالاتهم لمسئولهم وإبداء آرائهم بحرية فقد صادف أن حدث تواصل بين المدير والموظفين لإيصال كل ما يصادفهم أثناء قيامهم بالعمل.

وعليه فالمبحوثين لهم رضا عن ممارسات المسئول لسلطته، وهذا الأمر يخلق لديهم الحيوية في

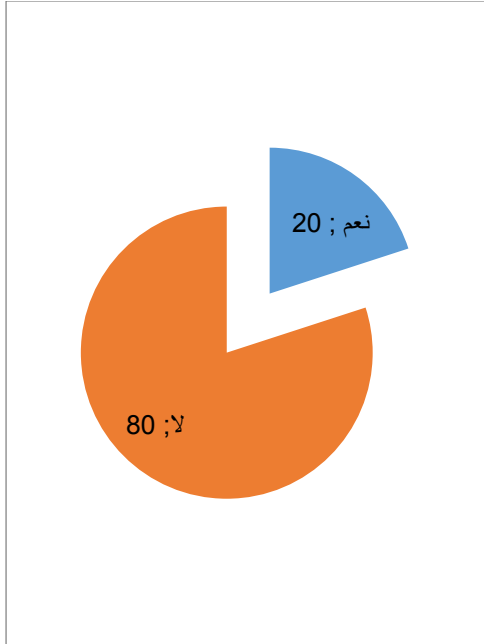
سرعة الإنجاز.

## الجدول رقم(16):

## الشكل رقم(20) :

## تفويض المهام للآخرين

## تفويض المهام للآخرين



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	11	20.0
لا	44	80.0
المجموع	55	100

يتضح من خلال تكرارات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون أنه لا يتم تفويض المهام لهم من قبل مديرهم، وجاءت بنسبة 20%، أي ما يعادل 44 موظف، في حين نجد 20% من المبحوثين معارضين لقرار عدم التفويض، فأكد بأن المدير يقوم بتفويض المهام لهم.

ويرجع سبب عدم تفويض المهام إلى:

- رغبة المدير في انجاز العمل لوحده.

- تجنبنا للفوضى التي قد تحدث نتيجة التفويض.

- عدم ثقة الرؤساء في الآخرين والذي جاء بنسبة 14.5% وهذا سبب الخوف من عدم انجاز المهام المفوضة للموظفين بشكل صحيح.

- وجاءت احتكار المديرية للقرارات كسبب لغياب التفويض بنسبة 38.2%، وهذا لأن الأعمال الهامة بالمديرية لا يمكن للموظفين القيام بها ، وكذا تجنبنا لوقوع أخطاء في التنفيذ.

- التفويض قد يضيّع الوقت ويطيل في وقت تنفيذ المهام.

في حين نجد المعارضين من المبحوثين يؤكدون وجود تفويض في المهام من طرف المدير وكانت نسبتهم 20% وهذا راجع إلى:

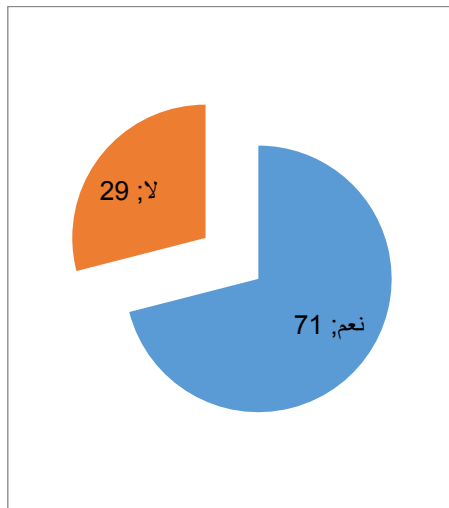
- اعتبار التفويض من أبرز الوسائل المساعدة على تنفيذ المهام بسرعة أكبر.

ومعنى ذلك أنّ المسؤولين والمدير في مديرية الضرائب يقومون بتنفيذ كل مهامهم بأنفسهم دون تفويض جزء منها إلى الموظفين، وهو ما تمّ تأكيده في المقابلة<sup>1</sup> مع رئيس مصلحة مكتب المستخدمين والتكوين الذي أكد فيها أنّه لا يتم تفويض المهام إلّا في حال غاب المدير، وهذا الأمر لا يعود بالفائدة على المديرية ويلحق بها انعكاسات سلبية وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو التي تقوم في مركزاتها على إشراك العمال في القرارات والأعمال.

ومنه فإنّ مسؤولي مديرية الضرائب لا يقومون بممارسة عملية التفويض باعتبارها من أبرز وسائل إدارة الوقت.

الشكل رقم (21) :

مواجهة نقص في المعلومات



الجدول رقم (17):

مواجهة نقص في المعلومات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - تأجيل تنفيذ الأعمال.	25	45.5
لا - وجود أخطاء في تنفيذ الأعمال.	14	25.5
لا	16	29
المجموع	55	100

<sup>1</sup> دليل المقابلة: أجريت يوم 28 أبريل 2019 على الساعة 10:10 إلى غاية 11:10 (انظر الملحق رقم:03)

من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين واجهوا نقصاً في المعلومات وذلك بنسبة 71% أي ما يعادل 39 موظف، في حين نجد أنّ 29% من المبحوثين ينفون وجود صعوبة ومواجهة نقص في المعلومات، ويقدر عددهم 14 موظف .

ومما هو ملاحظ نجد أنّ مواجهة نقص المعلومات يرجع إلى:

- قلة الوعي بالآثار السلبية التي قد تتجم عن عدم توافر المعلومات.

ونجد في المقابل صعوبة الوصول للمعلومات يؤدي إلى:

- تأجيل تنفيذ الأعمال وهو ما جاء في إجابات المبحوثين بنسبة 45% أي ما يعادل 25 موظف.

ويرجع هذا إلى:

- صعوبة تنفيذ الأعمال دون وجود معلومات خاصة.

- طبيعة العمل تحتاج إلى معلومات واضحة.

\* وجود أخطاء في تنفيذ العمل وجاء بنسبة 25.5% ويعود هذا إلى كون تنفيذ الأعمال دون توافر معلومات كافية قد يزيد من فرص وقوع الأخطاء في الأداء.

أما المجيبين بـ"لا" فنسبهم هي 29% فيرجع ذلك إلى:

- ارتفاع المستوى التعليمي يمكن من تجاوز نقص المعلومات وإيجاد البديل للعمل.

- كفاءة المبحوثين وقدرتهم على حل المشكلات التي قد تتجم عن هذا النقص.

- التخطيط المسبق لأداء الأعمال وتوفير كل المعلومات الخاصة بها.

ومعنى ذلك أنّ غالبية المبحوثين أكدوا مواجهتهم النقص في المعلومات وهو ما يدفع إلى زيادة إهدار الوقت والتأخر عن تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها مسبقاً، هو ما تمّ التوصل له في أجوبة المبحوثين في الجدول رقم (13).

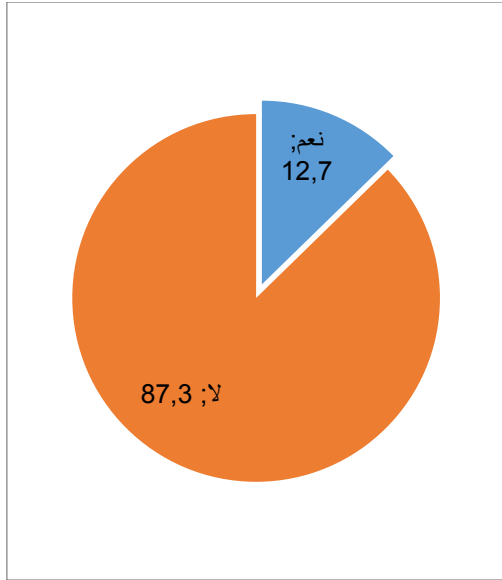
وعليه فصعوبة الوصول للمعلومات أثناء العمل تتعكس سلبا على الأداء من خلال البطء في تنفيذ المهام، وبالتالي تراكمها وعدم احترام الأوقات.

**الجدول رقم (18) :**

**الشكل رقم (22) :**

**تنفيذ الأعمال وفق الأولويات.**

**تنفيذ الأعمال وفق الأولويات**



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - طريقتك الخاصة	10	18.2
لا - حسب الوقت المتاح لها.	11	20
لا أعلم - من الأهم إلى أقل أهمية	27	49.1
لا	7	12.7
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنّ غالبية المبحوثين يقومون بتنفيذ أعمالهم وفق ترتيب الأولويات وذلك بنسبة 87.3%، بحيث تكون طريقة الترتيب انطلاقا من الأهم إلى الأقل أهمية وجاءت بنسبة 49.1% تليها حسب الوقت المتاح لها بنسبة 20% وأخيرا حسب الطريقة الخاصة كانت بنسبة 18.2%، في حين أنّ نسبة 12.7% أي ما يعادل 7 موظفين أجابوا بأنهم لا يقومون بترتيب تنفيذ أعمالهم.

ويرجع سبب ترتيب الأعمال وفق أولويات إلى:

- تجنبّ ضغوط العمل ومشكلة ضيق الوقت.

- سهولة إتمام المهام بالشكل الصحيح.

- تميز بيئة العمل بالصّرامة بفرض ضرورة ترتيب الأولويات انظر الجدول رقم (19)

\* فنجد أنّ ترتيب هذه المهام التي يكون انطلاق من الأهم إلى الأقل أهمية يرجع إلى طبيعة العمل بالمديرية تفرض تنفيذ المهام الأهم، أمّا ترتيب وفق الوقت المتاح فهو يعود إلى كون مهام المديرية لها أوقات محددة، وأنّ التّأخر في الوقت قد ينجم عنه عواقب وخيمة، في حين أنّ التّرتيب وفق الطريقة الخاصة بالموظفين فهو يعود إلى أنّ كل الأعمال تتساوى في الأهمية والوقت لتبقى للموظف الحرية في الاختيار وفق ما يراه مناسب.

ونجد في المقابل أنّ هناك موظفين صرحوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ أعمالهم وفق ترتيب الأولويات، ويرجع ذلك:

- إهمال الموظفين وعدم الرغبة في تنفيذ أعمالهم بجدته.

ومعنى ذلك أنّ تحديد الأولويات في العمل يساعد المديرية على تجنّب الوقوع في اختلال المهام التي تؤثر على الخدمات التي نقوم بتقديمها، وكذلك تجنّب إهدار الوقت عن طريق إحدى مهارات إدارة الوقت وهي تحديد الأولويات وهذا الأمر تؤكده نظرية الأولويات ABC.

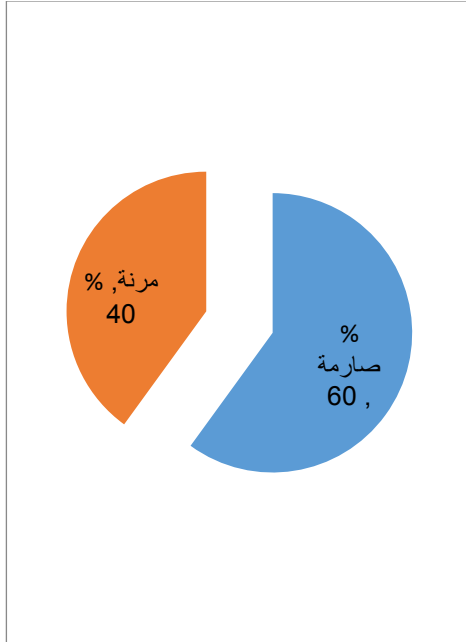
وعليه فإنّ المديرية تحرص على تحديد في تنفيذ أعمالها.

## الجدول رقم (19):

## الشكل رقم (23):

## طريقة تطبيق القانون

## طريقة تطبيق القانون



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
29.1	16	- احترام مواقيت العمل صارمة
10.9	6	- الدقة في مواعيد العمل.
20	11	- انجاز الأعمال في وقتها.
40	22	مرنة
100	55	المجموع

يُتضح من خلال نتائج الجدول أنّ غالبية الباحثين يؤكدون على وجود صرامة في بيئة العمل في تطبيق القوانين وذلك بنسبة 60%، أي ما يعادل 33 موظف وهذا الأمر يؤدي إلى:

- احترام مواقيت العمل وقدرت بنسبة 29.1% أي ما يساوي 16 موظف.

- انجاز الأعمال في وقتها وقدرت بنسبة 20%.

- الدقة في مواعيد العمل بنسبة 10.9%.

أما نسبة 40% أي ما يعادل 22 موظف أكدوا أنّ تطبيق القوانين بالمديرية يكون مرنا.

ومما هو ملاحظ نجد أنّ صرامة تطبيق القوانين يرجع إلى:

- طبيعة نشاط المديرية تتطلب اليقظة في العمل.

- حفاظا على السير الحسن للعمل والقضاء على اللامبالاة.

- تجنّب تضييع الوقت في أداء الأعمال والقيام بها بكفاءة وهو ما أكدته النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

- نظام العمل يفرض لوائح قانونية صارمة لا يمكن تجاوزها.

- وجود نظام رقابي يفرض ضرورة تطبيق قوانين صارمة انظر الدول رقم (9)

وفي المقابل نجد أنّ الطريقة المرنة لتطبيق القانون قد ترجع إلى:

- وضوح قوانين العمل وعدم وجود صعوبة في العمل بها.

ومعنى ذلك أنّ تطبيق القانون بصرامة يحتكم إلى مدى جدية ومسؤولية وحرص المسئول على تنفيذها.

وعليه فإنّ الصرامة في قانون المديرية تدفع بالعمل نحو الجدية والاحترافية والتقليل من اللامبالاة في أداء

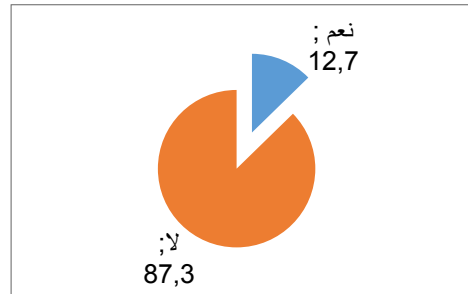
العمل، ويسود النظام والدقة في احترام مواعيد العمل وانجاز الأعمال بالوقت دون تأخير

الجدول رقم(20):

الشكل رقم(24) :

إجراءات عمل معقدة

إجراءات عمل معقدة



الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	7	12.7
لا	48	87.3
الجموع	55	100

مما هو مبين في تكرارات الجدول أنّ إجراءات العمل بالمديرية لا تتسم بالتعقيد وهو ما أكده

المبحوثين بنسبة 87.3% وهو ما يقابل 48 موظف، في حين نجد نسبة 12.7% من المبحوثين أجابوا بأنّ

إجراءات العمل تتميز بالتعقيد.

ومما هو ملاحظ يتضح أنّ غالبية المبحوثين الذين يجمعون على عدم تعقد القوانين يرجع إلى:

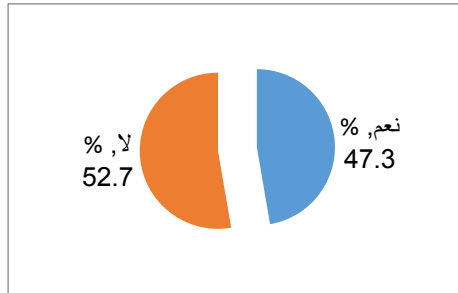
- سهولة قنوات الاتصال انظر الجدول رقم (15)



- وضوح المهام والقوانين المعمول بها .
  - فهم اللوائح القانونية التي تنص على إجراءات كيفية تنفيذ الأعمال .
  - في حين نجد أن المجيبين بـ"لا" فيعود ذلك إلى:
  - الوقوع في أخطاء أثناء تنفيذ الأعمال .
  - تأجيل الأعمال وهو ما تمّ التّوصل له في أجوبة المبحوثين في الجدول رقم(37)
- ومعنى ذلك أنّ موظفي المديرية يقومون بتنفيذ أعمالهم بسلاسة ودون تعقيد ومشاكل، وهذا يرتبط بوضوح إجراءات العمل، في أنّ غموضها يؤدي إلى انتشار الفوضى وتعطل القيام بالأعمال في وقتها .
- وعليه فإنّ ظهور إجراءات العمل حول تعقيد يعبر عن مدى سهولة الاتصال بين المسؤولين والموظفين .

الشكل رقم(25) :

العمل وفق قائمة يومية للمهام



الجدول رقم(21):

العمل وفق قائمة يومية للمهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	47.3
لا	29	52.7
المجموع	55	100

الملاحظ من تكرارات الجدول أنّه هناك تقارب في إجابات المبحوثين بشأن العمل وفق وجود قائمة يومية للمهام، حيث صرح 52% أي ما يعادل 29 موظف بوجود قائمة مهام، أمّا المجيبين بـ"لا" فكانت نسبتهم 47.3% .

ومن خلال هذا العرض يتضح لأنّ غياب قائمة للمهام يرجع إلى:

- غياب الوعي بالفوائد التي قد تترتب عنها من استغلال للوقت وتجنب إهداره.

- عدم ممارسة التخطيط بطريقة يومية.

- سهولة المهام بحيث لا تحتاج إلى تحضير قائمة لها.

وفي المقابل هناك موظفين صرحوا بأنه يتم العمل وفق قائمة يومية يعود إلى:

- حرص الموظفين على القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

- طبيعة العمل الذي يستلزم تحديد وقت معين لكل الأعمال.

ومعنى ذلك أنّ هناك تباين في تحضير واستخدام قائمة يومية للمهام وهذا بحسب سهولة وأهمية أو

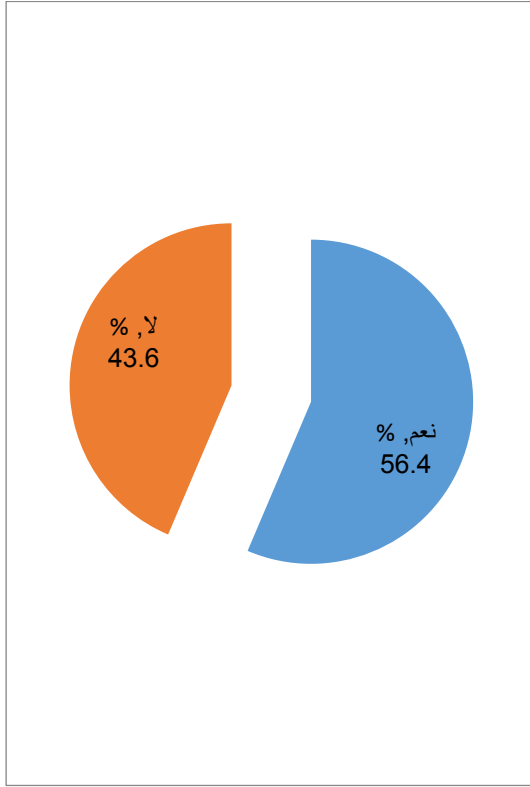
كثرة الأعمال التي يقوم بها الموظفين.

ومنه عدم اتفاق الموظفين فيما بينهم بشأن إعداد قائمة يومية للمهام وذلك يدل على عدم وجود

تشجيع من قبل مسؤولي الإدارة للموظفين بضرورة وأهمية العمل بوجود قائمة يومية للمهام.

الجدول رقم(22): جدولة المهام.

الشكل رقم(26): يبين جدولة المهام



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	31	56.4
لا	15	27.3
- عدم وضع خطة عمل.	7	12.7
-تعقد قوانين وإجراءات العمل.	1	1.8
-تكرار الأعمال نفسها	1	1.8
-غياب العمل بقائمة مهام يومية.		
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ موظفي المديرية يقومون بجدولة مهامهم وذلك بنسبة 56.6%، وبغية استجلاء الأمر حول أسباب عدم الجدولة تمّ تقديم مقترحات، حيث أجاب معظم المبحوثين بأنّ عدم وضع خطة للعمل من أهم أسباب غياب الجدولة وقدرت نسبتهم 27.3% تليها تعقد قوانين وإجراءات العمل كأحد الأسباب وقدرت نسبتهم 12.7%، أمّا فيما يتعلق أسباب أخرى والتي قدرت نسبتهم 3.6% وسيتم عرضها في التحليل.

مما سبق ذكره فإنّ القيام بجدولة المهام يرجع إلى:

- تخطيط الأعمال.
- زيادة الوعي بأهمية جدولة المهام.
- الجدولة تخفف من ضغط العمل والتوتر.

- تجنّب الوقوع في أزمات عدم تنفيذ الأعمال.

في حين أنّ المجيبين بغياب الجدولة فيعود إلى:

- المستوى التعليمي وعدم معرفة كيفية القيام بجدولة المهام.

- غياب العمل بقائمة يومية للمهام وهو ما تمّ التّوصل له من نتائج إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم(21).

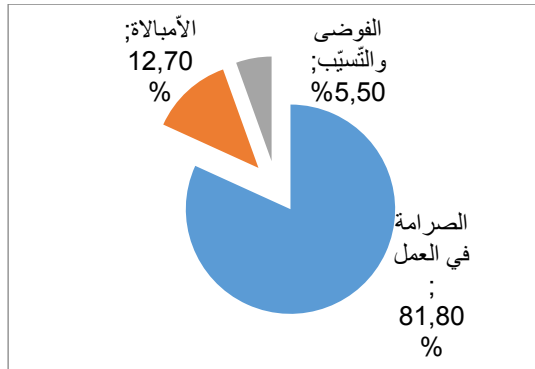
- تكرار المهام كل يوم أي الروتين، وقد لا يحتاج إلى جدولة.

ومعنى ذلك أنّ بعض موظفي المديرية لها ثقافة عمل موحدة تتمثل في جدولة مهامهم باعتبار أنّ غياب الجدولة تؤدي لاستغراق وقت أطول في تنفيذ الأعمال.

وعليه إن الامتثال لجدولة المهام يعبر عن الوصول لانجاز المهام دون تجاوز الوقت المحدد لها.

الشكل رقم(27): يبيّن بيئة العمل

الجدول رقم(23): بيئة العمل.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
81.8	45	الصرامة في العمل
12.7	7	اللامبالاة
5.5	3	الفوضى والتسيّب
100	55	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول أنّ بيئة العمل بمديرية الضرائب تتسم بالصرامة وهذا بنسبة 81.8% أي ما يعادل 45 موظف تليها نسبة 12.7% تتمثل في اللامبالاة، أمّا فيما يتعلق بالفوضى والتسيّب فقد قدرت نسبتهم بـ 5.5%.

