

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: حرحود صونيا

بعنوان:

## انعكاسات منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت دراسة حالة ملبنة الحليب ومشتقاته بني تامو

**SARL CELIA - بالبليدة**

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 / 05 / 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة: لعمور رميلة ..... أستاذة محاضرة من الدرجة ( أ ) جامعة غرداية رئيسا

الاستاذ : بهاز جيلالي ..... أستاذ محاضر من الدرجة (ب) جامعة غرداية ممتحنا

الأستاذة: بوقليمينة عائشة ..... أستاذ مساعد من الدرجة (ب) جامعة غرداية مشرفا و مقررا

السنة الجامعية: 2017/2016م

وقال تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

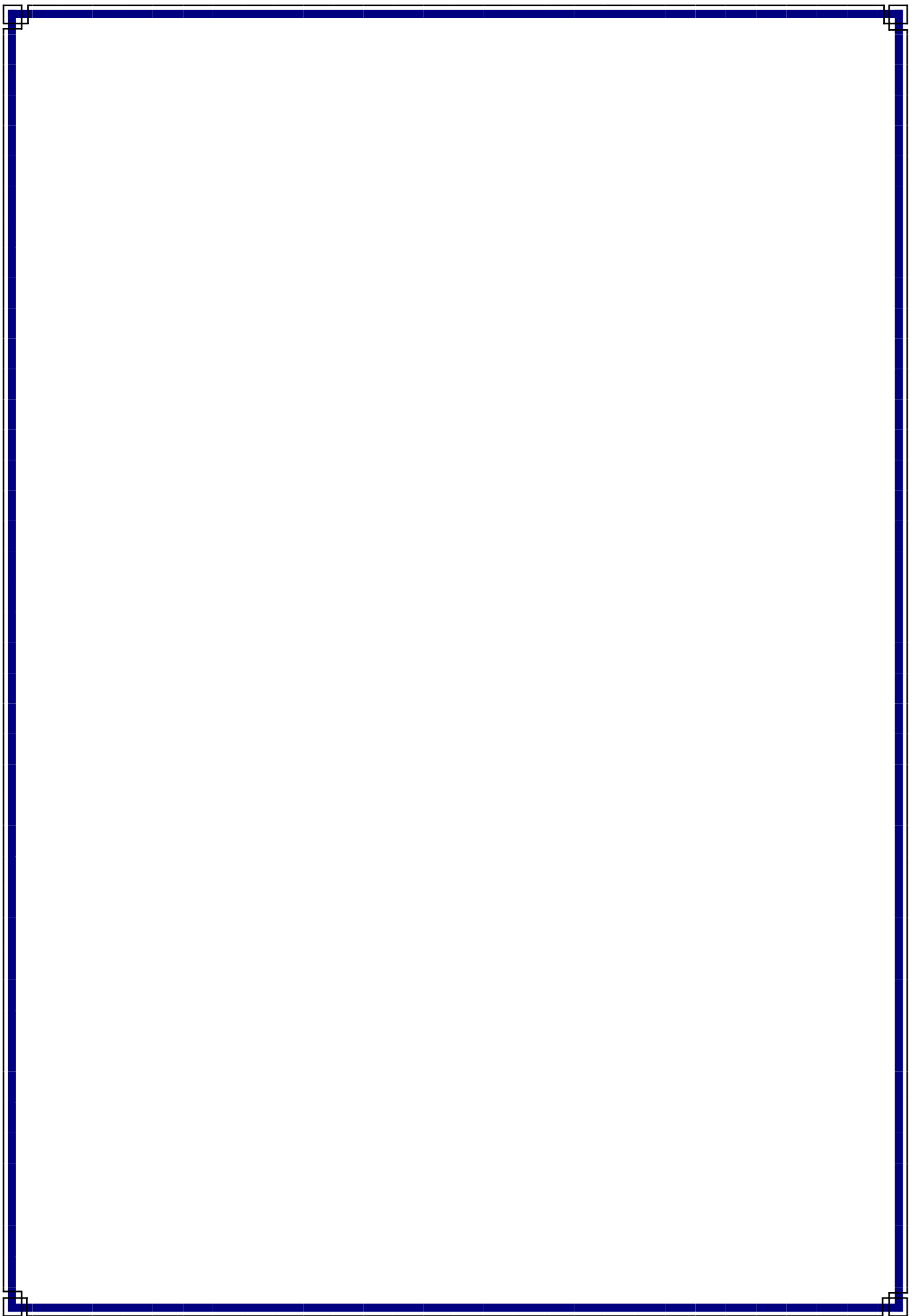
{ وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتَيْنِ

فَمَحَوْنَا آيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آيَةَ

النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِّتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن

رَبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا حَدَدَ السِّنِينَ

وَالْحِسَابِ }



# الإهداء

الى خير الأنام ناشر الاسلام ، خاتم الانبياء محمد ابن عبد الله عليه ازكى الصلاة والسلام  
أهدي ثمرة جهدي الى .....