ومما هو مبيّن في الجدول فإنّ تميز بيئة العمل بالصرامة يرجع إلى:

- حرص على الالتحاق بالعمل وتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها.

- القضاء على الفوضى في العمل.

- حفاظا على السير الحين لنظام العمل بالمديرية وهو ما تمّ التّوصل له في نتائج الجدول رقم (19).

أما بقية الإجابات التي تنص على تميز بيئة العمل بالتّسيب واللامبالاة فتعود إلى:

- عدم تعرض الموظفين للعقاب في حال وقوعهم في تنفيذ الأعمال في أخطاء.

ومعنى ذلك أنّ الصّرامة في بيئة العمل تطبق على كافة الموظفين وهذا ما يؤدي إلى انجاز العمل

على أكمل وجه، دون الإخلال بمبدأ احترام الوقت في العمل.

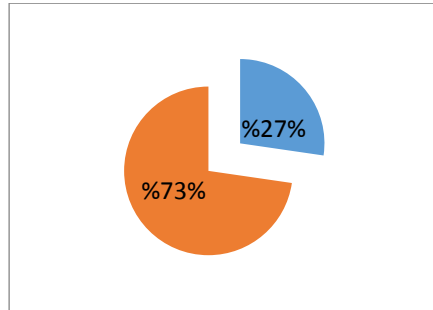
وعليه وجود صرامة كبيرة في بيئة العمل بمديرية الضرائب.

الشكل رقم (28) :

الجدول رقم (24) :

يبين التّسيب وعدم الالتزام

التّسيب وعدم الالتزام



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	27.3
لا	40	72.7
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أنّ أغلب المبحوثين أ التّسيب لا يؤدي لعد

التزامهم في العمل، وقد قدرت نسبتهم 72.7% أي ما يعادل 40 موظف، تليها نسبة 27.3% يؤكدون أنّ

التّسيب يؤدي لعدم الالتزام في العمل.

ومما سبق فإنّ الذين يؤكدون بأنّ التّسيب يؤدي لعدم الالتزام يرجع إلى:

- وجود قوانين ولوائح بالمؤسسة تضبط العمل.

- نظام العمل يفرض إجراءات صارمة لا يمكن تجاوزها وهو ما تمّ توضيحه في نتائج الجدول رقم (19)

- تميز بيئة العمل بالصرامة انظر الجدول رقم (23)

وفي المقابل يعود سبب الإجابات بـ "لا" إلى:

- عدم الشعور بالانتماء للمديرية.

- غياب العقاب على الأخطاء وهو ما تمّ توضيحه في نتائج الجدول رقم(11).

ومعنى ذلك أنّ بيئة العمل لا تتميز بالنسيب إنّما بالصرامة، وهذا يتضح من خلال التّشدد في تطبيق القوانين الذي ينعكس على زيادة الالتزام سواء بالحضور في أوقات العمل أو في تنفيذ الأعمال بسرعة وبأقل التكاليف.

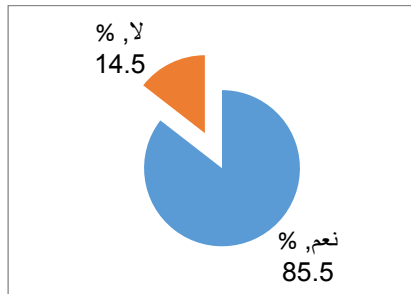
وعليه فإنّ الصرامة في بيئة العمل تؤدي للالتزام بالعمل وتحد من وجود التسيّب.

الشكل رقم(29) :

الجدول رقم(25):

يبين وضع خطة عمل محددة.

وضع خطة عمل محددة.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	47	85.5
لا	8	14.5
المجموع	55	100

يتبين لنا من خلال الجدول أنّ أغلب المبحوثين يقومون بوضع خطة عمل ويظهر هذا بنسبة 85.5% أي ما يعادل 47 موظف في حين أنّ نسبة 14.5% لا يقومون بوضع خطط عمل.

والملاحظ من تكرارات الجدول أنّ أغلب موظفي مديرية الضرائب يقومون بوضع خطة عمل محددة

لعملهم هذا الأمر ويرجع ذلك إلى:

- الانجاز بأسرع وقت ودون تكاليف.

- تخطيط للأعمال وهو ما أكدته المقابلة مع رئيس مصلحة مكتب المستخدمين والتكويرن الذي أبرز فيها وجود التخطيط بالمديرية.

- التخطيط يوضح الرؤية المستقبلية.

- الوصول لتحقيق الأهداف وتجنب الوقوع في عراقيل ومشاكل.

وفي المقابل هناك موظفين لا يقومون بوضع خطط لعملهم قدرت نسبتهم بـ 14.5% ويرجع ذلك إلى:

- عدم معرفة قيمة التخطيط وأهميته.

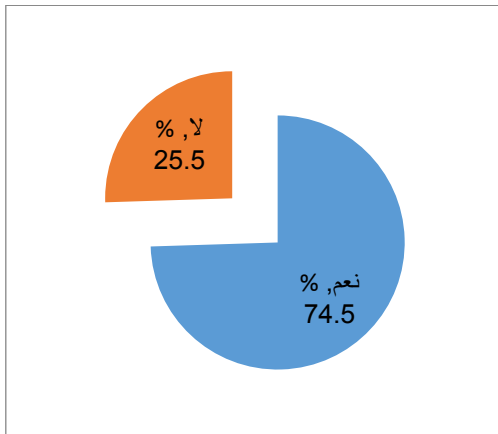
- عدم معرفة كيفية التخطيط.

ومعنى ذلك أنّ مديرية الضرائب تتحكم بصورة كبيرة في عملية التخطيط وهذا يتضح من خلال قيام أغلب الموظفين بأداء مهامهم عن طريق وضع خطط مسبقة.

وعليه فإنّ تنفيذ المهام يستند إلى حد كبير إلى التخطيط.

الشكل رقم (30) :

يبين فشل تنفيذ خطة العمل



الجدول رقم (26):

فشل تنفيذ خطة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - اللامبالاة في العمل	10	18.2
- مقطعات زملائك في العمل.	4	7.3
لا	41	74.5
المجموع	55	100

تفيد بيانات الجدول أعلاه أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين يقرون بعدم فشل خطط العمل في تنفيذها، وتمثل نسبتهم 74.5% أي ما يعادل 41 موظف، بينما الفئة الأخرى تمثل 25.5% أكدوا على فشل تنفيذ

خطط العمل وبغية استجلاء الأمر حول فشل تنفيذ الخطط تمّ وضع أسباب لهذا الفشل، حيث أنّ الأكثرية أجابوا بوجود اللامبالاة في العمل، وقدرت نسبتهم بـ 18.2%، في حين أجابوا 7.3% بأنّ كثرة المقاطعات في العمل من أبرز أسباب فشل الخطط.

ومما هو ملاحظ فإنّ عدم فشل الخطط في العمل يرجع إلى:

- تخطيط مبني على أسس جيّدة واقعية.

- توفر البيئة المناسبة لتنفيذ خطة العمل.

- جدولة مهام العمل انظر الجدول رقم(22).

- مراقبة الخطط الموضوعة.

وفي المقابل نجد أنّ المجيبين بفشل خطط العمل في تنفيذها يعود إلى:

- عدم معرفة كيفية التّخطيط أو وضع خطط عمل.

- كثرة المقاطعات أثناء تنفيذ العمل.

ومعنى ذلك أنّ نجاح تنفيذ خطط العمل يرجع إلى تحمل المسؤولية من قبل كل المبحوثين للعمل،

ومنه وود رقابة على العمل ومستوى تنفيذ المهام في إطار الوقت المحدد لها وهو ما يفرضه العمل وفق خطة عمل محددة.

وعليه يتبين نجاح تنفيذ الخطة بدرجة كبيرة ومنه تفادي الوقوع في أزمة الوقت.



## جدول الكشف عن الارتباط بين البيئة التنظيمية وتخطيط الوقت.

## -السؤال 20 و13-

ك <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	غياب الرقابة التأخر عن وقت الانجاز
2.15	3	0	3	دائما
	35	7	28	أحيانا
	17	1	16	أبدا
	55	8	47	المجموع

بما أنّ الجدول يبيّن أنّ قيمة  $k^2$  المحسوبة هي 2.15 أصغر من قيمة  $k^2$  الجدولية المقدره ب: 5.99 عند درجة حرية  $df=2$  ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والتأخر عن مواعيد انجاز الأعمال، ومنه لا توجد علاقة بين البيئة التنظيمية وتخطيط الوقت ، وكنتيجة لما تمّ التّوصل له في هذا المحور انطلاقا من الجدول الموضح أعلاه فإنّه يتبيّن من هذ المحور أن مديرية الضرائب تقوم بتطبيق الرقابة على الأعمال بشكل كبير وهذا انطلاقا ممّا تمّ التّوصل إليه من نتائج، إلّا أنّه وفي مقابل وجود الرقابة لا يتمّ التزام بالوقت المحدد لانجاز الأعمال، إضافة إلى تميّز السلطة بالمركزية، ومع هذا لا يتمّ تفويض المهام وهو ما أكدته النتائج المتحصل عليها.

ضف إلى هذا وجود مرونة في إجراءات العمل وعدم تعقدها لا يؤديها بالضرورة دائما إلى جدولة المهام قبل القيام بها.

وعليه فإنّ البيئة التنظيمية الجيدة في ميدان الدراسة لا تساهم في تفعيل عملية التخطيط الجيد للوقت.

### ثانياً: بيانات العوامل الذاتية ومضيعات الوقت بمديرية الضرائب:

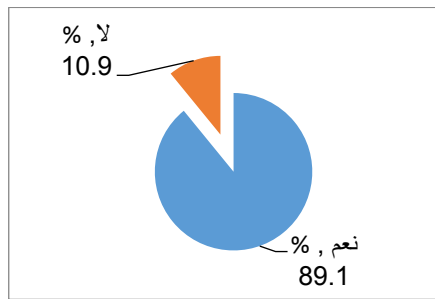
إنّ تخطيط وتنظيم وحسن إدارة الوقت من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها إلاّ إنّ إدارة الوقت قد تواجه عدّة معوقات ذات طبيعة مختلفة، لعل أهمها يعود إلى شخصية الفرد وما تتسم به من خصائص، هذه الأخيرة قد تسهم بشكل سلبي في زيادة هدر الوقت وإضاعته.

الشكل رقم (31):

الجدول رقم (27):

التأخر عن العمل لأسباب أسرية

التأخر عن العمل لأسباب أسرية.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
89.1	49	نعم
10.9	6	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول الإحصائية أنّ أغلب الموظفين يتأخرون عن وقت العمل الرسمي وهذا قدر بنسبة 89.1% أي ما يعادل 49 موظف أما الفئة المتبقية والتي تمثلت في عدم تأخرهم عن العمل فقد قدرت بـ 10.9%.

ومن خلال الشواهد الكمية يتضح أن التأخر عن الالتحاق بالعمل يرجع إلى:

- عدم تحمل المسؤولية واللامبالاة.
- موارد بشرية غير مؤهلة لتطبيق إدارة الوقت في العمل.
- عدم تطبيق عقوبات من طرف المسؤولين خاصة وإنّ الرقابة كان هدفها الأساسي تصحيح الأخطاء لا العقاب عنها انظر الجدول رقم (11).

في حين نجد أنّ التزام الباقي بالحضور في أوقات العمل دون تأخير يعود إلى:

- الرقابة الذاتية للموظفين.

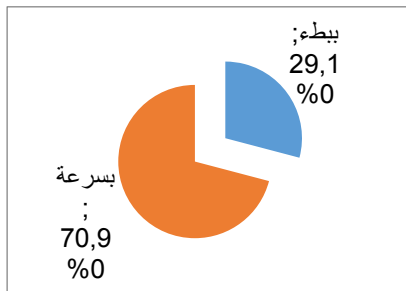
- معرفة قيمة وأهمية الوقت.

ومعنى ذلك أنّ المديرية لا تطبق عقوبات على الموظفين في حالة عدم التحاقهم بالعمل في الوقت الرسمي له، مما يؤثر سلباً على تطبيق وتجسيد غدارة الوقت في العمل.

وانطلاقاً ممّا تمت ملاحظته في الواقع الميداني فإنّ أغلب الموظفين لا يلتحقون بأماكن العمل في الوقت، ويتأخرون في الحضور وبالتالي التأخر انجاز المهام في وقتها.

وعليه فإنّ غياب أسلوب العقاب بالمديرية يزيد من نسب التأخر عن العمل.

الجدول رقم(28): تنفيذ الأعمال. الشكل رقم(32): تنفيذ الأعمال.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
29.1	16	ببطء
70.9	39	بسرعة
100	55	المجموع

الملاحظ من تكميم البيانات أنّ تنفيذ الأعمال يكون بطريقة سريعة وهو ما تؤكد به نسبة 70.9% أي ما يعادل

39 موظف، في حين من ينفذونها ببطء فقد قدرت بـ 29.1%

وممّا تمّ التّوصل له فإنّ سرعة تنفيذ الأعمال يرجع إلى:

- تراكم الأعمال وانتهاء الوقت المحدد لها.

- طبيعة العمل الذي يفرض القيام بالأعمال بسرعة حتى لا يتعرضوا لانعكاسات سلبية في حال التأخر عن انجاز المهام في وقتها.

- حرص الإدارة على القيام بالأعمال على أكمل وجه وبسرعة ودون تكاليف.

- وجود نظام رقابي صارم على تنفيذ الأعمال انظر الجدول رقم (19)

- تميز الموظفين بمهارات وقرارات شخصية.

وفي المقابل فإنّ الذين أجابوا بالعكس فذلك يعود إلى:

- قلة الأعمال.

- عدم وجود ضغط في العمل.

- توفر الوقت الكافي لتنفيذ المهام دون عجلة.

ومعنى هذا أنّ انجاز الأعمال بطريقة سريعة من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الوقت وهكذا تزيد سرعة الوصول لتحقيق الأهداف، وذلك بحسن الاستغلال الأمثل للوقت في العمل.

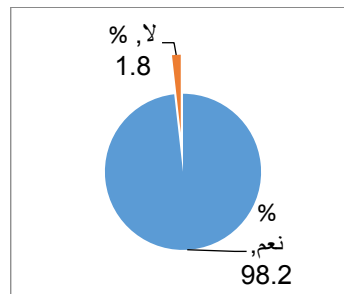
ومنه تعتبر سرعة تنفيذ الأعمال عنصرا فعّالا داخل المديرية لإلغاء كل الأشياء التي تعرقل الالتزام بإدارة الوقت.

الشكل رقم(33):

الجدول رقم(29):

تنظيم تنفيذ الأعمال

تنظيم تنفيذ الأعمال



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
98.2	54	نعم
1.8	1	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أنّ غالبية المبحوثين يقومون بتنفيذ أعمالهم بشكل منظم وهذا بنسبة 98.2% أي ما يمثل 54 موظف في حين تأتي نسبة 1.8% والتي ترى بأنّ تنفيذ الأعمال لا يكون بطريقة منظمة.

من خلال ما تمّ التوصل له من نتائج فإنّ تنظيم تنفيذ الأعمال يرجع إلى:

- انضباط الموظفين.

- تسجيل الأعمال في قوائم مجدولة، وهو ما تمّ التّوصل له في نتائج الجدول رقم (22)

- وجود نظام رقابي انظر الجدول (19).

وفي المقابل فإنّ عدم تنفيذ الأعمال بشكل منظم يعود إلى:

- عدم التّخطيط الجيّد.

- الإهمال الشّخصي للموظف.

ومعنى ذلك أنّ موظفي مديرية الضرائب يقومون بترتيب أعمالهم انطلاق من أهمية كل عمل، وكذا

جدولة المهام، كل هذا يعزّز تنظيم انجاز المهام والعمل وفق مبادئ إدارة الوقت.

وعليه يوجد تنظيم لدى الموظفين في أدائهم، وهذا يسهم في عدم إهدار الوقت

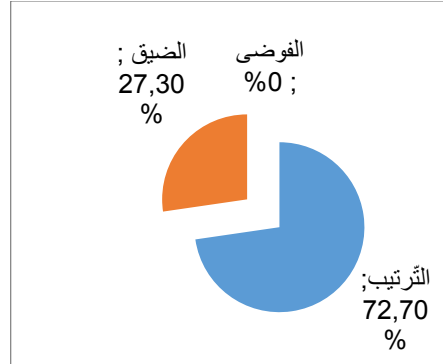
الجدول رقم(30):

الشكل رقم(34) :

خصائص مكتب العمل

خصائص مكتب العمل

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
72.7	40	الترتيب
7.32	15	الضيق
/	/	الفوضى
100	55	المجموع



يتضح من خلال نتائج الجدول أنّ عددا كبيرا من المبحوثين أجمعوا بأنّ مكتب يتميّز بالترتيب، وكانت النسبة مقدرة بـ 72.7 ما يعادل 40 موظف، وتليها نسبة 27.3% من الذين يرون بأنّ مكتب العمل ضيق.

وبناء على ما تمّ التطرق له مسبقا فإنّ تميّز مكتب العمل بالترتيب يرجع إلى :

- التركيز في انجاز المهام.

- تنظيم تنفيذ الأعمال وهو ما تمّ الوصول له في نتائج الجدول رقم (29).

- سهولة الوصول لملفات العمل.

- سرعة انجاز المهام دون تأخير.

- انضباط الموظفين.

وفي المقابل نجد أنّ الذين يجيبون بأنّ مكتب العمل يتسم بالضيق فهي تعود إلى:

- وجود أكثر من موظف في مكتب واحد.

- كثرة الأوراق الموضوعّة على المكاتب تجعل المكتب يبدو ضيقا.

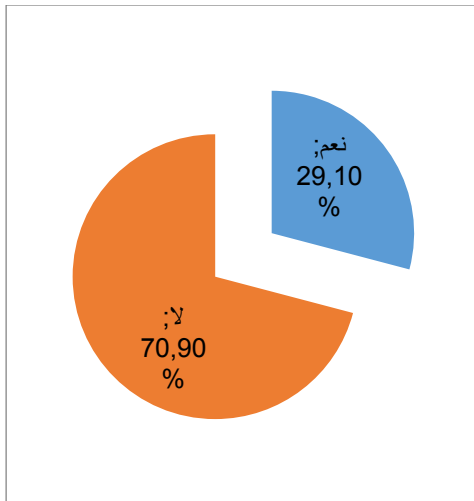
ومعنى ذلك أن ترتيب مكتب العمل يخلق نوعاً من الراحة النفسية للموظف الأمر الذي يساعده على التركيز في العمل، وكذا إيجاد ما يحتاجه من ملفات ومعلومات في عمله دون تأخر.

لكن ومما تمت ملاحظته في الدراسة الميدانية فإن المكاتب التي تمّ الدخول لها غير مرتبة بشكل جيد، وتتسم بالفوضى وكثرة الملفات على المكاتب.

وعليه وحتى يتمّ الالتزام بإدارة الوقت في العمل لابد من إعداد مكتب العمل بطريقة مرتبة، غير أن مكاتب مديرية العمل لا تتسم كلها بالترتيب.

الشكل رقم (35) :

صعوبة إيجاد أوراق العمل



الجدول رقم (31) :

صعوبة إيجاد أوراق العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - غياب مكان مخصص لأوراق العمل	8	14.5
لا - اختلاط الملفات مع بعضها	8	14.5
لا	39	70.9
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائية أن أغلب المبحوثين لا يعانون صعوبة إيجاد ملفات العمل، وذلك بنسبة 70.9% أي ما يمثل 39 موظف، في حين نجد نسبة 29.1% من الفئة التي تعاني صعوبة الوصول لملفات العمل.

وقد ترجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين لا يعانون صعوبة إيجاد أوراق العمل إلى:

- كفاءة وقدرة الموظفين.

- ترتيب مكتب العمل وهو ما تمّ التوصل له في نتائج الجدول رقم: (30)

- وجود أماكن محددة لوضع الأوراق انطلاقاً مما تمت ملاحظته في الدراسة الميدانية.

- التأخر في تنفيذ الأعمال.

- تراكم الملفات على بعضها.

ومعنى ذلك أنّ سهولة الوصول لأوراق العمل ترفع من مستوى مواجهة مضيعات الوقت والحد منها وكذا تقادي التأخر في تنفيذ الأعمال.

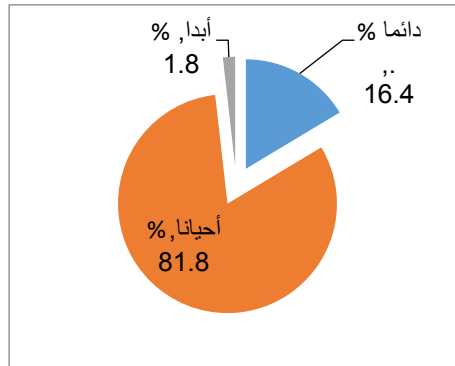
ومنه فإنّ سرعة الوصول لملفات العمل له أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الوقت سواء بين الموظفين أو في المديرية ككل، ما يسهل القيام بالأعمال في أقصر وقت. وأقل التكاليف.

الجدول رقم(32): الخروج المبكر

الشكل رقم(36): الخروج المبكر

من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية

من العمل لقاء الحاجيات الأسرية



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
16.4	9	دائماً
81.8	45	أحياناً
1.8	1	أبداً
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أنّ أكثر نسبة من المبحوثين يخرجون أحياناً مبكراً من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية بنسبة 81.8% ، بينما 16.4% يخرجون دائماً مبكراً من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية، كما أنّ هناك نسبة من المبحوثين لا يخرجون أبداً من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية وقدرت نسبتهم بـ: 1.8%.

ويرجع سبب الخروج المبكر من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية إلى:

- قلّة وعي الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.



- مراعاة المديرية لمثل هذه الظروف.

- إيلاء المصلحة الشخصية على مصلحة المديرية.

- عدم الانضباط في العمل، أي مهملين.

كما وقد يعود سبب عدم الخروج المبكر من العمل لقضاء الحاجيات الأسرية إلى:

- احترام العمل والانضباط فيه.

- ليست لديهم حاجيات ضرورية للخروج المبكر.

ومعنى ذلك أنّ معظم الموفين يؤولون للخروج المبكر لقضاء حاجياتهم وهذا ما يؤدي إلى عرقلة المهام والعمل.

وما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية أنّ معظم الموظفين يخرجون في منتصف العمل لقضاء حاجياتهم وترك أماكن العمل فارغة.

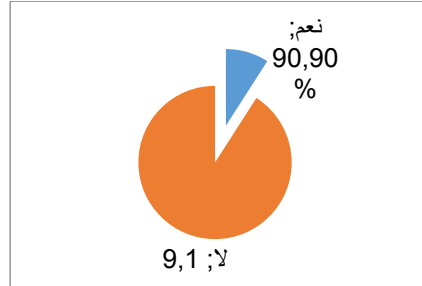
ومنه تمّ التأكيد من خلال الجدول أنّ الموظفين يخرجون من العمل لقضاء حاجياتهم وهو أمر توافق عب=ليه المديرية مما يؤدي بها إلى تعطيل مهامها وعرقلتها.

## الجدول رقم(33):

## الشكل رقم(37):

استقبال مكالمات هاتفية وقت العمل.

استقبال مكالمات هاتفية وقت العمل.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
90.90	50	نعم
9.1	5	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن 50 موظف من المبحوثين الذين أجابوا بـ"نعم" باستقبالهم لمكالمات هاتفية في وقت العمل، وقدرت نسبتهم بـ: 90.9% ، وتليها مباشرة نسبة المبحوثين الذين قالوا "لا" بأنهم لا يستقبلون مكالمات هاتفية وقت العمل وقدرت نسبتهم بـ 9.1% أي ما يعادل 5 موظف فنجد أنّ المجيبين بنعم ترجع إجاباتهم إلى:

- المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

- اتصال الأقارب.

- أوقات الفراغ.

أما بالنسبة للمجيبين بـ"لا" تعود إجاباتهم إلى:

- الانضباط في العمل.

- التحلي بروح المسؤولية.

- المعرفة لمفهوم الوقت وعدم تضييعه.

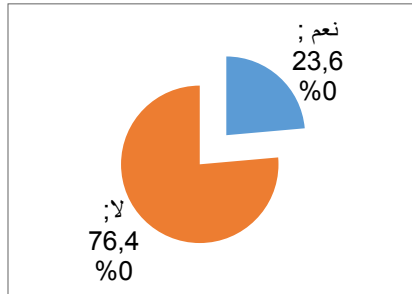
ومعنى ذلك أنّ معظم الموظفين لا يبالون بالعمل وبالتالي يؤدي هذا إلى التأخر في انجاز الأعمال.

ومنه فإنّ الموظفين يستقبلون مكالمات هاتفية وقت عملهم وبالتالي نجد أنّ المديرية سوف تقع في فخ تضييع الوقت وعدم انجاز المهام في الوقت المحدد له وهذا ما يؤدي إلى عدم سير العمل بطريقة ملائمة نظرا للمكانة التي تحتلها المديرية.

الجدول رقم(34): استخدام هاتف المؤسسة      الشكل رقم(38): استخدام هاتف

المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة

لإجراء مكالمات خاصة.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	13	23.6
لا	42	76.4
المجموع	55	001

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ 42 موظف من المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" بأنّهم لا يستخدمون هاتف المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة، أمّا نسبة الموظفين الذين أجابوا "بنعم" بعدم استخدامهم لهاتف المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة وقدرت نسبتهم بـ: 23.6% أي ما يعادل 13 موظف من مجموع المبحوثين.

ويرجع ارتفاع نسبة الموظفين الذين لا يستخدمون هاتف المؤسسة لإجراء مكالمات خاصة إلى:

- وجود الهواتف النقالة.
- وجود الأنترنت.
- عدم التّعود على استعمال هاتف المؤسسة.
- ليس من حق الموظفين استخدام هاتف المؤسسة لقضاء مصلحة شخصية.

في حين نجد أنّ الموظفين الذين أجابوا "بنعم" يعود ذلك إلى:

- عدم امتلاكهم للهاتف الخاص.

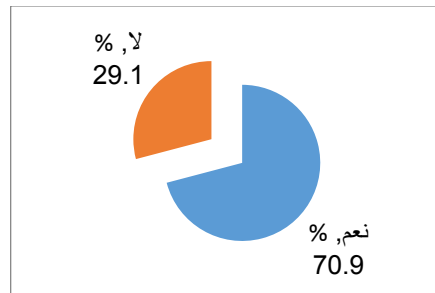
- عدم وجود رصيد في الهاتف النقال.

- بخلاء لا يستعملون الهاتف الخاص.

ومعنى ذلك أنّ موظفي المديرية يحرصون على عدم استخدام هاتف المديرية لأنه يعتبر من مضيعات الوقت وبالتالي التأخر في انجاز المهام.

وعليه نجد أنّ موظفي المديرية يحترمون قواعدها وكذلك لإرضاء ضميرهم المهني.

الشكل رقم(39): تراكم الأعمال



الجدول رقم(35): تراكم الأعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	39	70.9
لا	16	29.1
المجموع	55	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 70.9% من المبحوثين يوجد تراكم لأعمالهم أي ما يعادل 39 موظف، أمّا 16 موظف فهم لا يتركون أعمال تتراكم وتقدر نسبتهم بـ 29.1% من مجموع المبحوثين.

فنجد أنّ المحييين "بنعم" ترجع إجاباتهم إلى:

- كثرة الأعمال .

- اللامبالاة في العمل.

- العمل ببطء.

أمّا بالنسبة للمحييين بـ "لا" تعود ذلك إلى:

- إخلاصهم للعمل.

- التحلي بروح المسؤولية.

- حبهم لعملهم.

ومعنى ذلك أن النسبة العالية من إجابات الباحثين أكدوا على أنه يوجد تراكم للأعمال وذلك يعود إلى اللامبالاة ، وضيق الوقت المحدد للعمل.

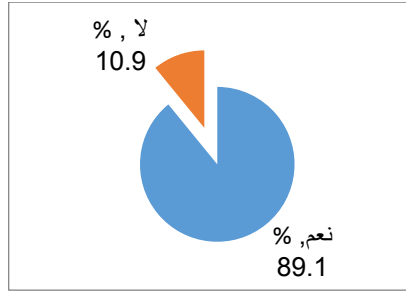
وعليه فإنّ عدم تراكم الأعمال واستغراق وقت طويل في تأديتها يعود بالفائدة للمديرية.

الشكل رقم(40):

الجدول رقم (36):

تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها

تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
89.1	49	نعم
10.9	6	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنّ أعلى نسبة من تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها قدرت بـ:

89.1 أي ما يعادل 49 موظف، أمّا 06 موظفين فهم لا ينفذون أعمالهم في الوقت المحدد لها وتقدر نسبتهم بـ 10.9%، من مجموع الباحثين.

ونجد أنّ المجيبين "بنعم" ترجع إجاباتهم إلى:

- طبيعة المهام التي لا يمكن التأخر عن وقت تنفيذها.

- جدية العمال في تنفيذهم للمهام.

في حين المجيبين "بلا" يعود سبب ذلك إلى:

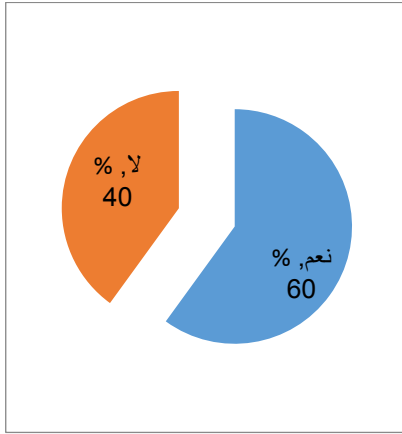
- الروتين الممل في تنفيذ المهام.

- عدم تكييف إمكانياتهم لتنفيذ المهام.

- ومعنى ذلك أنّ المديرية تسعى لحسن لاستغلال الوقت أحسن استغلال .

وعليه فإنّ مبدأ تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد لها يؤدي بالمديرية إلى إتمام الأنشطة والمهام في وقتها المحدد لها.

الشكل رقم(41): تأجيل المهام



الجدول رقم(37): تأجيل المهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - تراكم الأعمال	17	30.9
- الضغط في العمل	10	18.2
- تعوّدت على ذلك	6	10.9
لا	22	40
المجموع	55	100

الملاحظ من تكرارات الجدول أنّ غالبية الموظفين يقومون بتأجيل المهام وذلك بنسبة 60% أي ما يعادل 33 موظف من مجموع المبحوثين، بحيث يكون تأجيل المهام راجع إلى تراكم الأعمال وجاءت بنسبة 18.2%، وأخيرا حسب التّعود على ذلك بنسبة 10.9%.

ويرجع نسب تأجيل الأعمال إلى نقص اليد العاملة خاصة في نهاية السنة المالية، وغياب روح الفريق داخل مكان العمل، كما يكون من كثرة المهام فهي تعتبر من أكثر الأسباب المؤدية لتراكم الأعمال ومن ثمّ تأجيل تنفيذها.

في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 22 موظف من مجموع المبحوثين لا يؤجلون مهامهم ويعود ذلك إلى:

- استقرارهم وإحساسهم بروح العمل.
- إرضاء للضمير المهني للموظف.

- تقديرهم للوقت في انجاز المهام.

- وجود رقابة صارمة، وهذا ما توصل له من إجابات المبحوثين في الجدول رقم(19).

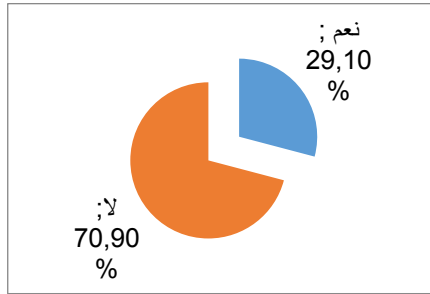
وعليه يوجد تأجيل بعض المهام هذا ما يؤدي إلى الفوضى والتسيب ودخول المديرية في مشاكل بسبب عرقلة انجاز المهام، وبالتالي عدم تحقيق التوازن وعدم تحديدهم للوقت لانجاز المهام.

الشكل رقم(42):

الجدول رقم(38):

أخذ ملفات العمل للمنزل

أخذ ملفات العمل للمنزل.



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
29.1	16	نعم
70.9	39	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ 39 موظف من المبحوثين الذين أجابوا "بلا" بأنه لا يتم أخذ ملفات العمل للمنزل، والتي قدرت نسبتهم بـ70.9%، أمّا نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي عدم أخذ ملفات العمل للمنزل قدرت نسبتهم بـ29.1% أي ما يعادل 16 موظف من مجموع المبحوثين.

ويرجع ارتفاع نسبة الموظفين الذين لا يأخذون ملفات العمل للمنزل إلى:

- ظروف العمل المساعدة على إدارة وقتهم وانجازهم للعمل في الوقت المحدد.

- توفر الوسائل التي تساعدهم في انجاز المهام.

- توفر الوقت الكافي لانجاز الأعمال.

- زيادة الدافع والحافز للعمل.

في حين نجد أنّ الموظفين الذين أجابوا " بنعم " يعود ذلك إلى:

- عدم تصنيفهم للمهام.

- الضغط في العمل وهذا ما يؤدي إلى عدم إكمال مهامهم.

- الشعور بالتعب الزائد أو الإنهاك في مكان العمل.

ومعنى ذلك أنّ العمل ينجزون مهامهم داخل المؤسسة ولا يأخذون الملفات للمنزل وانجازها، وهذا يعني أنّ الموظفين منضبطين في عملهم، كما أنّ لديهم روح المسؤولية اتجاه المهام الموكلة لهم، وبالتالي دورهم واضح في تحقيق الأهداف المنوطة.

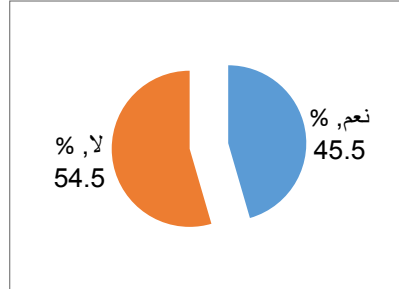
وعليه نجد أنّ معظم الموظفين لديهم روح المسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة، وهذا ما سوف يؤدي بالمؤسسة للنجاح والازدهار.

الشكل رقم(43): قول "لا" في حالة

الجدول رقم(39): قول "لا" في حالة أخذ

الآخرين وقت على حساب الآخرين

الآخرين وقت على حساب الآخرين.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	45.5
لا	30	54.5
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ النسب متقاربة، حيث نجد 30 موظف من المبحوثين لا يقولون "لا" في حالة أخذ الآخرين وقتا على حساب عملهم، وقدرت نسبتهم بـ: 54.5%، أمّا نسبة المبحوثين الذين يقولون "لا" في حالة أخذ الآخرين وقتا على حساب عملهم قدرت بـ: 45.5% أي ما يعادل 25 موظف من مجموع المبحوثين.

وقد يرجع سبب عدم قولنا "لا" إلى:

- ضعف شخصية العامل.



- قلة وعي الموظفين بالآثار السلبية التي قد تتجم عن مقاطعة الآخرين.

- لا يمكن رفض طلب الآخرين.

- زيادة أوقات الفراغ.

- عدم إدراك أهمية العمل وأنه مسؤولية يجب احترامها.

أما بالنسبة للموظفين الذين يقولون "لا" يعود ذلك إلى:

- كثرة المهام والأنشطة.

- الرقابة الصارمة، وهذا ما تمّ التّوصل له في إجابات المبحوثين في الجدول رقم (19).

ومعنى ذلك أنّ أغلبية العمال لا يقولون "لا" في حالة أخذ الآخرين وقتنا على حساب عملهم، وهذا

راجع إلى اللامبالاة وعدم اهتمامهم بالعمل.

وعليه نجد الموظفين يضيعون وقتهم وعدم شعورهم بروح المسؤولية اتجاه العمل وما يمليه عليهم

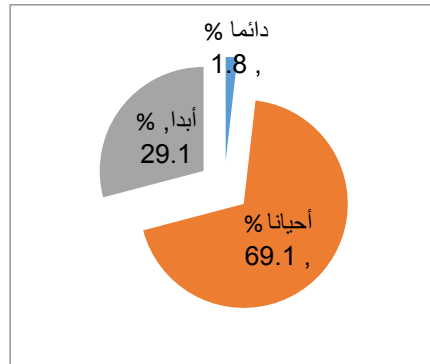
الضمير المهني.

الشكل رقم (44):

الجدول رقم (40):

استقبال زيارات شخصية أثناء العمل

استقبال زيارات شخصية أثناء العمل



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
1.8	1	دائما
69.1	38	أحيانا
29.1	16	أبدا
001	55	المجموع

الملاحظ ن خلال المعطيات الإحصائية للجدول أنّ أكثر نسبة من المبحوثين يستقبلون أحيانا زيارات شخصية أثناء العمل بنسبة 69.1%، بينما 29.1% لا يستقبلون أبدا زيارات شخصية أثناء العمل، كما أنّ هناك نسبة من المبحوثين يستقبلون دائما زيارات شخصية أثناء العمل وقدرت نسبتهم بـ: 1.8%.

وقد يرجع سبب استقبال زيارات شخصية أثناء العمل إلى:

- قلة وعي العمال بالآثار السلبية للزيارات.

- إنباء المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمديرية.

- عدم الاهتمام بتحمل المسؤولية، وهذا ما أكدته المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين.

كما يرجع استقبال الزيارات الشخصية أثناء العمل بطريقة دائمة إلى:

- هدر الوقت المخصص لإنجاز الأعمال.

- عدم الانضباط.

- لامبالاة الموظفين.

- عادة الموظفين في استقبال مثل هذه الزيارات.

وفي المقابل نجد أنّ المبحوثين الذين لا يستقبلون زيارات شخصية أثناء العمل يعود إلى:

- الانضباط في العمل.

- زيادة الوعي بأنّ هذه الزيارات تؤدي إلى إضاعة الوقت.

- تمتع الموظفين بمهارة إدارة الوقت.

ومعنى ذلك أنّ الموظفين لديهم قلة الوعي ولامبالاة بمصلحة المديرية، كما نجد أنّ المديرية متساهلة بمثل هذه الزيارات.

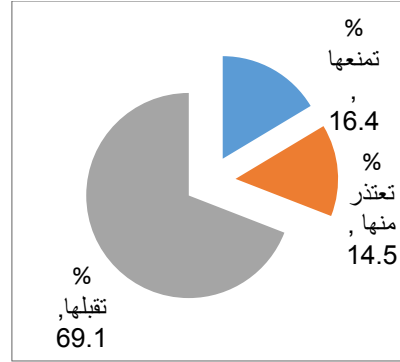
وعليه نجد أنّ المديرية سوف تدخل في دوامة من المشاكل وتعطيل المهام والأعمال

## الجدول رقم(41):

## الشكل رقم(45):

## التعامل مع الزيارات

## التعامل مع الزيارات



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
16.4	9	تمنعها
14.5	8	تعتذر منها
69.1	38	تقبلها
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ أغلب المبحوثين أقرّوا أنّهم يقبلون مثل هذه الزيارات وقدّرت نسبتهم بـ: 69.1%، في حين أنّ الذين يقومون بمنع هذه الزيارات قدّرت نسبتهم بـ: 16.4%، أما فيما يتعلق بالذين يعتذرون منها قدّرت نسبتهم بـ: 14.5%.

وقد يرجع سبب قبول هذه الزيارات إلى:

- اللامبالاة في العمل.
  - الروتين الممل.
  - الظروف غير الملائمة للعمل.
  - الترفيه عن النفس.
  - اتجاهات الموظفين نحو امتلاكهم للوقت الكافي في إنجاز العمل.
- كما قد يعود منع واعتذار هذه الزيارات إلى:
- التحكم المدرك بالوقت.
  - التركيز المحكم لأهمية العمل.

- تجنبهم الانشغال بالأشياء التافهة وترك العمل وهذا ما تم التوصل له في إجابات المبحوثين في الجدول رقم (40).

ومعنى ذلك أنّ التعامل مع هذه الزيارات تعطل سير العمل والوقوع في مطبات ومشاكل كما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام في الوقت المناسب لها.

وعليه فالمديرية لا تقوم بإجراءات العقاب لرفض مثل هذه الزيارات وهو ما يؤدي بها إلى انعكاسات سلبية قد تلحق بها.

جدول الكشف عن الارتباط بين العوامل الذاتية ومضيعات الوقت.

-السؤال 32 و 33-

ك <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	استعمال الهاتف احتياجات أسرية
16.25	9	0	9	دائما
	45	4	41	أبدا
	1	1	0	أحيانا
	55	5	50	المجموع

وبما أنّ الجدول يبيّن أنّ قيمة  $k^2$  المحسوبة هي 16.25 وهي أكبر من قيمة  $k^2$  الجدولية المقدرة بـ 5.99 عند درجة الحرية  $df=2$  ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، فإنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعمال الهاتف والاحتياجات الأسرية.

ومنه بين العوامل الذاتية ومضيعات الوقت.

وكنتيجة لما تمّ التّوصل له في هذا المحور فإنّ تنفيذ المهام دون تفكير إضافة إلى ازدحام المكاتب، وكذا استعمال الهاتف والزيارات تعتبر من أبرز المعوقات التي تحد من الاستغلال الأمثل للوقت والذي يرتبط بشكل كبير بالعوامل الشّخصية للمبحوثين، إضافة إلى أنّ تأجيل المهام يحدث كنتيجة لتراكم الأعمال، وكتحصيل حاصل فإنّ العوامل الذاتية تعمل زيادة مضيعات الوقت الأمر الذي يؤثر سلبا على إدارة الوقت.

#### المحور الرابع: البيئة الاجتماعية وتحديد الأهداف:

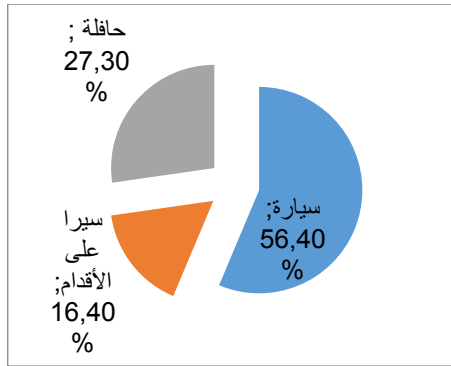
تعتبر البيئة التّقافية من أهم العوامل التي تتحكم في إدارة الوقت سواء كانت بطريقة إيجابية أو سلبية، وباعتبار الفرد أساس العمل، هذا الأخير الذي تعمل المؤسسات على تحقيقه بإدماج الفرد فيها لأداء مهام مختلفة، وبما أنّ الأفراد يأتون من بيئات مختلفة فأداءهم للعمل مختلف وعلى هذا الأساس قد يتأثر سوء تحقيق وضبط أهداف المؤسسة بسببها، وعلى هذا الأساس تمّ طرح عدّة تساؤلات ستكون موضحة في الجداول التّالية:

#### الجدول رقم (42):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
سيارة	31	56.4
سييرا على الأقدام	9	16.4
حافلة	15	27.3
المجموع	55	100

#### الشكل رقم (46):

#### نوع الوسيلة للحضور إلى المؤسسة



الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ أغلب المبحوثين أفروا أنّ لديهم وسيلة خاصة (سيارة)، يحضرون بها للعمل وقدرت نسبتهم بـ: 56.4%، في حين الذين يحضرون في (الحافلة) وقدرت نسبتهم بـ 27.3 %، أمّا فيما يتعلق بالمبحوثين الذين يحضرون للعمل سييرا على الأقدام فقدرت نسبتهم بـ 16.4%.

ويرجع ذلك إلى:

- بعد مكان العمل.

- عدم وجود وسيلة نقل مخصصة للموظفين في المديرية.

- المعاونة في وسائل النقل العمومية، تحقيقا للاستقلالية.

كما وقد يعود سبب الحضور للمديرية في الحافلة إلى:

- عدم القدرة على امتلاك سيارة خاصة.

وفي المقابل نجد أنّ المبحوثين الذين يحضرون للمديرية سيرا على الأقدام ويعود هذا إلى:

- قرب مكان العمل.

ومعنى ذلك أنّ معظم الموظفين يمتلكون وسيلة خاصة بهم للحضور بها للعمل وهذا تجنباً للتأخر في

الوصول للعمل لأنّ لديهم وقت محدد للدخول.

وعليه نجد أنّ الوسيلة المستخدمة حسب آراء الموظفين هي التي تحدد قدومهم للعمل في الوقت

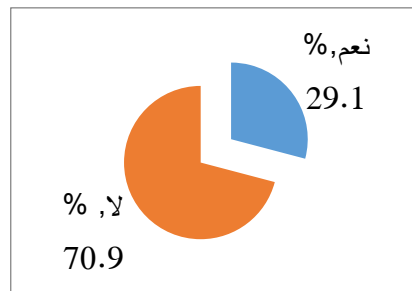
المحدد وزيادة درجة الالتزام.

الشكل رقم (47):

الجدول رقم (43):

المعاونة في الوصول للعمل

المعاونة في الوصول إلى العمل



النسبة	التكرارات	الاحتمالات
29.1	16	نعم
70.9	39	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ 39 موظف من المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" بأنهم لا

يعانون صعوبة في الوصول للعمل وذلك بنسبة 70.9%، أمّا نسبة الموظفين الذين أجابوا "بنعم" أي أنهم

يعانون في الوصول للعمل وقدرت نسبتهم بـ: 29.1% أي ما يعادل 16 موظف من مجموع المبحوثين.

ويرجع وصول الموظفين للعمل بدون معاناة إلى:

- تموضع المؤسسة في وسط المدينة.
- أغلبية العمال سكان في المدينة وبالتالي وصولهم للعمل في الوقت المحدد.
- امتلاك العمال لوسيلة نقلهم الخاصة وهذا ما تم توصل له في إجابات المبحوثين في الجدول رقم (42).
- في حين نجد الموظفين الذين أجابوا بـ"نعم" ويعود سبب ذلك إلى:
- ازدحام في وسائل النقل العمومية.
- بعد مكان العمل.

ومعنى ذلك أنّ معظم العمال لا يجدون صعوبة في الوصول إلى مكان العمل وهذا ما يخلق لهم جوّ من الطمأنينة والراحة خوفاً من الوصول للعمل متأخرين وبالتالي ضمان سير العمل في المؤسسة على أكمل وجه.

وعليه فإنّ عدم الصعوبة في الوصول للعمل يتوافق بشكل كبير مع تأدية المهام في الوقت المناسب.

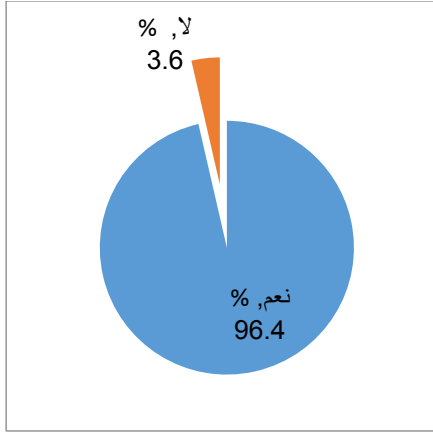
الجدول رقم(44):

التّركيز في تنفيذ العمل

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
7.3	04	نعم - الخوف من العقاب
40	22	- إرضاء لضميرك
49	27	- إحساسك بالمسؤولية
3.6	02	لا
100	55	المجموع

الشكل رقم(48):

التّركيز في تنفيذ العمل



الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ أغلب المبحوثين يركزون أثناء تنفيذ أعمالهم وهذا بنسبة 96.4% أي ما يقابل 53 موظف، وبغية معرفة أسباب هذا التّركيز تمّ تقديم مقترحات، حيث كانت الإجابة بأنّ الإحساس بالمسؤولية من أهم أسباب التّركيز التي قدرت نسبتهم ب 49%، تليها إرضاء الضمير بنسبة 40%، وأخيرا خوفا من العقاب بنسبة 7.3%، أمّا المجيبين بـ"لا" فقدرت نسبتهم بـ 3.6% .

مما تمّ ذكره فإنّ التّركيز في تنفيذ العمل يرجع إلى: - الإحساس بقيمة العمل.

- إرضاء الضمير النّفسي والمهني.

- طبيعة العمل في المديرية تستلزم التّركيز في تنفيذ مهامها.

- التقليل من الأخطاء المهنية.

في حين أنّ المجيبين بـ"لا" والذين يقرون بعدم تركيزهم في تنفيذ الأعمال يعود ذلك إلى:

- وجود مشاكل سواء كانت صحية أو نفسية أو حتى عملية.

- تدني المستوى المعرفي.

- عدم الإحساس بالمسؤولية.



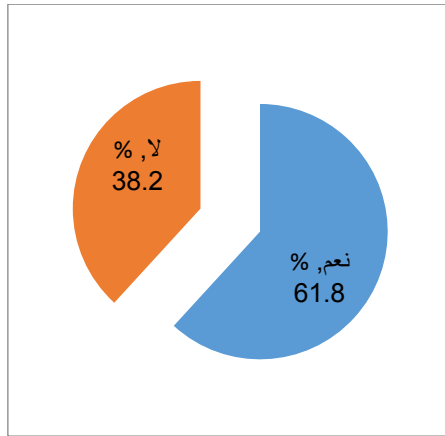
ومعنى ذلك أنّ التّركيز أثناء تنفيذ العمل يرفع من مستوى الأداء وعدم الوقوع في الأخطاء.

وعليه نجد أنّ التّركيز أثناء العمل له أهمية كبيرة في تأدية المهام والاتصاف بالمرونة والتّصدي

لبعض المعوقات التي تؤثر على المديرية وعلى عدم استقرارها.

الشكل رقم(49):

فقد التّركيز في العمل



الجدول رقم(45) :

فقد التّركيز في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم - وجود مشاكل شخصية	3	5.5
- كثرة الأعمال.	20	36.4
- وجود مشاكل في العمل	11	20
لا	21	38.2
المجموع	55	100

الملاحظ من تكرارات الجدول أنّ غالبية الموظفين يفقدون التّركيز في العمل وذلك بنسبة 61.9% أي

ما يعادل 34 موظف من مجموع المبحوثين، وبغية معرفة سبب فقد التّركيز في العمل تمّ تقديم مقترحات

حيث كانت الإجابة بكثرة الأعمال من أهم أسباب فقدان التّركيز والتي قدرت نسبتها بـ 36.4%، تليها وجود

مشاكل في العمل بنسبة 20% وأخيرا وجود مشاكل شخصية و قدرت نسبتها بـ: 5.5% .

في حين نجد المجيبين بـ"لا" عدم فقدهم للتّركيز في العمل و قدرت نسبتهم بـ: 38.2%، أي ما يعادل

21 موظف من مجموع المبحوثين.

ومما تمّ ذكره فإنّ فقدان التّركيز في العمل يرجع إلى:

- وجود مشاكل داخل العمل.

- كثرة الأعمال الموكلة لهم.

- وجود اضطرابات ومشاكل شخصية (الصحة).
  - الجهد المبذول والتعب.
  - انعدام مبدأ إدارة الوقت وضعف ترتيب الأولويات.
  - التمييز بين الموظفين.
- وفي المقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا بـ: "لا" ويعود ذلك إلى:
- القدرة على التفكير والتخطيط السليم.
  - الثقة في النفس.
  - الدقة في أداء المهام.
  - حب العمل ورضا الموظف عليه.

غير أنّ نتائج هذا الجدول تتعارض مع ما تمّ التّوصل له في الجدول رقم(44) .

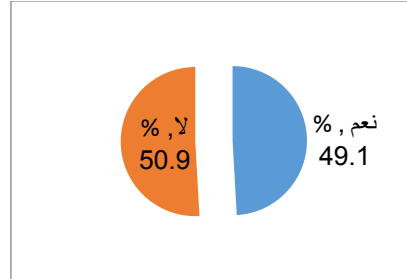
ومما تمّت ملاحظته في إجراء الدّراسة الميدانية التي تمّ التّوصل فيها إلى ملاحظة أداء الموظفين الذي يغيب عنه التّركيز، ومن ثمّ فنتائج الجدول صحيحة اعتمادا على ما تمت ملاحظته في الميدان. ومعنى ذلك أنّ عدم التّركيز في العمل يؤدي إلى عرقلة المهام وتضييع الوقت وإعادة تنفيذ المهام من جديد، كما أنّه يزيد من حدّة القلق والتوتر داخل المديرية.

وعليه تمّ التّأكد من خلال هذا الجدول غياب التّركيز بين الموظفين داخل المديرية.

الشكل رقم(50):

الجدول رقم(46) :

التزام أفراد المجتمع بالذقة في المواعيد . التزام أفراد المجتمع بالذقة في المواعيد



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	49.1
لا	28	50.9
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ النسب متقاربة، حيث نجد 28 موظف من المبحوثين أقرّوا أنّه لا يوجد التزام لأفراد المجتمع في الذقة في المواعيد وقدرت نسبتهم بـ 50.9% ، في حين نجد نسبة المبحوثين الذي أقرّوا أنه يوجد التزام لأفراد المجتمع بالذقة في المواعيد والتي قدرت نسبتهم بـ 49.1% أي ما يعادل 27 موظف من مجموع المبحوثين.

ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنّ ليس هناك التزام لأفراد المجتمع بالذقة في المواعيد إلى:

-عدم القدرة على التخطيط والتنظيم .

-عدم وجود احترام للوقت أي التقدير الخاطئ للوقت.

-عدم الفاعلية والجدية.

وفي المقابل هناك مبحوثين صرحوا بأنّ هناك التزام لأفراد المجتمع بالذقة في المواعيد وذلك بنسبة 49.1% ويعود إلى: - يساهم في توفير الوقت وتقديم الأفضل.

- سير النّجاح والإتقان في العمل.

ومعنى ذلك أنّ معظم الأفراد ليست لديهم ثقافة الالتزام بالمواعيد، ويرتبط هذا بطبيعة الشخصية التي تتحمل مسؤولية العمل، في حين عدم اللامبالاة في إلتزام أفراد المجتمع بالذقة في المواعيد يؤدي إلى عدم تسيير العمل أي تعطله.

وعليه إنّ التزام الأفراد بالدقة في المواعيد يعبر عن مدى الاستقرار والتوازن في العمل.

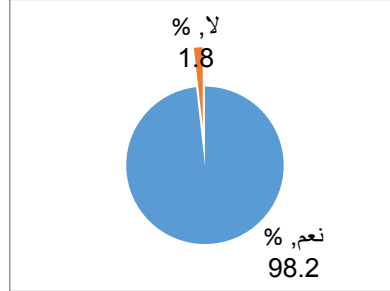
الجدول رقم(47):

الشكل رقم(51):

ترتيب تنفيذ الأعمال

ترتيب تنفيذ الأعمال

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
98.2	54	نعم
1.8	1	لا
100	55	المجموع



الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ أغلب المبحوثين يقومون بترتيب تنفيذ أعمالهم وذلك بنسبة 98.2%، أي ما يعادل 54 موظف من مجموع المبحوثين، ويلبها موظف واحد لا يقوم بترتيب لتنفيذ الأعمال وذلك بنسبة 1.8%.

ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرتبون تنفيذ أعمالهم إلى:

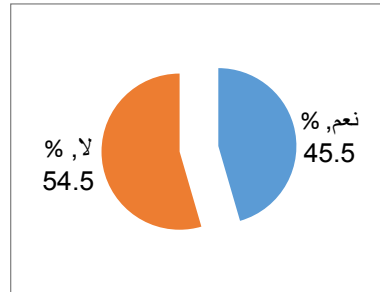
- التقليل من الأخطاء.
- تحقيق الأهداف بشكل أسرع.
- إنجاز المهام بجهد أقل وفعالية أكبر.
- تطبيقهم لمهارة إدارة الوقت.
- في حين يعود سبب المبحوثين الذين لا يقومون بترتيب تنفيذ الأعمال إلى:
- سوء التنظيم الشخصي.
- التعود على عدم ترتيب الأعمال.
- عدم الاهتمام بتنفيذ الأعمال بشكل جيد.

ومعنى ذلك أنّ ترتيب تنفيذ الأعمال ترفع من مستوى الأداء وتحسنه، وبالتالي تحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

وعليه أنّ ترتيب تنفيذ الأعمال يساعد المديرية

على النجاح وضمان السير الحسن للأعمال.

الجدول رقم(48): كثرة المناسبات . الشكل رقم(52): كثرة المناسبات



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	45.5
لا	30	54.5
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ النسب متقاربة، حيث نجد 30 موظف من المبحوثين لا تؤثر كثرة المناسبات على الالتزام في عملهم وقدرت نسبتهم بـ: 54.5%، أمّا نسبة المبحوثين الذين تؤثر عليهم كثرة المناسبات على الالتزام في العمل بـ 45.5%، أي ما يعادل 25 موظف من مجموع المبحوثين.

ويرجع ارتفاع تأثير كثرة المناسبات على الالتزام في العمل إلى:

- الخبراء يملكون القدرة على الموازنة بين العمل والمناسبات.

- الرقابة الصارمة على أدائهم، وهو ما تمّ التّوصل إليه في نتائج الجدول رقم (19)

- الحرص على التّركيز وتحقيق الأهداف المهنية.

في حين يعود سبب المبحوثين الذين تؤثر عليهم كثرة المناسبات على الالتزام في العمل إلى:

- عدم التّوفيق بين العمل والمناسبات.

- تعطيل المهام المفروض القيام بها.

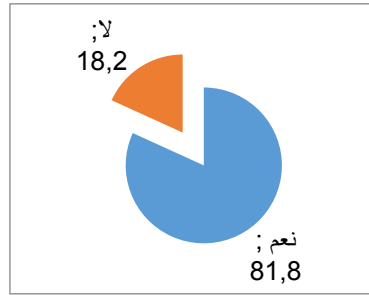
- المستوى التعليمي الضعيف بين المسؤولين .

ومعنى ذلك أنّ المديرية لا تتأثر بالمناسبات التي تعرقل خدماتها وأعمالها، وحرصها كذلك على موظفيها في عدم الوقوع في التراخي في العمل، وفي حال كانت هذه المناسبات شخصية يعرض العمل في أيام العطل لتدارك التأخر، وهذا حسب ما أكدته المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين.

ومنه المديرية حريصة على عدم تأثير مثل هذه المناسبات على الالتزام في العمل.

الجدول رقم (49) : الشكل رقم (53):

وضع أهداف يومية في العمل. وضع أهداف يومية في العمل



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	45	81.8
لا	10	18.2
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ أغلبية المبحوثين يقومون بوضع أهداف يومية في العمل وذلك بنسبة 81.8% أي ما يعادل 45 موظف، في حين نجد 10 موظفين لا يقومون بوضع أهداف يومية في العمل وقدرت نسبتهم بـ: 18.2%.

ويرجع إرتفاع نسبة المبحوثين الذين يقومون بوضع أهداف يومية في العمل إلى:

- تنفيذ المهام في الوقت المحدد.
- تجنب الوقوع في مضيعات الوقت.
- تأثير الأهداف على المستقبل.
- التحكم بالمواقف.
- العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام.

-زيادة سرعة إنجاز العمل.

-المعرفة بأن وضع الأهداف هي حجر الزاوية لوضع جدول زمني للوقت وتحديد تلك الأهداف.

في حين يعود سبب المبحوثين الذين أقرروا بعدم وضع أهداف يومية في العمل إلى:

- إهمال عنصر الزمن.

- عدم قناعة الموظفين بأهمية الوقت.

- عدم الاهتمام بالعمل أي اللامبالاة.

ومعنى ذلك أنّ الموظفين يعملون بنظام وضع أهداف يومية لعملهم، وذلك بغية تحقيقها وعدم التأخر في إنجاز المهام.

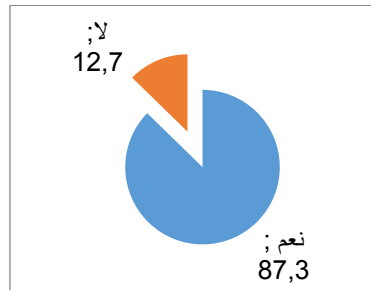
وعليه إنّ وضع أهدافا يومية في العمل يساعد المديرية على التّجّاح وهذا ما يؤهلهم إلى مستوى أرقى.

الشكل رقم(54):

الجدول رقم(50) :

وضع الأهداف وتحقيقها

وضع الأهداف وتحقيقها.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	48	87.3
لا	7	12.7
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ أغلبية المبحوثين يقومون بوضع الأهداف وتحقيقها وذلك بنسبة 87.3%، أي ما يعادل 48 موظف من مجموع المبحوثين، في حين نجد 7 موظفين لا يقومون بوضع الأهداف وتحقيقها وقدرت نسبتهم ب: 12.7%.

ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقرروا بوضع الأهداف وتحقيقها إلى:

- زيادة الكفاءة والفعالية.
  - تحقيق أفضل النتائج في الوقت المحدد.
  - وعي الموظفين في المديرية بدرجة أهمية وضع الأهداف.
  - نظرة الموظفين إلى أهمية الأهداف المسطرة فهي المستقبل الذي يريد أن يكون عليه الموظفين.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف أي عمل جماعي وأهداف جماعية.
  - في المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين أقروا بعدم وضع الأهداف وتحقيقها ويعود ذلك إلى:
    - عدم التزام الموظفين بالعمل.
    - عدم مناسبة الأهداف للظروف البيئية المحيطة.
    - عدم إدراكهم لقيمة تحديد الأهداف.
- ومعنى ذلك أنّ الموظفين يحرصون على وضع الأهداف وهذا ما يساعد على تحفيزهم والوصول إلى تحقيقها وعدم ضياع وقتهم، كما نجد أنّ هذه النتائج تتوافق مع ما تمّ التّوصل له في الجدول رقم (49).
- ومنه وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على استغلال الوقت بالشّكل الصّحيح وعدم إهداره .

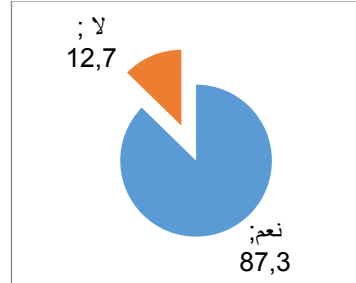


الجدول رقم(51):

الشكل رقم(55):

الاهتمام بالتفاصيل .

الاهتمام بالتفاصيل



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	48	87.3
لا	7	12.7
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أنّ غالبية المبحوثين يقومون بالاهتمام بأدق التفاصيل في تنفيذ العمل وذلك بنسبة 87.3%، أي ما يعادل 48 موظف من مجموع المبحوثين، في حين نجد 7 موظفين لا يقومون بوضع الأهداف وتحقيقها وقدرت نسبتهم ب: 12.7% .

ويرجع سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بالاهتمام بأدق التفاصيل في تنفيذ العمل إلى:

- الرقابة الصارمة في المديرية.

- كون عملهم يحتاج إلى دقة كبيرة وتركيز.

- الموظفين حريصين على تنفيذ الأعمال وتواجد روح الفريق وإحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه

وفي المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بعدم الاهتمام بأدق التفاصيل في تنفيذ العمل ويعود ذلك إلى:

- سوء تنظيم المكتب وملفات العمل.

- الروتين الذي يقتل الوقت والمجهود.

- عدم الوضوح في تنفيذ الأعمال.

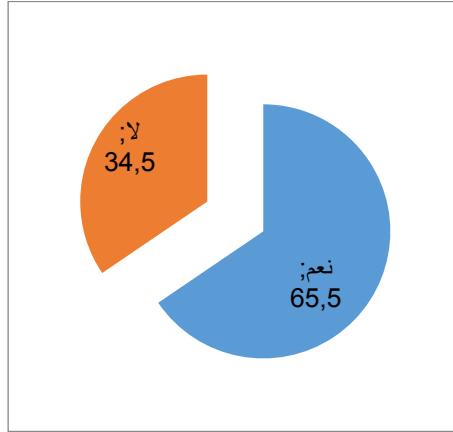
ومعنى ذلك أنّ الموظفين يولون أهمية كبيرة بالاهتمام بأدق التفاصيل في تنفيذ العمل، وذلك بغية

تحقيق الأهداف وتحسين العمل والسيطرة على الأخطاء، كما أنّهم يتمكنون من إدارة وقتهم بفاعلية.

ومنه فإنّ الاهتمام بأدق التفاصيل في تنفيذ العمل يساعد على إدارة وقت المديرية.

الشكل رقم(56):

تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف



الجدول رقم (52) :

تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
54.5	30	نعم - أسبوع
10.9	6	- شهر
/	/	- سنة
34.5	19	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أنّ غالبية الباحثين يقومون بتحديد وقت معين لإنجاز الأهداف وذلك بنسبة 65.5%، أي ما يعادل 36 موظف من مجموع الباحثين، وبغية معرفة كيفية تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف تمّ تقديم مقترحات، حيث كانت الإجابة بإنجازها لمدة أسبوع والتي قدرت نسبته بـ : 54.5%، تليها شهر بنسبة 10.9%.

في حين نجد نسبة الباحثين الذين لا يقومون بتحديد وقت معين لإنجاز الأهداف، وقدرت نسبتهم بـ: 34.5%، أي ما يعادل 19 موظف.

ومما تمّ ذكره فإنّ تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف يرجع إلى:

- احترامهم لمبدأ إدارة الوقت وتنفيذ المهام في الوقت المناسب.
- الثقة بالنفس والتحكّم في الذات يساعد على إنجاز الأهداف.
- يساعد على توجيه الموظف أثناء العمل.
- تنبؤهم بالعوائق التي سوف تعترض عملهم وكيفية تجاوزها.

- تحقيق المبادأة والقدرة على التّحديد.

- الاستفادة من نقاط القوة إلى أقصى درجة واكتشاف نقاط الضعف وتوحيد الموظفين بطريقة موحدة ومتناسكة.

وفي المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين أقرّوا بعدم تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف ويعود ذلك إلى:

- عدم التّركيز بمدى أهمية تحديد الوقت لإنجاز الأهداف.

- عدم التّعود على تحديد الأهداف قبل العمل.

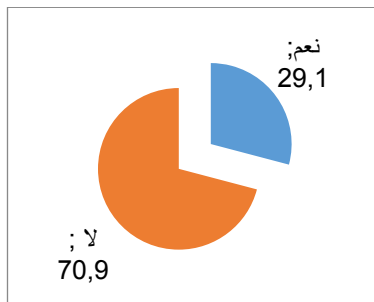
غير أنّ نتائج هذا الجدول تتوافق إلى حد كبير مع ما توصل له الجدول رقم (49) .

ومعنى ذلك أنّ هناك تباين بين تحديد الوقت لإنجاز الأهداف وهذا راجع إلى اختلاف مستويات الموظفين ومسؤوليتهم.

وعليه فالمديرية تسعى إلى تشجيع الموظفين في تحديد الوقت لإنجاز الأهداف لأنّه يحفز على الاجتهاد وبناء الثقة في روح الموظفين.

ومنه فتحديد الوقت لإنجاز الأهداف ويساعد المديرية على التنبؤ بالمستقبل والغايات المراد تحقيقها .

الجدول رقم (53): تنفيذ المهام بتردد. الشكل رقم (57): تنفيذ المهام بتردد



النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
29.1	16	نعم
70.9	39	لا
100	55	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ غالبية المبحوثين أقرّوا بعدم تنفيذ المهام الموكلة بنوع من التردد وهذا بنسبة 70.9%، أي ما يعادل 39 موظف من مجموع المبحوثين، في

حين نجد 16 موظف من مجموع الباحثين أقرّوا تنفيذ المهام الموكلة بنوع من التردد وقدّرت نسبتهم بـ 29.1%.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة الباحثين الذين أقرّوا بعدم تنفيذ المهام الموكلة بنوع من التردد إلى :

- اقتناع الموظفين بطريقة العمل.

- رضي الموظفين بالمناصب المخولة لهم.

- التّشّاركية بين الموظفين.

- الاتسام بالمرونة والإرادة وهذا ما يمكن من إدارة وقتهم بشكل ناجح.

- النّقة بالنفس والراحة النّفسية والجسدية للموظفين.

وفي المقابل نجد نسبة الباحثين الذين أقرّوا بتنفيذ المهام الموكلة بنوع من التّردّد ويعود ذلك إلى:

- عدم اقتناعهم بطريقة القيام بالمهام وأنّ هذه المهام ليست مهامهم.

- التّسيّب واللامبالاة من طرف المسؤولين.

- وجود نقص في المعلومات.

- وجود غموض في النّصوص سارية المفعول أي النصوص الإدارية.

ومعنى ذلك أنّ تنفيذ المهام الموكلة بنوع من التّردّد تؤدي بالمديرية للوقوع في الأخطاء، وتدني

مستوى أداء الموظفين.

وعليه نجد أنّ المديرية تحرص على عدم تنفيذ المهام بتردد وأنّ الموظفين يقومون بواجبهم وحسب ما

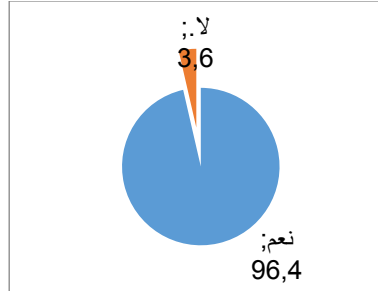
يمليه عليهم الواجب والضمير المهني، وهذا من أجل بناء مؤسسة قوية.

الشكل رقم (54):

الجدول رقم (54) :

إنجاز المهام في الوقت المحدد

إنجاز المهام في الوقت المحدد لها:



الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	53	96.4
لا	2	3.6
المجموع	55	100

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أنّ أغلبية الباحثين أقرّوا بأنهم يقومون بإنجاز المهام في الوقت المحدد لها وقدرت نسبتهم بـ: 96.4%، أي ما يعادل 53 موظف من مجموع الباحثين، أمّا موظفين 02 من الباحثين أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام في الوقت المحدد لها وقدرت نسبتهم بـ: 3.6%.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة الباحثين الذين أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز المهام في الوقت المحدد لها إلى:

- تحديد الأولويات لإنجاز الأهداف.
  - التخطيط الجيد.
  - ترتيب الموظفين لأعمالهم وتنظيم وقتهم.
  - المعرفة بأن إنجاز المهام في الوقت المحدد لها ينقص من الشعور بالضغط والتوتر.
  - وجود رقابة صارمة، وهذا ما تم التوصل له في إجابات الباحثين في الجدول رقم (19).
  - التقاضي للعقوبات في حال عدم إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.
- وفي المقابل نجد نسبة الباحثين الذين أقرّوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام في الوقت المناسب لها ويعود سبب ذلك إلى:
- اللامبالاة في العمل.

- عدم التخطيط الجيد للمهام.

- عدم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها.

كما نجد نتائج هذا الجدول تتوافق مع ما تم التوصل له في الجدول رقم (52).

وما تمت ملاحظته في إجراء الدراسة الميدانية التي تم التوصل فيها إلى ملاحظة أداء الموظفين الذي يتم فيه إنجاز المهام في الوقت المحدد لها، ومن ثم فنتائج الجدول صحيحة اعتماداً على ما تمت ملاحظته في الميدان.

وعليه فالمديرية لا تعاني من تأخر في إنجاز المهام لأنها تقوم بإنجازها في الوقت المحدد لها وهذا ما سوف يؤدي إلى سيرورة العمل بطريقة جيدة.

جدول الكشف عن الارتباط بين البيئة الاجتماعية وضبط الأهداف.

-السؤال 43 و 45-

ك <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	فقد التركيز
				معاناة الوصول للعمل
3.12	16	9	7	نعم
	39	12	27	لا
	55	21	34	المجموع

يتضح من الجدول أن قيمة  $k^2$  المحسوبة هي 3.12، وهي أصغر من قيمة  $k^2$  الجدولية المقدره بـ: 3.84%

عن درجة الحرية  $df=1$  ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاناة في الوصول للعمل وفقد التركيز أثناء تنفيذ الأعمال.

وعليه لا توجد علاقة بين البيئة الاجتماعية وتحديد الأهداف.

وانطلاقاً مما تمّ التّوصل له من إجابات المبحوثين الموضحة في الجداول فإنّ غالبية المبحوثين لا يركزون في تنفيذ أعمالهم، في حين أنّهم لا يعانون في صعوبات الوصول للعمل، إضافة إلى الاهتمام بالتفاصيل أثناء العمل لا يؤثر على مدة تحقيق الأهداف، وهو ما تمّ التّوصل له في النّاتج السابقة، ضف إلى هذا أنّ المناسبات المختلفة لا تؤثر على الوصول لتّحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإنّ البيئة الاجتماعية لا تساهم بشكل كبير على سوء ضبط الأهداف إذ قد تحدث هذه الأخيرة مقابل توفير بيئة اجتماعية حسنة.

### خلاصة:

استنادا على ما سبق وبعد القيام بتفريغ بيانات أسئلة الاستمارة في الجداول التكرارية وتحليلها، فقد تحددت نتائج الدراسة وتم التوصل إلى أهم المعوقات التي تواجه إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية وبالتالي يعتبر هذا الفصل بمثابة تمهيد للفصل الأخير الذي ستم فيه مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.



## الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: موقع الدراسة البناء النظري.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

**تمهيد:**

بعد القيام بتفسير وتحليل نتائج الدراسة وإخضاعها للدراسة الإحصائية، سيتم التّطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائجها وتوضيح مدى صدق أو نفي فرضيات الدراسة حسب الدّراسات حسب الدراسات السابقة وكذا النّظريات التي تمّ عرضها سابقا إضافة التّطرق إلى القضايا التي تثير الدّراسة حول معوقات تجسيد إدارة الوقت.

### أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

بعد القيام بتفسير وتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة اعتماداً على الاستمارة كأداة رئيسية والتي تم توزيعها على كل موظفي المديرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل لها في الدراسة الميدانية، ومعرفة مدى إيجابتها على فرضيات الدراسة.

ومنه التوصل للكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة من عدمها.

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

#### الفرضية العامة:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من تطبيق إدارة الوقت فيها.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

- تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

- تعمل العوامل الذاتية للمبوهين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت.

#### بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

- تعمل البيئة الاجتماعية للمبوهين على سوء ضبط الأهداف

وفيما يأتي سنقوم بتحليل النتائج حسب كل فرضية، ثم التوصل لاستخلاص النتيجة العامة.

### 1- طبيعة مجتمع البحث:

حسب ما تم التوصل له في المحور الأول المتعلق بالبيانات العامة للمبوهين فإن أهم الخصائص التي يتميز بها المبوهين تبرز في كون فئة الذكور أنظر الجدول رقم (02) والذي قدرت نسبته ب 61.8%، وهذا راجع إلى كون طبيعة العمل بالمديرية يتطلب ضرورة الخروج لمؤسسات مختلفة منها ما يكون خارج

الولاية الأمر الذي يصعب على المرأة القيام به، إضافة إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة ويعود هذا إلى كون المديرية لا تتبع سياسة مفتوحة في التوظيف، ارتفاع سن التقاعد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع سن المبحوثين دون تواجد كبير لمبحوثين بسن صغيرة أنظر الجدول رقم(03) والذي كانت نسبته تقدر ب: 58.2% ، هذا وإن المستوى التعليمي للمبحوثين هو مستوى جامعي أنظر الجدول(04) والذي قدرت نسبته ب 56.4%، ويرجع هذا إلى طبيعة العمل التي تستلزم وجود خبرات وكفاءات خاصة في شغل مناصب إدارية عالية، أما فيما يخص الحالة العائلية فأغلب المبحوثين متزوجين أنظر الجدول رقم(05) والذي قدرت نسبته ب74.5%، في حين نجد مكان إقامتهم هو المدينة، وكذا أقدميتهم في العمل التي تتراوح بين 20 - 25 سنة أنظر الجدول رقم(06) والجدول رقم(07) اللذان قدرت نسبتهما على التوالي ب 94.5% و 27.3%.

## 2- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

وقد تمت دراسة الفرضية انطلاقاً من المؤشرات التالية:

\* مؤشرات البيئة التنظيمية: غياب الرقابة+ مركزية السلطة + قلة المعلومات + تعقد إجراءات العمل +التسيب.

\* مؤشرات تخطيط الوقت: الإلتزام بالوقت في إنجاز الأعمال + تفويض المهام + ترتيب الأولويات + خطة عمل يومية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من إجابات المبحوثين على تساؤلات البيئة التنظيمية وتخطيط الوقت أن أغلب المبحوثين يقرون بوجود الرقابة على أعمالهم من طرف المدير وهذا يرجع إلى حاجة المديرية لمعرفة مدى التزام الموظفين في تنفيذ أعمالهم بالوقت، من جهة أخرى فإن وجود كل مسؤول على مستوى مختلف المصالح وتمتعه بالمسؤولية يدفعه إلى متابعة أداء العمال للتقليل من الأخطاء وعليه فإن وجود نظام رقابي بالمديرية يقلل من نسبة حدوث الأخطاء، والعمل على تجاوزها والحد منها أنظر الجدول رقم(09) والذي قدرت نسبته ب 85.5% ، نجد في المقابل تميز السلطة في المديرية بالتشاركية وهذا راجع إلى كون

هذا النمط من السلطة يسمح بالكشف عن الواقع ويضع المديرية أمام الصورة الحقيقية لظروف العمل، إضافة إلى كون هذا النمط يساعد على التقليل من النزاعات بين المسؤولين والموظفين ويسهل السير الحسن لتنفيذ الأعمال، أي أنّ هذا النمط يسهّل التواصل بين المدراء والموظفين ويفتح المجال للموظفين بإيصال مختلف انشغالاتهم التي قد تعيق أداء العمل لمسؤوليهم، وعليه فإنّ تشاركية السلطة تخلق الرضا لدى الموظفين ما يساهم في سرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف أنظر الجدول رقم(15) والذي قدرت نسبته بـ 58.2%.

أما فيما يخص تعقد الإجراءات فقد أجمع غالبية المبحوثين بأنّ إجراءات العمل تتسم بالسهولة وهذا راجع إلى سهولة قنوات الاتصال التي كانت كنتيجة للنمط التشاركي في السلطة أنظر الجدول رقم(15) والذي قدرت نسبته بـ 58.5%، ورقم (20) حيث قدرت نسبته بـ 87.3% ومنه فإجراءات العمل بالمديرية تسمح بتنفيذ الأعمال دون تأخير، وفي المقابل نجد أنّ بيئة العمل بالمديرية تتسم بالصرامة أنظر الجدول رقم (23) والذي قدرت نسبته بـ 81.8% ويرجع هذا إلى وجود نظام رقابي على الأعمال وكذا وجود قوانين ولوائح تبين وتضبط كيفية تنفيذ الأعمال.

أما من ناحية الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال فقد أجمع المبحوثين بأنّه لا يتم الالتزام بالوقت في إنجاز الأعمال أنظر الجدول رقم(12) والذي قدرت نسبته بـ 69.1% وهذا الأمر يرجع إلى كثرة الأعمال، الفوضى في مكاتب العمل، غموض بعض المهام، والمعنى من هذا أنّ إنجاز المهام يأخذ وقت أطول مما هو محدد، ومنه فإنّ مديرية الضرائب لا تلتزم بشكل كبير في وقت الإنجاز، في حين أنّ جدولة المهام قبل موعدها لا يحدث بصفة دائمة ، وهذا قد يرجع إلى نقص الوعي بأهمية الجدولة أنظر الجدول رقم(21) حيث قدرت نسبته بـ 52.7% ومعنى هذا أنّ موظفي مديرية الضرائب لا يملكون ثقافة العمل وفق مهام مجدولة، الأمر الذي قد يؤدي إلى استغراق وقت أطول في العمل وعليه فإنّ غياب الامتثال للجدولة قد يدفع بالمديرية لصعوبة تنفيذ أعمالها والوصول لتحقيق أهدافها بطريقة سهلة وسريعة، لكن وفي مقابل تميز السلطة بالتشاركية إلا أنّ عملية تفويض المهام تغيب في ميدان الدراسة أنظر الجدول (16) حيث قدرت نسبته بـ 80% وهذا يرجع إلى عدم ثقة الرؤساء في تنفيذ الأعمال بالطرق الصحيحة من طرف الموظفين تجنباً للفوضى التي قد تحدث نتيجة التفويض.

ومن خلال النتائج التي تمّ التّوصل إليها بعد تفسير وتحليل الجداول المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة، والتي تظهر في الأسئلة من 7 إلى السؤال 23، نستنتج أنّه وبالرغم من توفر بيئة تنظيمية جيدة في ميدان الدّراسة، إلّا أنّ تخطيط الوقت سيئٌ وغير فعّال، إضافة إلى أنّه لا يتم مراعاة مبادئ التّخطيط الجيد.

كل هذه الاستنتاجات تقودنا إلى نفي الفرضية القائلة بأنّ البيئة التّنظيمية السائدة في ميدان الدّراسة تساهم في الحد من فاعلية تخطيط الوقت؛ أي أنّ هذه الفرضية لم تتحقق.

### 3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تعمل العوامل الذاتية للمبحوثين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت، وتم الانطلاق في دراسة هذه الفرضية عبر المؤشرات التالية:

\* مؤشرات العوامل الذاتية: مشاكل في البيت + سوء التنظيم الشّخصي + احتياجات أسرية + تراكم الأعمال + عدم القدرة على قول "لا".

\* مؤشرات مضيعات الوقت: تنفيذ المهام قبل التّفكير + مكاتب مزدحمة + استعمال الهاتف + تأجيل المهام + زيادة الزّيارات الشّخصية.

من خلال ما تمّ التّوصل إليه من نتائج تفريغ الاستمارة يتضح أنّ أغلب المبحوثين يملكون مشاكل أسرية وهو الأمر الذي يدفعهم إلى التأخر عن العمل أنظر الجدول رقم(27) حيث قدرت نسبته ب: 89.1 % وهذا يرجع إلى عدم تطبيق العقوبات على الموظفين، وهو ما يدفعهم بتكرار التأخر وعدم الالتزام خاصة وأنّ الهدف الرئيسي للرقابة هو تصحيح الأخطاء أنظر الجدول رقم(11) حي قدرت نسبته ب60%، وعليه فإنّ كثرة المشاكل تؤثر بشكل سلبي على تجسيد إدارة الوقت في العمل، وبالنّظر لمؤشر الاحتياجات الأسرية نجد أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين يخرجون في أوقات العمل لقضائها حتى وإن كانت أحيانا ، أنظر الجدول رقم (32) والذي قدرت نسبته ب 81.8% وهذا يرجع إلى الاهتمام بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمديرية وعلى حساب تنفيذ الانضباط الموظفين في عملهم، نقص المسؤولية.

هذا بالإضافة إلى استعمال الهاتف أثناء القيام بالأعمال أنظر الجدول رقم(33) الذي قدرت نسبته بـ 89.1% يساهم بشكل كبير في إضاعة وهدر الوقت الخاص بالعمل، ليجتنب عنه تأخر في تنفيذ الأعمال ومنه عدم السير الحسن للعمل خصوصا وأنّ الوقت عنصر أساسي في طبيعة عمل المديرية التي ينجم عن التأخر في الأوقات أخطار تعرضها للعقاب.

كما أنّ تراكم الأعمال يلعب دورا كبيرا في إهدار وقت العمل كون أنّ أغلب المبحوثين يعانون منها أنظر الجدول رقم(35) والذي قدرت نسبته بـ 70.9% وذلك نظرا لتأجيل القيام بالأعمال في وقتها، الأمر الذي يؤدي إلى تراكمها على بعضها، وكذا البطء في الإنجاز استغرق وقتا كبيرا في تنفيذها.

أي أنّ تراكم الأعمال من أكثر العوامل التي تمنع الاستغلال الجيد للوقت.

وفي المقابل نجد أغلب المبحوثين لا يقولون(لا) للآخرين حين يأخذون وقت على حساب عملهم، وقد يرجع ذلك إلى انعدام الشخصية لدى الموظفين بحيث لا يستطيعون رفض ما يطلبه الآخرون منهم، وكذا لامبالاتهم في عملهم وانعدام الجدية والمسؤولية، وأيضا زيادة أوقات الفراغ، وعليه فإنّ عدم رفض ما يطلبه الآخرون قد يدفع إلى سوء الاستغلال الأمثل للوقت ومنه زيادة إهداره.

أما من ناحية تأجيل المهام وزيادة استقبال الزيارات الشخصية فقد أكد أغلب المبحوثين حدوثها أنظر الجدول رقم (37) والذي قدرت نسبته بـ 60%، والجدول رقم(40) حيث قدرت نسبته بـ 69.1% وذلك يعود إلى نقص اليد العاملة الكافية، وأيضا الضغط في العمل وعدم القدرة على التنسيق بين مختلف المهام الواجب تنفيذها وفق ما حدد لها من وقت.

ومعنى هذا أنّ موظفي المديرية قد تعودوا على تأجيل القيام بالأعمال في وقتها وهذا الأمر يحدث كنتيجة لأسلوب العقاب في حال وقوع الأخطاء.

وعليه فإنّ كل من مؤشر تأجيل المهام والزيارات الشخصية يعتبران من المؤشرات التي تعتبر كأحد الأسباب السلبية الذي يؤدي عدم التحكم فيها إلى سوء تنفيذ المهام، ومنه عدم الوصول إلى تحقيق ما تمّ السعي للوصول إليه سواء في الالتزام بالعمل أو بالوقت، أو تطبيق أسلوب إدارة الوقت في المديرية.

ومن خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عملية تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث من الاستمارة والمتمثلة في التساؤلات من 24 إلى السؤال 38 يتم التوصل إلى أن الفرضية التي تم بناؤها لمحاولة معرفة صدقها من عدمه، فقد أثبتت الدراسة الميدانية صدقها أي محققة.

وعليه فإن العوامل الذاتية للمبحوثين تساهم في ضعف السيطرة على مضيعات الوقت، أي زيادة إهدار أوقات العمل، الأمر الذي برهنت عليه الدلائل الإحصائية، والتي ذهبت إلى أن العوامل السلبية الذاتية للمبحوثين كانت بسبب الأغلبية وهو ما يؤثر على عدم الاستغلال الأمثل للوقت. ومنه الفرضية تحققت.

#### 4- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل البيئة الاجتماعية للمبحوثين على سوء تنظيم الأهداف.

ولدراسة هذه الفرضية يتم تحديد المؤشرات التالية:

\* مؤشرات البيئة الاجتماعية: صعوبة التنقل، عدم احترام المجتمع للوقت + كثرة المناسبات + الاهتمام بالتفاصيل + التردد في العمل.

\* مؤشرات ضبط الأهداف: التركيز في العمل + ترتيب المهام حسب الأولويات + أهداف لكل يوم + مدة زمنية لتنفيذ الأهداف + إنجاز المهام.

انطلاقاً من إجابات المبحوثين نستنتج أن غالبية المبحوثين لا يعانون من صعوبة في التنقل إلى مكان العمل، وذلك لقرب محل الإقامة من مكان العمل، وكذا امتلاك غالبية العمال لوسيلة نقل خاصة بهم الأمر الذي يسهل الوصول بسرعة للعمل دون تأخير إضافة إلى أنه من مجموع الإجابات يظهر أن أفراد المجتمع لا يمتلكون لثقافة إحترام الوقت أنظر الجدول رقم(46) حيث قدرت نسبة هذا الجدول بـ50.9%، وبالتالي فإن أداء العمل داخل المديرية قد تأثر سلباً بهذا الأمر من خلال التعود على إحترام الوقت في إنجاز الأعمال، والدليل على ذلك هو التأخر في تنفيذ الأعمال والقيام بتأجيلها لأيام وأوقات أخرى.



أما فيما يخص كثرة المناسبات فإنّ أغلب الموظفين أكدوا بعدم تواجد مناسبات كثيرة في مديرية الضرائب، انظر الجدول رقم (48) والذي قدرت نسبته بـ 54.5% والسبب في ذلك يعود إلى وجود نظام رقابي وبيئة عمل صارمة، وطبيعة العمل الذي لا يسمح بالقيام بالمناسبات خارج نطاق العمل.

أما الذين أجابوا بكثرة المناسبات فإنّ هذا يعود إلى الرغبة في التّخفيف من ضغط العمل وكذا الحصول على أوقات راحة، وعليه فإنّ مدير العمل يحاول التّقليل من هذه المناسبات قدر الإمكان، وهذا حتى لا يتأثر السير الحسن للعمل بها.

أما من حيث الاهتمام بالتفاصيل والتّردّد في تنفيذ الأعمال فكانت أغلبية الإجابات تبرر الاهتمام الكبير والتّدقيق في تفاصيل العمل وكذا غياب التّردّد في تنفيذ الأعمال أنظر الجدول رقم (53) والذي قدرت نسبته بـ 70.9% ، والجدول رقم (51) حيث قدرت نسبته بـ 87.3%، وهذا راجع إلى طبيعة المهام في مديرية الضرائب التي تقتضي ضرورة الإلمام بمعرفة كل التفاصيل لتنفيذ الأعمال على أكمل وجه، وأنّ تنفيذ المهام دون أخطاء يقتضي معرفة كل تفاصيل العمل دون نقصان.

في حين نجد أن تنفيذ المهام دون تردد يرجع إلى وضوح كل الإجراءات والقوانين وكذا لتنظيم وكفاءة الموظفين، وكذا ارتفاع مستواهم العلمي يساعدهم على فهم مختلف المهام.

وعليه فإنّ غياب التّردّد في أداء العمل يسهل ويسرع الوصول إلى الأهداف والغايات.

وفي مقابل هذه المؤشرات نجد أنّ القيام بالعمل يتسم بغياب التّركيز أنظر الجدول رقم (45) وهذا بسبب كثرة المهام، الانشغال بأعمال أخرى خارج نطاق العمل، غياب التّرتيب للأولويات والروتين في العمل. ومعنى هذا أن غياب التّركيز قد يحدث كنتيجة لغياب التخطيط الجيد للوقت، وكذا تكرار نفس المهام يوميا. وعليه فإنّ غياب التّركيز يعرقل الوصول للنتائج الجيدة.

إضافة أنّ تنفيذ الأعمال بترتيب الأولويات كانت هي غالبية الإجابات التي قدمها المبحوثين، أنظر الجدول رقم (18) الذي قدرت نسبته بـ 87.3%، وذلك لكون طبيعة الأعمال تنحصر في أوقات محددة وأنّ عدم القيام بها وفق الأولويات المناسبة قد يعرض كل من الموظفين والمديرية لعقوبات وغرامات مالية.

ومعنى هذا الأمر أنّ من أهم الأسس والمبادئ التي يسهل ضبط الأهداف والقيام بها هو القيام بعملية تنفيذ المهام وفق الأولويات.

ومنه فإنّ مديرية الضرائب تلتزم في عملها بمبدأ الأولويات باعتبارها من المهارات الأساسية في نجاح إدارة الوقت.

من ناحية تحديد وقت معين لإنجاز الأهداف فقد أكد الباحثين قيامهم بهذا الأمر أنظر الجدول رقم (52) والذي قدرت نسبته بـ 65.5 %، و يرجع هذا لثقة الموظفين بأنفسهم بإمكانياتهم على تسليم كل الأعمال الموكلة لهم في أوقاتها ودون تأخير.

وهذا الأمر ما يحقق السرعة في إنجاز المهام في إطار الوقت المحدد له أنظر الجدول رقم (54) الذي بلغت نسبته حوالي 96.4 %، حيث يرجع هذا الأمر للقيام بالأعمال وفق مبدأ ترتيب الأولويات، وكذا التخطيط المسبق للأعمال، رغبة لتفادي العقوبات التي تلحق بهم نتيجة عدم تنفيذهم لأعمالهم.

ونستخلص أخيرا بعد تحليل الأسئلة المتعلقة بال محور الرابع والتي تبرز في الأسئلة من 33 إلى 51 سؤال، أنه تم التوصل إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة، إذ أن إجابات الباحثين كانت تتراوح بالنفي على أسئلة البيئة الاجتماعية وكذا سوء ضبط الأهداف ليتم التوصل في الأخير إلى أن سوء البيئة الاجتماعية قد لا يؤثر في الضبط الجيد للأهداف، كما قد نجد في المقابل أن البيئة الاجتماعية قد يقابلها سوء في عملية ضبط الأهداف.

وعليه نقول أن الفرضية لم تتحقق.

#### 5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من تطبيق إدارة الوقت فيها.

انطلاقا من مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاثة والتي كانت محور للدراسة الميدانية أغلبها لم تتحقق، وهو الأمر الذي أوضحت النتائج والشواهد الكمية للدراسة أن المؤسسة الجزائرية لا تواجه عدّة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من تطبيقها لإدارة الوقت بشكل فعّال، حيث نجد في المقابل أنها تعاني

من معوقات ذات طبيعة واحدة وهي تتعلق بالعوامل الذاتية للمبحوثين، هذه الأخيرة التي تعمل على عرقلة السير الحسن لأداء العمل في الوقت المحدد، وتزيد من إمكانية إضاعة وهدر الوقت.

وتعتبر العوامل الذاتية والسلبية بشكل أساسي من أبرز المعوقات التي تقف أمام الممارسة الجيدة لوسائل وأساليب إدارة الوقت، فالدراسة الميدانية بديرية الضرائب تبين بصورة واضحة أن عوامل المبحوثين الذاتية السلبية تؤثر بشكل كبير على طرق تنفيذهم للأعمال وتضعف التخطيط المسبق للمهام وهو ما يؤدي إلي بطئ الأعمال وتنفيذها، وإضاعة الوقت والجهد، فالعوامل الذاتية أو الشخصية تؤدي لتأجيل تنفيذ المهام في أوقاتها ومن ثم عدم الوصول أو عرقلة وبطئ تحقيق الأهداف المسطرة.

و على اعتبار تزايد الظروف السيئة الأسرية للمبحوثين، وسوء تنظيمهم وتراكم الأعمال عليهم جزء من شخصية المبحوثين، إن صح القول فقد تم التوصل في الدراسة الميدانية بديرية الضرائب إلى أنها تعتبر صفات معرقة لإتقان العمل وإنجازه وفق مبادئ إدارة الوقت الناجحة.

كما أن الزيارات الشخصية أثناء أوقات العمل تساهم بشكل كبير في ضعف السيطرة على الوقت وحسن استغلاله، و بالتالي ضعف التحكم في أداء العمل في إدارة الوقت فيه بشكل عام.

أما فيما يخص البيئة التنظيمية وبالرغم من إيجابياتها وهو ما أكدته النتائج المتوصل لها في مناقشة الفرضيات إلا أنها لا تعمل على إبراز وتحقيق فعالية جيدة لتخطيط الوقت.

كما أن البيئة الاجتماعية للمبحوثين لم تساهم في سوء ضبط الأهداف وذلك من خلال كونها تعرقل الوصول لتحقيق أهداف المديرية خاصة تلك التي تم تسطيرها مسبقا، من قبل المديرية.

و تبعا لهذا فإن الفرضية العامة التي مفادها أن المؤسسة الجزائرية تواجه معوقات مختلفة تمنع وتحد من تطبيق إدارة الوقت لم تتحقق.

أي أن المعوقات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية ترجع بالدرجة الأولى إلي العوامل الذاتية باعتبارها المؤثر الوحيد على عدم تطبيق إدارة الوقت وعرقلة أداء العمل وفق هذه الإدارة والأسلوب.

## ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات الأجنبية:

تظهر النتائج المتوصل إليها في الدراسة التي قام بها *véronique lacompe* في أن التخطيط للعمل يكون بشكل يومي، إضافة إلى اعتبار غياب التفويض للسلطة راجع إلى غياب الكفاءات في العمل، هذا الأمر هو الذي يدفع إلى غياب تنظيم إدارة الوقت وعدم القدرة على تطبيقها باعتبار التفويض أحد أهم المعوقات التي تقف أمام تجسيد العمل وفق مبادئ إدارة الوقت، في حين أن ما تم التوصل له في الدراسة الراهنة من نتائج يؤكد أن غياب التفويض لا يرجع إلى غياب الكفاءات فقط، بل قد توجد كفاءات لكن لا يوجد تفويض، صف إلى ذلك أن أهم المعوقات لإدارة الوقت تظهر في العوامل الشخصية والذاتية للمبحوثين وليس في بيئة العمل سواء تعلق الأمر بالتفويض أو صرامة القوانين، أي أن ما توصل له الباحث *véronique lacompe* من نتائج لا تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات العربية:

توصل الباحث "محمد خير سليم أبو زيد" و"رحي مصطفى عليان" في دراستهما حول إدارة الوقت وأثرها على الرضا الوظيفي إلى النتيجة المتمثلة في كون العاملين يملكون مهارة عالية في إدارة الوقت بشكل عام، إضافة إلى التحكم المدرك في الوقت، أي العمل على زيادة التحكم عن طريق التدريب، وهذا الأمر جاء عكس ما توصلت له الدراسة الراهنة التي أكدت أن موظفي مديرية الضرائب لا يستطيعون التحكم الجيد في الوقت خاصة من ناحية تنفيذ الأعمال وفق الوقت المحدد لها، وكذا الالتحاق بأماكن العمل في الوقت الرسمي.

وفي المقابل توصلت الباحثة "نجلاء بنت محمد الخلف" إلى وجود 24 عاملاً يعيق الموظفين عن إدارة وقتهم بشكل فعال، هذه النتائج لا تتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي مفادها أن العوامل الذاتية هي المعوق الوحيد الذي يواجه إدارة الوقت لدى موظفي مديرية الضرائب.

## 3-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات الجزائرية:

توصلت الدراسة التي قامت بها الباحثة "لعنان مسيكة"،إلى وجود فروق في فهم الوقت، هذه الفروق تعود إلى العمر، في حين أن نتائج ما توصلت إليه الدراسة الراهنة بمديرية الضرائب أن الموظفين واعون لأهمية الوقت إلا أنهم لا يحسنون إدارته واستغلاله، وهذا الأمر يعود إلى مساهمة العوامل الذاتية لهم بشكل سلبي في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعّال، وبالتالي عدم توافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباحثة لعنان مسيكة.

## ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري:

بعد مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لتوضيح ما تواجهه إدارة الوقت من معوقات سيتم التعرض إلي مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم التطرق لها في الجانب النظري.

## 1-مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن العوامل الذاتية للمبحوثين من أبرز الأسباب التي تواجه إدارة الوقت وتؤدي إلي عدم تطبيقها وتجسيدها، ومن أهم العوامل المشاكل الأسرية، سوء التنظيم الشخصي، الاحتياجات الأسرية، تراكم الأعمال، عدم القدرة على قول لا، هذه العوامل تساهم بشكل كبير علي زيادة مضيعات الوقت وعدم التحكم في وقت العمل مما يؤدي إلي سوء تطبيق إدارة الوقت، وهي نتائج تختلف مع أساسيات وأفكار نظرية الإدارة العلمية لدى " فريديريك تايلور" التي تقول بأن أسباب ضياع الوقت تعود إلي البيئة التنظيمية لمكان العمل أبرزها التفويض وغياب المعلومات، كما أكدت علي البعد الفيزيقي للعامل وأكدت أن ضياع الوقت بسبب العوامل المادية كزيادة الحركات غير الضرورية أثناء العمل.

أما نظرية العلاقات الإنسانية لدى "إلتون مايو"، فقد حاولت التركيز علي العنصر البشري ومدى مساهمته في إضاعة الوقت وهذا من خلال منحهم أوقات الراحة حتى لا يشعرون بالضغط في العمل إضافة إلي تأثير البيئة التنظيمية على هدر الوقت متمثلة في نظام الرقابة والإشراف حيث يساهم غيابها سلبا علي تجسيد إدارة الوقت.

## 2-مناقشة النتائج في ضوء النظريات الحديثة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية والسالفة الذكر والتي أجريت بمديرية الضرائب حول "معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية".

اتضح أنها تختلف مع ما جاءت به نتائج نظرية اتخاذ القرارات ل: "هربرت سايمون" الذي توصل إلي أن التخطيط الجيد وتصنيف المهام بشكل مرتب سيساعد علي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب الأمر الذي يقلل من الوقت السائد في تنفيذ الأعمال وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال.

إن أفكار هذه النظرية تختلف مع النتائج التي تم التوصل لها في الدراسة الراهنة والتي كانت إحدى نتائجها أنه كلما كانت العوامل الذاتية للفرد جيدة يكون التحكم في الوقت جيد وبالتالي التقليل من مضيعات الوقت والتطبيق الجيد لإدارة الوقت.

أما نظرية الأولويات ABC فقد تضمنت مجموعة من الأفكار والمبادئ ركزت فيها علي مبدأ تجديد الأولويات في المهام، وذلك بإعطاء الأولوية الأهم للأعمال ثم ترتيبها بطريقة تنازلية لمعرفة أي المهام ينبغي تنفيذها بسرعة؛ وأي منها يمكن تأجيلها أو تفويضها، وهذا ما يدفع إلي إدارة الوقت بشكل فعال.

من خلال ما تمت مناقشته وتحليله نصل إلي القول بأن: النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية تختلف عن ما توصلت إليه مختلف النظريات من نتائج والتي تم إدراجها في الشق النظري ومناقشتها في الجانب الميداني، وهي ما أمدتها بالشرعية والعلمية ما يؤكد قيمة النتائج المتوصل إليها.

## رابعاً:النتائج العامة للدراسة:

بعد القيام بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت حول معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، و محاولة التأكد من صدق الفرضية العامة عن طريق صدق الفرضيات الفرعية، لم يتم تحقيقها بشكل كامل، فجاءت النتائج كالتالي:

- لا تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

- تعمل العوامل الذاتية للمبشرين علي إضعاف السيطرة مضيعات الوقت.

- لا تعمل البيئة الاجتماعية للمبوهون علي سوء ضبط الأهداف.

وفي الأخير نصل إلي الاستنتاج أن الفرضيات الثلاث لم تتحقق جميعا، وبالتالي فمعوقات تجسيد إدارة الوقت في مديرية الضرائب ليست معوقات ذات طبيعة مختلفة، بل تبرز في اعتبار العوامل الذاتية للمبوهون كمعوق وحيد وأساسي لعدم تجسيد إدارة الوقت في مديرية الضرائب، وذلك باعتبار أن البيئة التنظيمية والاجتماعية لا تظهر كأحدى المعوقات لإدارة الوقت، استنادا علي ما تم التوصل له في نتائج الدراسة الحالية التي خلصت إلي أن معوقات تجسيد إدارة الوقت بمديرية الضرائب هي العوامل الذاتية للمبوهون.

### خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

بعد القيام باستعراض الجانب النظري المتعلق بإدارة الوقت ومعوقاتها وكذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج إمبريقية ، ومقارنة مع الدراسات السابقة، فقد برزت مجموعة من القضايا التي تستوجب الدراسة وتحتاج مزيدا من التحقق وهذه التساؤلات تتمثل في:

- علاقة النمط الرقابي في تطبيق إدارة الوقت.

- علاقة مضيعات الوقت بالتخطيط.

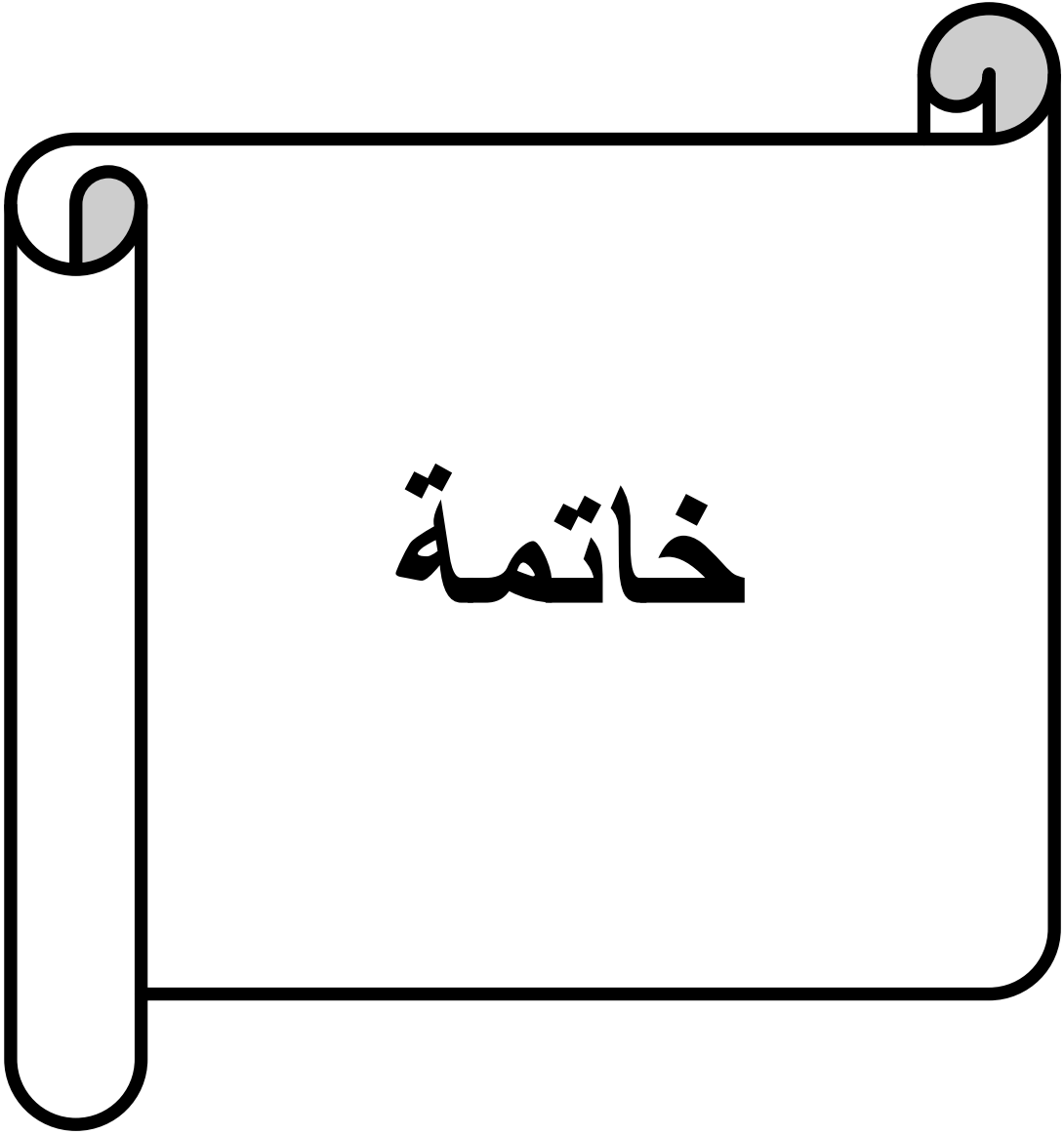
- علاقة ضغوط العمل بسوء تطبيق إدارة الوقت.

- دور التكنولوجيا في تجسيد إدارة الوقت.

- علاقة المعوقات الذاتية بإدارة الوقت.

- دور التخطيط في الإدارة الفعالة للوقت.

- دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.



خاتمة



وفي الأخير وعن طريق قيامنا بالدراسة النظرية وكذا الميدانية في مديرية الضرائب - جيجل - نصل إلى الاستنتاج بأن موضوع إدارة الوقت من المواضيع التي لها بالغ الأهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو للموظفين، أو حتى في حياة الفرد، باعتبار أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بمدى إلتزام الأفراد بالوقت المحدد لتنفيذ الأعمال، انطلاقاً من هنا تظهر أهمية الوقت باعتباره من أهم الموارد التنظيمية التي من الواجب على المؤسسات الاهتمام بها أكثر، باعتبارها من أبرز العوامل التي تحقق للمؤسسة السرعة في تنفيذ الأعمال دون تكاليف، وهذا من خلال التقيد بالوقت الرسمي للعمل، وعلى هذا الأساس نجد إن إدارة الوقت قد تتعرض لعدة عوامل تؤثر سلباً فيها، وذلك عن طريق عدم القدرة على التجسيد الفعّال لإدارة الوقت للمؤسسة.

حيث هدفت الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على مختلف المعوقات التي قد تواجهها إدارة الوقت في المؤسسة، وانطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الضرائب تمّ التّوصل إلى أهم النتائج المتمثلة في أنه مهما كانت البيئة التنظيمية في العمل جيّدة في مديرية الضرائب إلاّ أنّ عملية تخطيط الوقت تكون سلبية وغير فعّالة إن لم نقل أنها منعدمة.

إضافة إلى أنّ البيئة الاجتماعية لا تؤثر بصورة مباشرة في عملية إدارة الوقت، إذ قد وجدنا أحيانا أنّ سوء البيئة الاجتماعية للمبحوثين يقابلها تطبيق لإدارة الوقت والالتزام لتحقيق الأهداف وتنفيذ الأعمال، في حين أنّ البيئة الاجتماعية الجيّدة لا تؤدي إلى الاستخدام الجيد للوقت في تنفيذ الأعمال، وفي المقابل التّوصل إلى العوامل الذاتية للمبحوثين هي أبرز المعوقات التي تواجهها مديرية الضرائب في تطبيقها الفعّال لإدارة الوقت.

وخلاصة القول بأنّ السّعي لتطبيق إدارة الوقت كان يتطلب تحسين وتوفير العوامل الذاتية الجيّدة للموظفين حتى يتسنى تنفيذ الأعمال وفق مبادئ الإدارة الناجحة للوقت، والتقليل من المضيعات التي قد تواجه السير الحسن للمؤسسة.

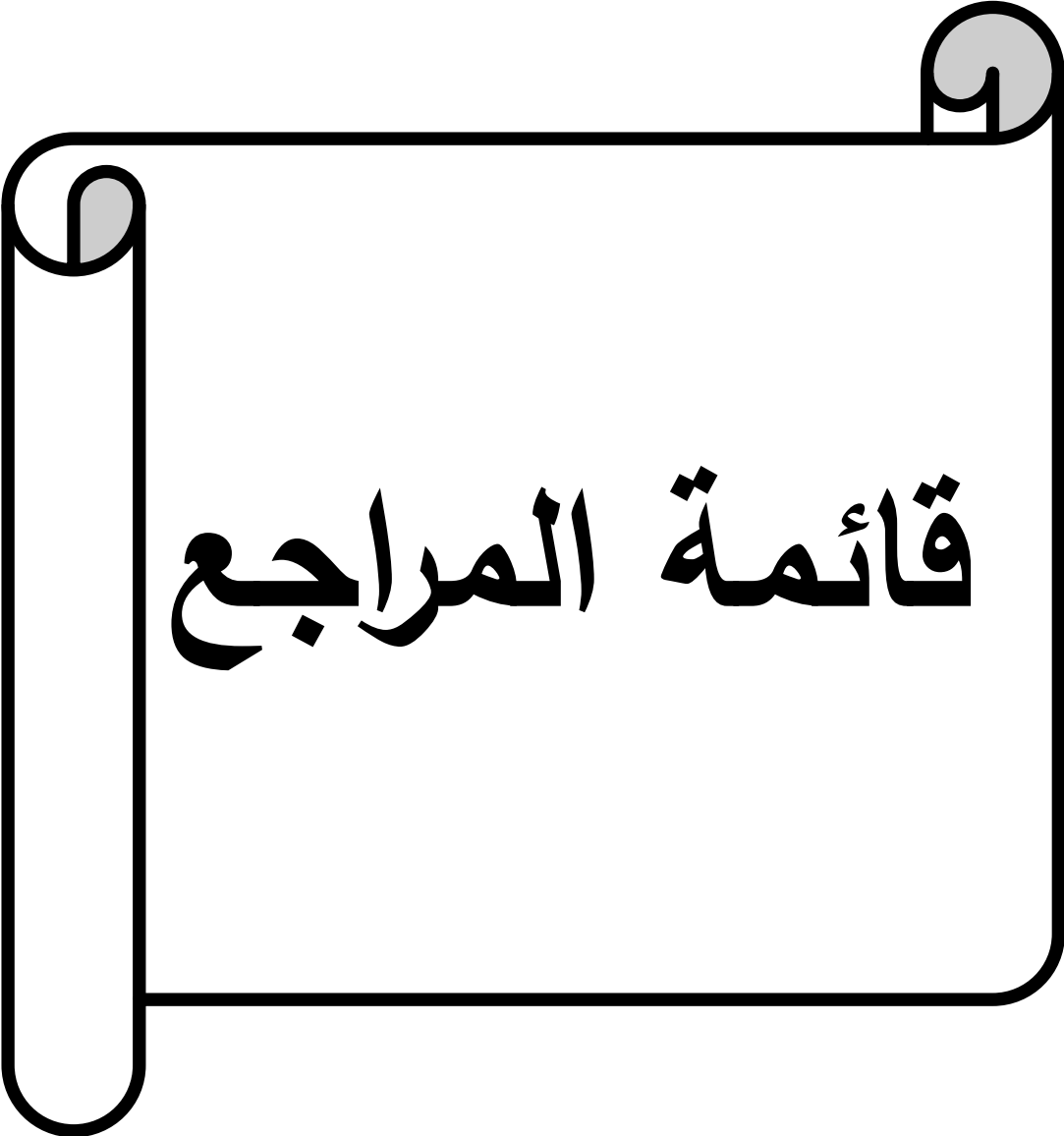
وعليه يمكن القول أنّ هذه الدراسة الراهنة قد تكون انطلاقة نحو دراسة مدى تطبيق أساليب إدارة الوقت لتنفيذ الأعمال في مختلف المؤسسات ومحاولة الكشف عن درجة تطبيقها، وكل دراسة بحثية في

الحقل المعرفي فإنّ الباحث السوسولوجي قد يتعرض لعدة معوقات وعراقيل أثناء قيامه بدراسته ما قد يصعب عملية إتمامها، ويمكن حصر أهم الصّعوبات التي تمت مواجهتها في:

- عدم إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، الأمر الذي بثّ فينا التوتر والقلق والحيرة عن مكان إجراء الدّراسة.

- صعوبة الحصول على الموافقة من مدير مديرية الضرائب حتى حين وجدنا مكان لإجراء الدّراسة.

- ضيق الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة.



قائمة المراجع

I- القرآن الكريم:

سورة يونس. الآية 45.

II- الكتب:

1. إبراهيم الظاهر، نعيم. الإدارة الفعالة للوقت. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2013.
2. إبراهيم لظفي، طلعت. علم اجتماع التنظيم. دط. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
3. أبو غدة، عبد الفتاح. قيمة الزمن عند العلماء. ط10. سوريا: مكتبة المطبوعات الإسلامية، 2012.
4. أحمد الصرايرة، خالد. العمليات الإدارية وإدارة الوقت. ط1. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
5. احمد أبو شيخة، نادر. مدخل إلى إدارة الوقت. دط. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر، 2009.
6. أحمد الطراونة، حسين ومؤيد ميسلط مانيا. إدارة الوقت-مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
7. أحمد فرح، ياسر. إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. ط1. عمان الأردن: دار الحامد، 2008.
8. أحمد فياض، محمد وآخرون. مبادئ الإدارة (وظائف المدير). ط1. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
9. أحمد محمد، غنيم. مهارات إدارة الوقت. دط. مصر المنصورة: المكتبة العصرية، 2010.
10. إسماعيل بلال، محمد. نظم المعلومات الإدارية. دط. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
11. إن دوجلاس، ميريل و إن دو جلاس، دون. إدارة الوقت. ترجمة: محمد وحيد المنطاوي. ط1. المعمومية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
12. أوكيل، سعيد. وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية. دط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
13. برس، يورك. التفويض للأداء الناجح-برنامج للتطوير الذاتي-. ط1. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2002.
14. بطرس جلدة، سليم وحريز هشام محمد سامي. فن إدارة الوقت والاجتماعات. مرفق بنماذج تطبيقية. ط1. عمان الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2007.

15. البعلبكي، سمير. إدارة الوقت وتخفيف التوتر. دط. بيروت لبنان: دار الأصدقاء، 1997.
16. بن سعيد القحطاني، سالم. القيادة الإدارية. ط2. الرياض المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
17. بن عبد الله النوح، مساعد. مبادئ البحث التربوي. السعودية: كلية المعلمين الرياض، 2006.
18. بن نوار، صالح. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. دط. قسنطينة الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
19. بيتر، آر ليستر. إدارة الوقت. ترجمة: محمد نجار. عمان الأردن: الأهلية للنشر، 1999.
20. توفيق، عبد الرحمان. منهج المهارت الإدارية-إدارة الوقت-. ط2. الإسكندرية: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
21. جلدة، سليم وحرير سامي محمد هشام. فن إدارة الوقت في الاجتماعات. ط1. عمان الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2007.
22. جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. Gestion des P.M.E. ط1. بيروت لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
23. جوي، جينيفر وميجنسون مارك سورتييز ماثيوز ديفيد. تنمية الموارد البشرية. ترجمة: علا أحمد إصلاح. ط1. مصر: مجموعة النيل العربية، 2008.
24. الجيلاني، حسان. التنظيم والجماعات. ط1. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
25. حامد، خالد. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية. ط2. الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2012.
26. حسن الصرن، رعد. إدارة الوقت. ط1. دمشق سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000.
27. حسن محمد حمادات، محمد. وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. عمان الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
28. حسونة، باسل. إدارة الوقت للمشغولين. ترجمة: روبرت روسش. دط. عمان: بيت الأفكار الدولية، دس.
29. حسين قطناني، محمد. مهارات وفن إدارة الوقت. ط1. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2014.

30. حمود الشلبي، هيثم ومحمد النصور مروان. إدارة المنشآت المعاصرة. ط1. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
31. الحميري، باسم. مهارات إدارية. دط. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
32. حنا، نصر الله. مبادئ إدارة الوقت. عمان الأردن: دار التقدم العلمي، 2005.
33. حنفي، عبد الغفار. أساسيات إدارة المنظمات. دط. الإسكندرية مصر: المكتب العربي الحديث، دس.
34. الخزامي، عبد الحكيم. إدارة الوقت، إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟. القاهرة مصر: مكتبة ابن سينة للنشر والتوزيع، 1999.
35. الخضيرى أحمد، محمد. الإدارة التنافسية للوقت. د ط. القاهرة مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2000.
36. خلف السكارنة، بلال. القيادة الإدارية الفعالة. ط1. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
37. دوقان، عبيدات وكايد عبد الحق، عدس عبد الرحمان. البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. ط13. عمان الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
38. زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
39. زيدان، سلمان. استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير. ط1. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011.
40. سبعون، سعيد. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار القصة للنشر، 2012.
41. سليمان هاشم، حامد. الإدارة التربوية المعاصرة. ط1. عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
42. السويداني، طارق والعدلوني، محمد أكرم. فن إدارة الوقت. ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
43. شوقي، عبد الله. إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. ط1. عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.

44. صالح الطويل، هاني عبد الرحمان. الإدارة التربوية والسلوك المنظم. ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
45. صخري، عمر. إقتصاد المؤسسة. ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
46. الصيرفي عبد الفتاح، محمد. مبادئ التنظيم والإدارة. ط1. عمان الأردن: المملكة الأردنية الهاشمية، 2006.
47. الصيرفي، محمد. التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. ط. الإسكندرية مصر: مؤسسة حورص الدولية للنشر، 2008.
48. الصيرفي، محمد. تنمية المهارت الإدارية السلوكية للعاملين الجدد. ط1. الإسكندرية: مؤسسة حورص الدولية للنشر والوزيع، 2009.
49. الظاهر إبراهيم، نعيم. الإدارة الفعالة للوقت. ط1. إربد شارع الجامعة: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
50. عباس، صلاح. إدارة الوقت. ط. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
51. عباس، علي. أساسيات علم الإدارة. ط4. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
52. عبد الباقي، زيدان. قواعد البحث الاجتماعي. ط2. د ب: مطبعة السعادة، 1998.
53. عبد الحميد أحمد رشوان، حسين. علم اجتماع التنظيم. ط. الإسكندرية مصر: مؤسسات شباب الجامعة، 2004.
54. عبد الرازق إبراهيم، محمد وعبد المنعم أبو زيد عبد الباقي. مهارات البحث التربوي. ط3. عمان الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2012.
55. عبد الرحمان الجريسي، خالد. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. ط. السعودية: جامعة الملك سعود، 1422هـ.
56. عبد الغاني محمود، علاء الدين. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
57. عبد الغني، علاء الدين. إدارة المنظمات. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
58. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. ط. مصر: المكتبة العصرية، 2006.

59. عبد الفتاح أمقري، عبد الحميد. المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1. د ب: المكتبة العصرية، 2007.
60. عبد القادر النعيمي، صالح. الإدارة. ط1. عمان الأردن: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
61. عبد القصود محمد، محمد. القيادة الإدارية. ط1، عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. 2011.
62. عبد الله المكاوي، عاطف. إدارة الوقت. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
63. عبوي منير ، زيد. الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. دط. عمان الأردن: دار دجلة، 2007.
64. عبوي منير، زيد. التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. ط1. عمان: دار أسامة، 2006.
65. عبوي منير، زيد. الإدارة بالأهداف. ط1. عمان الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.
66. العتبي جبر، صبحي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
67. عثمان محمد، غنيم. التخطيط: أسس ومبادئ عامة. ط2. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
68. عسكر، علي. الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي). دط. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2005.
69. عقيلي، عمر وصفي. الإدارة المعاصرة. دط. الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
70. علي العمرو، إبراهيم. إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي. ط1. عمان الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013.
71. علي رابعة، إبراهيم. مهارة إدارة الوقت. ط1. د ب. د س.
72. علي عطية، محسن. البحث العلمي للتربية، مناهجه وأدواته الإحصائية. ط1. عمان الأردن: دار المناهج للطباعة والتوزيع، 2010.
73. علي محمد، محمد. علم الاجتماع التنظيم. دط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، دس.
74. علي محمد، محمد. مقدمة في البحث الاجتماعي. د ط. القاهرة: دار النهضة العربية، 1983.
75. عليوة، السيد. إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. ط1. القاهرة: دار الأمين طبع نشر وتوزيع، 2003.



76. عودة المعاني، أيمن. الإدارة العامة الحديثة. ط1. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
77. عياد، أحمد. مدخل لمنهجية البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
78. غربي، علي. أسس المنهجية في علم الاجتماع. قسنطينة الجزائر: منشورات جامعة منتوري، 1998.
79. الفقي، إبراهيم. إدارة الوقت. دط. مصر: إبداع للإعلام والنشر، 2009.
80. فهد سلامة، سهيل. إدارة الوقت منهج منظور للنجاح. عمان الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.
81. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط6. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
82. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي. ط6. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
83. القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
84. كاظم محمود، خضير وسلامة اللوزي موسى. مبادئ إدارة الأعمال. دط. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
85. محمد المصري، أحمد. التخطيط والمراقبة الإدارية. دط. الإسكندرية مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
86. محمد شعلان، السيد. إدارة الوقت وتنظيم الوقت في التعليم. ط1. القاهرة مصر: دار الكتاب الحديث، 2014.
87. محمد علام، اعتماد وحلمي إسماعيل إجلال. علم اجتماع التنظيم. دط. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
88. مصطفى عليان، رحي. إدارة الوقت النظرية والتطبيق. ط2. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
89. مصطفى عليان، رحي. أسس الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
90. معاينة صليب، عماد. إدارة الوقت. عمان: الناشر عماد صليب، 1991.
91. موريس، أنجريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط2. ترجمة: أبو زيد صحراوي وآخرون. الجزائر: دار القصبية للنشر، 2006.

92. نايف علوان، قاسم وأحمد نجوى. إدارة الوقت، " مفاهيم، عمليات، تطبيقات". ط1. عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

93. نواري، عناية. منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

94. نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

95. وصفي عقيلي، عمر. المنظمة ونظرية التنظيم. ط1. عمان الأردن: دار زهوان، 1994.

96. بريس، يورك. توظيف الوقت. دط. لبنان: مكتبة لبنان، 2002.

### III- القواميس والمعاجم:

97. ابن منظور. لسان العرب. القاهرة مصر: دار المعارف، 1986.

98. ابن منظور. لسان العرب. دط. لبنان: دار لبنان، 1991.

99. بدوي، أمحد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -انجليزي فرنسي-. دط. بيروت: مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح، دس.

100. الجوهري، عبد الهادي. قاموس علم اجتماع. دط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998.

101. الجوهري، عبد الهادي. معجم علم اجتماع. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1982.

102. غيث، محمد. قاموس علم اجتماع. دط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995.

103. كشرود الطيب، عمار. معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة. بن غازي ليبيا: منشورات جامعة قاريونس، 1994.

104. مجدي عزيز، إبراهيم. معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. ط1. القاهرة مصر: عالم الكتب نشر توزيع وطباعة، 2009.

### IV- الموسوعات:

105. محمد الحسن، إحسان. موسوعة علم الاجتماع. ط1. بيروت لبنان: الدر العربية للموسوعات، 1999.

106. مختار الهواري، عادل وعبد العزيز عصيلوج سعد. موسوعة العلوم الاجتماعية. دط. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999.

## V- الرسائل الجامعية:

107. أحمد محمد الغامدي، محمد. إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية، 2008.
108. أكرم أحمد الحناوي، إيناس. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
109. بلوم، السعيد. أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.
110. بن محمد الرشيدين جهاد. إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.
111. بن نعيان السلمي بن عبد العالي، عبد الله. واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
112. بنت بداح بن محمد النوفل، نورة. معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية، 1432هـ.
113. بنت عمر بن منصور الشريف، ريم. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، 2013.
114. طنيبة، مصطفى ونمر هشام. إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية. مذكرة ماستر. جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017.
115. عبد الحميد إبراهيم الصوري، كمال. واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة فلسطين، 2008.
116. عوض الحسان، سامي. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة عين شمس. مصر، 2011.
117. فهد المغيرة، عبد العزيز. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية، 2010.

118. فوزي الخطيب، عبير. إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن، 2009.
119. قروي، رفيق. علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية. أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة باجي المختار عنابة، 2009.
120. محمد يحيى عذارية، محمود. إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة بيد زيت. فلسطين.
121. الوليدي عبد الله، هيفاء. مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات. رسالة ماجستير. جدة المملكة العربية السعودية.
- 122.** Véronique la combe. Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les taches et les activites une étude terrain eu administration des affaires. Université du quebec à montréal. 2014.
- VI- الوثائق الحكومية:**
123. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. الجريدة الرسمية. المرسوم التنفيذي يحدد المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، رقم 60/91. مؤرخ في 27 فيفري 1991.
- VII- المجالات:**
124. ززع، فطيمة وتفرقنيت زليخة. دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 6 (جوان، 2017)، الجزائر.
125. شناف، خديجة. الوقت في العمل المؤسسي: قيمة وأساليب إدارته. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 30، (سبتمبر 2017)، الجزائر.
126. غانم الكراز، عدي. إدارة الوقت وعلاقته بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب ومدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية. مجلة الرافدين للعلوم الإدارية، المجلد 14، 47، العراق.
127. كاظم تركي، سنية وآخرون. إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. 20 (2015)، بغداد.
128. مهدي صالح، محمد ومؤيد سماح. إدارة الوقت وأثرها في انجاز المشاريع الإنشائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (2017)، بغداد.

**VIII - المواقع الالكترونية:**

129. شبكة الألوكة: إدارة الوقت أم إدارة الذات؟

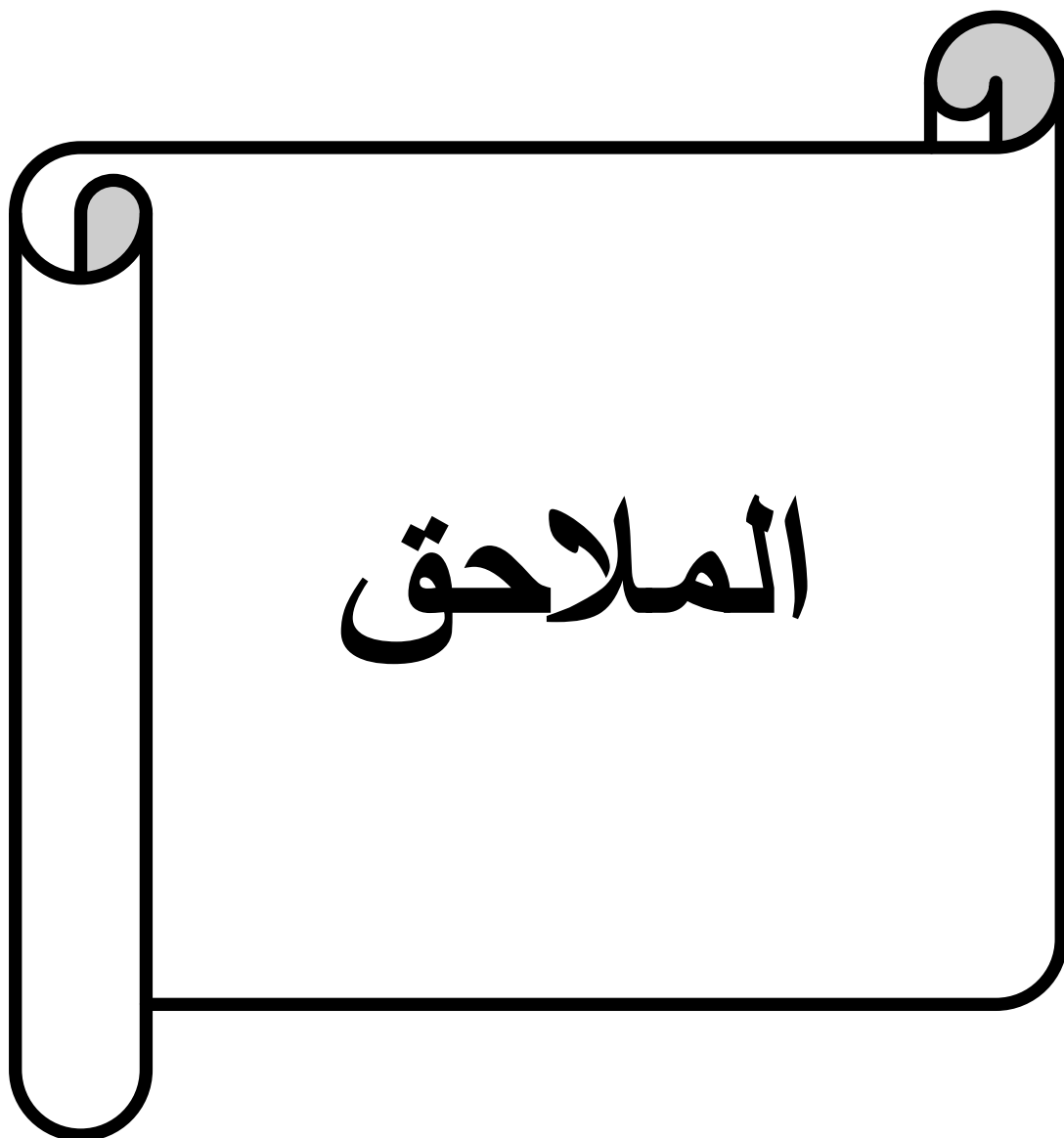
<https://www.alukah.net>

130. محلي سكر، شادلي. تقنيات إدارة الوقت

<https://www.annaajah.net>

131. منتدى المعرفة: إدارة الوقت Time Management

<https://www.m.marefa.org>



الملاحق

## الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية

من وجهة نظر الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر – تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة :

– حديدان صبرينة

إعداد الطالبتين :

– لعويسي وردة.

– دحمان مسيعدة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي

## المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 إلى أقل من 40

من 20 إلى أقل من 25

من 50 إلى أقل من 60

من 40 إلى أقل من 50

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5- محل الإقامة:

مدينة

ريف

6- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنة

من 10 إلى أقل من 15 سنة



من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 30 سنة

### المحور الثاني : البيئة التنظيمية وتخطيط الوقت .

7- هل تتم مراقبة أعمالك من طرف مديرك؟ نعم  لا

\* في حالة الإجابة ب (لا) يدفعك ذلك إلى: - التغيب عن العمل

- التأخر في إنجاز الأعمال

- عدم تنفيذ الأعمال

8- تتم مراقبة الأعمال فيه :

- وقت انجاز العمل

- طريقة تنفيذ العمل

- مستوى الإنتاجية

9- هدف تطبيق الرقابة في المؤسسة هو: - العقاب على الأخطاء

- تصحيح الأخطاء

- قياس الأداء

10- هل تلتزم بالوقت المحدد لإنجاز أعمالك : دائما  أحيانا

11- هل سبق وأن تأخرت عن الوقت المحدد لإنجاز العمل:

دائما  أحيانا  أبدا

\* في حال تأخرت عن إنجاز هذا العمل سبب ذلك: - كثرة المهام

- ضيق الوقت

- عادة يومية

12- بما تتميز السلطة في مؤسستك :

- التشارك

- الحرية

- التسلط

13- هل سبق وأديت مهام مكان مديرك في العمل :

لا

نعم

\* في حال الإجابة بـ (لا) يعود ذلك إلى :

- عدم ثقة الرؤساء بالآخرين

- إحتكار المدير للقرار

- غياب التشاركية في سلطة المؤسسة

14- هل سبق وواجهت في تنفيذ أعمالك نقصا في المعلومات :

لا

نعم

\* في حال الإجابة بنعم عملت نقص المعلومات على :

- تأجيل تنفيذ الأعمال

- وجود أخطاء في تنفيذ العمل

- أخرى

15- هل تنفذ أعمالك وفق ترتيب الأولويات :

لا

نعم

\* في حالة الإجابة بـ (نعم) يتم ترتيبها وفق :

- طريقتك الخاصة

- من الأهم إلى الأقل أهمية

- حسب الوقت المتاح لها

16- ما هي طريقة تطبيق القوانين في مؤسستك:

- صارمة

- مرنة

\* في حال كانت صارمة يؤدي ذلك إلى :

- احترام مواقيت العمل

- انجاز الأعمال وفق الوقت المحدد لها  
 - الدقة في مواعيد العمل

17- هل إجراءات العمل في مؤسستك تتسم بالتعقيد  نعم  لا  
18- هل تعمل بوجود قائمة يومية لمهامك  نعم  لا  
19- هل تقوم بجدولة المهام التي ستجزها  نعم  لا  
\* في حالة الإجابة ب (لا) سبب ذلك:  - عدم وضع خطة عمل  
 - تعقد قوانين وإجراءات العمل  
 - أخرى

20- بما تتميز بيئة العمل في مؤسستك  - الصرامة في العمل  
 - الفوضى والتسيب  
 - اللامبالاة في العمل  
21- هل سبق وأدى التسيب بالمؤسسة إلى عدم التزامك بالعمل : نعم  لا   
22- هل تقوم بوضع خطة عمل محددة لعملك : نعم  لا   
23- هل سبق وأن فشلت في تنفيذ هذه الخطة: نعم  لا   
\* في حال الإجابة بنعم يعود ذلك  - اللامبالاة في العمل  
 - مقاطعات زملائك في العمل  
 - أخرى

### المحور الثالث : العوامل الذاتية ومضيعات الوقت

24- هل سبق و تأخرت عن عمك لمرض أحد أفراد أسرتك : نعم  لا   
25- كيف تنفذ أعمالك :  - ببطء  
 - بسرعة

- بعد التفكير

26- إذا كلفت بعمل هل تقوم به بشكل منظم حتى النهاية : نعم  لا

27- بماذا يتميز مكتبك في العمل : - الترتيب

- الفوضى

- ضيق

28- هل سبق و عانيت صعوبة في إيجاد أوراق عملك : نعم  لا

\* في حال الإجابة بنعم سبب ذلك : -غياب مكان مخصص لوضع أوراق العمل

-إختلاط الملفات مع بعضها فوق مكتبك بالعمل

-أخرى

29- هل سبق وخرجت باكرا من العمل لقضاء حاجيات لأسرتك ؟ دائما  أحيانا  أبدا

30- هل تستقبل مكالمات هاتفية وقت عملك؟ نعم  لا

31- يحصل أن نضطر في بعض الأحيان أن نحتاج لاستخدام هاتف العمل لغرض شخصي هل حدث لك هذا ؟

نعم  لا

32- سبق وأن تراكمت عليك الأعمال في عملك ؟ نعم  لا

33- هل تقوم بتنفيذ أعمالك في الوقت المحدد لها: نعم  لا

34- إذا كنت مشغول هل تقوم بتأجيل جزء من مهامك إلى أيام أخرى : نعم  لا

\*في حال الإجابة بنعم سبب ذلك: - تراكم الأعمال

- تعودت على ذلك

- الضغط في العمل

35- هل سبق وأن أخذت ملفات العمل وأنجزتها بالمنزل : نعم  لا

36- هل تقول "لا" للآخرين حين يأخذون وقتنا على حساب عملك: نعم  لا

- 37- هل تستقبل زيارات شخصية أثناء عملك ؟ دائما  أحيانا  أبدا
- 38- كيف تتعامل مع هذه الزيارات:  تمنعها -  تقبلها -  تعتذر عنها -

### المحور الرابع: البيئة الاجتماعية وضبط الأهداف

- 39- ما نوع الوسيلة التي تحضر بها للمؤسسة :  سيارة -  حافلة -  سيرا على الأقدام
- 40- هل تعاني صعوبة للوصول إلى مكان العمل ؟:  نعم  لا
- 41- هل تركز أثناء تنفيذك لعملك ؟:  نعم  لا
- \* في حالة الإجابة ب (نعم) يكون هذا بسبب:  - الخوف من العقاب  - إرضاء لزميرك  - إحساسك بالمسؤولية
- 42- هل سبق وفقدت تركيزك بالعمل ؟:  نعم  لا
- \* في حال الإجابة بنعم يكون هذا بسبب :  - وجود مشاكل شخصية  - وجود مشاكل في العمل  - كثرة الأعمال
- 43- هل يلتزم أفراد مجتمعك بالدقة في المواعيد ؟ :  نعم  لا
- 44- هل تقوم بترتيب تنفيذ أعمالك في المؤسسة ؟:  نعم  لا
- 45- هل ترى أن كثرة المناسبات تؤثر على إلتزامك في العمل ؟:  نعم  لا
- 46- هل تقوم بوضع أهداف يومية في عملك ؟:  نعم  لا
- 47- هل تقوم بوضع أهداف لعملك بحيث تسعى لتحقيقها؟:  نعم  لا
- 48- هل تهتم بأدق التفاصيل في تنفيذك للعمل ؟:  نعم  لا

49- هل تقوم بتحديد وقت معين لإنجاز أهدافك؟:  نعم  لا

\* في حال الإجابة بنعم تستغرق هذه المدة : - أسبوع

- شهر

- سنة

50- هل سبق ونفذت المهام الموكلة لك بنوع من التردد؟  نعم  لا

51- هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد لها؟  نعم  لا

ملحق رقم: (02)

الأساتذة المحكمين للإستمارة.

الجامعة	الكلية	الرتبة	التخصص	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر "ب"	علم اجتماع التنظيم والعمل	سرار شفيقة	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ مساعد "أ"	علم اجتماع التنظيم والعمل	بن يحيى سميرة	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر "ب"	علم اجتماع التنظيم والعمل	غراز الطاهر	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر "أ"	علم اجتماع التنظيم والعمل	بولفلل إبراهيم	04
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ مساعد "أ"	علم اجتماع الجريمة	شربال مصطفى	05
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر "ب"	علم اجتماع التنظيم والعمل	شتيوي الربيع	06

## الملحق رقم (03)

### دليل المقابلة

- 01- هل سبق وواجهت معوقات في تطبيق إدارة الوقت بمؤسستكم؟ فيم تتمثل؟
- 02- هل حدث وإن كانت بيئة العمل (تنظيمية) سبب في عدم انجاز المهام في وقتها؟
- 03- هل تقوم بالتخطيط لوقت العمل؟ كيف يتم هذا؟
- 04- هل هناك شخص مكلف بمراقبة أداء العمال؟ أم تقوم بالرقابة بنفسك على الأداء؟
- 05- هل سبق واضطرت للخروج من العمل لقضاء بعض الحاجات الشخصية؟
- 06- هل سبق وعانيت تراكم الأعمال عليك؟ وكيف تعاملت مع هذا الأمر؟
- 07- هل يحظى احترام الوقت بالأهمية أم اللامبالاة بالنسبة للمجتمع؟



ملحق رقم (04)

حساب قيمة صدق الاستثمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0.7	01	05	24	1	00	06	01
0.7	01	05	25	07	01	05	02
01	00	06	26	1	00	06	03
01	00	06	27	01	00	06	04
00	03	03	28	01	00	06	05
01	00	06	29	01	00	06	06
01	00	06	30	-0.7	05	01	07
01	00	06	31	0.7	01	05	08
0.7	1	05	32	0.3	02	04	09
01	00	06	33	10	00	06	10
01	00	06	34	0.7	01	05	11
0.7	01	05	35	0.7	01	05	12
0.7	01	05	36	0.7	01	05	13
01	01	06	37	1	00	06	14
0.7	01	05	38	1	00	06	15
0.7	01	05	39	01	00	06	16
01	00	06	40	01	00	06	17
01	00	06	41	01	00	06	18
01	00	06	42	01	00	06	19
0.7	01	05	43	0.3	02	04	20

01	00	06	44	01	00	06	21
01	00	06	45	01	00	06	22
01	00	06	46	01	00	06	23
				01	00	06	47
				01	00	06	48
				01	00	06	49
				0.7	01	05	50
				01	00	06	51
				0.3	02	04	52

قيمة صدق بنود الاستثمار هي 0.83، وعلى اعتبار أنّ هذه القيمة أكبر من 0.60، أمكننا القول

أنّ هذه الاستثمار صادقة.

FREQUENCIES

VARIABLES= الجنس السن المستوى لتعليمي الحالة\_العائلية محل\_الاقامة الأقدمية

/NTILES=4

/ORDER=ANALYSIS.

## Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	61,8	61,8	61,8
Valide أنثى	21	38,2	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى أقل من 25	3	5,5	5,5	5,5
من 30 إلى أقل من 40	13	23,6	23,6	29,1
Valide من 40 إلى أقل من 50	32	58,2	58,2	87,3
من 50 إلى أقل من 60	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

المستوى لتعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	1,8	1,8	1,8
متوسط	4	7,3	7,3	9,1
Valide ثانوي	19	34,5	34,5	43,6
جامعي	31	56,4	56,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	11	20,0	20,0	20,0
Valide متزوج	41	74,5	74,5	94,5
أرمل	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

محل الإقامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدينة	52	94,5	94,5	94,5
Validé ريف	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	5,5	5,5	5,5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	23,6	23,6	29,1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	23,6	23,6	52,7
Validé من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	12,7	12,7	65,5
من 20 إلى أقل من 25 سنة	15	27,3	27,3	92,7
من 25 إلى أقل من 30 سنة	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

## Tableau de fréquences

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	47	85,5	85,5	85,5
Validé لا	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التغيب عن العمل	2	3,6	25,0	25,0
Validé عدم تنفيذ الأعمال	1	1,8	12,5	37,5
التأخر في إنجاز الأعمال	5	9,1	62,5	100,0
Total	8	14,5	100,0	
Manquante Système manquant	47	85,5		
Total	55	100,0		

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	وقت إنجاز العمل	20	36,4	36,4
	مستوى الإنتاجية	12	21,8	58,2
	طريقة تنفيذ العمل	23	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	العقاب على الأخطاء	6	10,9	10,9
	قياس الأداء	16	29,1	40,0
	تصحيح الأخطاء	33	60,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	دائما	38	69,1	69,1
	أحيانا	15	27,3	96,4
	أبدا	2	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	دائما	3	5,5	5,5
	أحيانا	35	63,6	69,1
	أبدا	17	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	كثرة المهام	35	63,6	63,6
	عادة يومية	3	5,5	69,1
	ضيق الوقت	17	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التشارك	32	58,2	58,2	58,2
التسلط	8	14,5	14,5	72,7
الحرية	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	20,0	20,0	20,0
لا	44	80,0	80,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عدم ثقة الرؤساء بالآخرين	8	14,5	18,2	18,2
احتكار المدير للقرار	21	38,2	47,7	65,9
غياب التشاركية في المؤسسة	15	27,3	34,1	100,0
Total	44	80,0	100,0	
Manquante	Systeme manquant	11	20,0	
Total		55	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	70,9	70,9	70,9
لا	16	29,1	29,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تأجيل تنفيذ الأعمال	25	45,5	64,1	64,1
وجود أخطاء في تنفيذ العمل	14	25,5	35,9	100,0
Total	39	70,9	100,0	
Manquante	Systeme manquant	16	29,1	
Total		55	100,0	

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	48	87,3	87,3	87,3
Validé لا	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé طريقتك الخاصة	10	18,2	20,8	20,8
Validé حسب الوقت المتاح لها	11	20,0	22,9	43,8
Validé من الأهم إلى الأقل أهمية	27	49,1	56,3	100,0
Total	48	87,3	100,0	
Manquante Système manquant	7	12,7		
Total	55	100,0		

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé صارمة	33	60,0	60,0	60,0
Validé مرنة	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé احترام مواقيت العمل	16	29,1	48,5	48,5
Validé الدقة في المواعيد	6	10,9	18,2	66,7
Validé انجاز الأعمال وفق الوقت المحدد	11	20,0	33,3	100,0
Total	33	60,0	100,0	
Manquante Système manquant	22	40,0		
Total	55	100,0		

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	7	12,7	12,7	12,7
Validé لا	48	87,3	87,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	26	47,3	47,3	47,3
Validé لا	29	52,7	52,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	31	56,4	56,4	56,4
Validé لا	24	43,6	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé عدم وضع خطة	15	27,3	62,5	62,5
Validé تعقد قوانين وإجراءات العمل	7	12,7	29,2	91,7
Validé أخرى	2	3,6	8,3	100,0
Total	24	43,6	100,0	
Manquante Système manquant	31	56,4		
Total	55	100,0		

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé الصرامة فى العمل	45	81,8	81,8	81,8
Validé اللامبالاة	7	12,7	12,7	94,5
Validé الفوضى	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	15	27,3	27,3	27,3
Validé لا	40	72,7	72,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	



س 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	47	85,5	85,5	85,5
Validé لا	8	14,5	14,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	14	25,5	25,5	25,5
Validé لا	41	74,5	74,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اللامبالاة	10	18,2	71,4	71,4
Validé مقاطعات زملائك في العمل	4	7,3	28,6	100,0
Total	14	25,5	100,0	
Manquante Système manquant	41	74,5		
Total	55	100,0		

س 32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	49	89,1	89,1	89,1
Validé لا	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé ببطء	16	29,1	29,1	29,1
Validé بسرعة	39	70,9	70,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	54	98,2	98,2	98,2
Validé لا	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé الترتيب	40	72,7	72,7	72,7
Validé ضيق	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	16	29,1	29,1	29,1
Validé لا	39	70,9	70,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé غياب مكان مخصص	8	14,5	50,0	50,0
Validé اختلاط الملفات مع بعضها	8	14,5	50,0	100,0
Total	16	29,1	100,0	
Manquante Système manquant	39	70,9		
Total	55	100,0		

س38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé دائما	9	16,4	16,4	16,4
Validé أحيانا	45	81,8	81,8	98,2
Validé ابدا	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	49	89,1	89,1	89,1
لا	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	13	23,6	23,6	23,6
لا	42	76,4	76,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	70,9	70,9	70,9
لا	16	29,1	29,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	49	89,1	89,1	89,1
لا	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س 43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	33	60,0	60,0	60,0
لا	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تراكم الأعمال	17	30,9	51,5
	الضغط في العمل	10	18,2	30,3
	تعودت على ذلك	6	10,9	18,2
	Total	33	60,0	100,0
Manquante	Système manquant	22	40,0	
Total		55	100,0	

س45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	29,1	29,1
	لا	39	70,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	45,5	45,5
	لا	30	54,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	1	1,8	1,8
	أحيانا	38	69,1	70,9
	أبدا	16	29,1	29,1
	Total	55	100,0	100,0

س48

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تمنعها	9	16,4	16,4
	تعذر منها	8	14,5	30,9
	تقبلها	38	69,1	69,1
	Total	55	100,0	100,0

س49

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سيارة	31	56,4	56,4	56,4
سييرا على الأقدام	9	16,4	16,4	72,7
حافلة	15	27,3	27,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س50

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	29,1	29,1	29,1
لا	39	70,9	70,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	53	96,4	96,4	96,4
لا	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الخوف من العقاب	4	7,3	7,5	7,5
إرضاء لزميرك	22	40,0	41,5	49,1
إحساسك بالمسؤولية	27	49,1	50,9	100,0
Total	53	96,4	100,0	
Manquante	Systeme manquant	2	3,6	
Total		55	100,0	

س53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	34	61,8	61,8	61,8
لا	21	38,2	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

س54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وجود مشكل شخصية	3	5,5	8,8
	كثرة الأعمال	20	36,4	67,6
	وجود مشاكل في العمل	11	20,0	100,0
	Total	34	61,8	100,0
Manquante	Systeme manquant	21	38,2	
Total	55	100,0		

س55

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	49,1	49,1
	لا	28	50,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س56

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	54	98,2	98,2
	لا	1	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س57

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	45,5	45,5
	لا	30	54,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س58

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	45	81,8	81,8
	لا	10	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0

س59

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	نعم	48	87,3	87,3	87,3
Valide	لا	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

س60

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	48	87,3	87,3	87,3
Valide	لا	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

س61

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	36	65,5	65,5	65,5
Valide	لا	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

س62

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أسبوع	30	54,5	83,3	83,3
Valide	شهر	6	10,9	16,7	100,0
	Total	36	65,5	100,0	
Manquante	Système manquant	19	34,5		
	Total	55	100,0		

س63

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	16	29,1	29,1	29,1
Valide	لا	39	70,9	70,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

س65

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	53	96,4	96,4	96,4
Valide	لا	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

## ملخص الدراسة:

برز مفهوم إدارة الوقت في المؤسسة باعتباره مفهوم حديث لا يقل أهمية عن الإدارات الأخرى، كنتيجة لمختلف التطورات والتغيرات التي حدثت في المجتمع بصفة عامة، وفي المؤسسة بصفة خاصة. وبناء على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على المعوقات التي تواجه إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية الضرائب- جيجل- نظرا للأهمية التي يشكها هذا الموضوع بالنسبة للأفراد والمؤسسات والباحثين على حد سواء.

وقد تم تقسيم البحث إلى جانبين: الجانب النظري والذي ضم ثلاث فصول، وجانب ميداني من أربعة فصول، وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية وهي: تواجه مديرية الضرائب عدّة معوقات ذات طبيعة مختلفة تحد من فاعلية إدارة الوقت.

وانبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية هي :

\* تعمل البيئة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة على الحد من فاعلية تخطيط الوقت.

\* تعمل العوامل الذاتية للمبشرين على إضعاف السيطرة على مضيعات الوقت.

\* تعمل البيئة الاجتماعية للمبشرين على سوء ضبط الأهداف.

أما أهداف الدراسة فقد تمحورت حول التعرف على أبرز المعوقات التي تقف أمام تجسيد إدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية، إضافة إلى الوصول لتجربة الفرضيات في الواقع وإثبات صدقها أو نفيها.

كما وتم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وكذا تحديد مجالات الدراسة (مكاني، زمني ، بشري) .ثم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات جمع البيانات ثم معالجتها إحصائيا ، وذلك باستخدام الأسلوب الكمي والكيفي في تفرغ وتحليل البيانات .

وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها:

\* العوامل الذاتية للمبشرين من أبرز المعوقات التي تواجهها إدارة الوقت في مديرية الضرائب.

وتجدر الإشارة فقط أنّ هذه الدراسة التي تم استعمال فيها التحليل السوسولوجي بنوعيه الكمي والكيفي، قد نفت صدق الفرضية العامة التي كان مفادها أنّ مديرية الضرائب تواجه عدّة معوقات ذات طبيعة مختلفة في تجسيد إدارة الوقت أي أنّ المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الوقت هي العوامل الذاتية للمبشرين فقط.



## **Abstract:**

The concept of time management in the institution has emerged as a modern concept of no less importance than the concept of management in general, as a result of the various développements and changes that have taken place in particular.

Based on this basis, this study is intended to shed light on the obstacles facing time management in the Algérien institution .

A field study at the Jijel Tax Département , due to the importance that this subject poses to individuals, institution and researchers alike.

The study was divided into two parts: The theoretical aspect, which included three chapters, and a field aspect of four chapters, and the study started from the basic hypothesis: **The Tax Directorate faces several obstacles of a different nature that limit the effectiveness of time management .**

Three hypotheses emerged:

-The regulatory environment prevailing in the field of study reduces the effectiveness of time planning.

-the subjective factors of the two factors weaken the control of waste of time.

-The social environment of the respondents is based on poor targeting.

The objectives of the study focused on identifying the main obstacles facing the embodiment of time management in the Algérien institution, in addition to reaching the experience of hypotheses in reality and proving their truth or negation.

The descriptive approach that fits the nature of the subject, as well as the areas of study ( spatial, temporal, human), and then rely on the observation, interview and questionnaire as data collection tools and then processed statistically, using quantitative and qualitative methods in data extraction and analysis.

After analyzing the data collected from the field of study, I reached a number of results, the most important of which are:

-The subjective factors of the respondents are the most prominent obstacles facing the time management in the Tax Directorate.

It should be noted that this study, in which quantitative and qualitative sociological analysis was used, has denied the validity of the general assumption that the Tax Directorate faces several different constraints in the application of time management. In other words, the constraints that limit the effectiveness of time management in the tax administration are the subjective factory of the respondents only.