من قال فيهما المولى عز وجل "ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما؛ وقل لهما قولا كريما" ....  
الى من أعتبرهما تاجا فوق رأسي، ووساما أحمله على صدري يشع نوره من بعيد .....  
اليك انت امي الحنون واليك انت يا ابي الغالي .....

لكما مني قبلة على الجبين ، ولن انسى كل ما فعلتماه من اجلي ما حبيت ... حفظكما الله  
لي.

إلى "زوجي و إلى اخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم" وكل أفراد العائلة الأغزاء كل  
واحد بإسمه.

إلى جميع "الأصدقاء و الزملاء" في قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية.  
إلى جميع أساتذة الكلية.

إلى طلبة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير وعلوم تجارية.

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح .

## شكر وعرفان

إن عملنا هذا لهو ثمرة مجهود دام سنوات، حاولنا فيه أن نتميز بالإتقان والدقة قدر المستطاع، ورغم ما عانيناه من المشقة والصعوبة؛ نسأل الله أن يكون في المستوى المطلوب.

فنتقدم أولاً بالشكر لله جل ثناؤه و تقدست أسماؤه أن حبه إلينا العلم، ويسر لنا سبله ووزقنا تلقيه على أيدي أهله الطيبين و المخلصين، ونسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول و العمل، إنه ولي ذلك و القادر عليه .

ومن تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل فضلهم وجهودهم ، وأن نعتزفهم لهم بحقهم، و على رأسهم الأستاذة المشرفة بوقليمينة عائشة على تواضعها أولاً و عطاءها وتوجيهاتها القيمة، وكل من الدكتوراة لعمور رميلة والدكتوراة الشرع مريم و الأستاذة بن عبود شادية بجامعة تبسة اللواتي ساعدوني في إتمام هذه الرسالة وما أفادوني به من معلومات قيمة ساعدتني في تحسين هذا العمل . إلى أساتذة قسم علوم التسيير خاصة و إلى كل الأساتذة .  
\* فجزاهم الله عنا خير جزاء.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة بسيطة .

شكراً

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير منظومة العمليات في تطوير إدارة الوقت في ملبنة الحليب ومشتقاته SARL CELIA ببلدية بني تامو ولاية البليدة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة، حيث بلغ حجم العينة (41) من رؤساء المصالح، وتم التحليل باستخدام SPSS لإختبار للعينة الواحد والانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى للكفاءة والفعالية في إدارة الوقت، كما توصلت لعدم وجود تأثير للتخطيط والتنظيم، بينما هناك تأثير لكل من التوجيه والرقابة على تطوير إدارة الوقت

**الكلمات المفتاحية:** منظومة عمليات الإدارية، إدارة الوقت، كفاءة إدارة الوقت، فعالية إدارة الوقت، تخطيط، رقابة، توجيه.

Abstract:

The aim of our current study was to determine the effect of the process system in the development of time management. The study has been carried out in the SARL CELIA organization, located in the municipality of Beni Tamo, Blida province. In the goal to achieve the mentioned objectives, questionnaire has been adopted to obtain the requested data. 41 heads of different departments have been put into test as samples of the study. Accordingly, different methods and statistical tools were used in the test through SPSS program, whereas each sample has been put into test and into multiple regression correlations. Following the interpretation of the obtained results of the study, it has been averred an acceptable level of efficiency and effectiveness in the management of time, however there is no impact of planning and organization has been found. Moreover, the impact of both guidance and control on the development of time management was shown.

Keywords: *Process system, Time Management, Time Management Efficiency, Time Management Effectiveness, Planning, Control, Guidance.*

## Résumé:

Le but de cette étude c'est de déterminer l'effet du processus de l'organisation dans le développement de la gestion du temps. L'étude a été réalisée dans l'usine SARL CELIA, située dans la commune de Beni Tamo, wilaya de Blida. Afin d'atteindre les objectifs, le questionnaire a été adopté sur les données nécessaires. 41 chefs de départements ont été testés en tant qu'échantillons de l'étude. En conséquence, différentes méthodes et outils statistiques ont été utilisés dans le test, alors que chaque échantillon a été mis en essai et à des corrélations de régression multiple. À la lumière des résultats obtenus de l'étude, on a constaté un niveau du rendement et d'efficacité acceptable dans la gestion du temps et aucun impact dans la planification ou dans l'organisation n'a été trouvé. Cependant, l'impact de l'orientation et du contrôle sur le développement de la gestion du temps a été remarqué.

*Mots-clés: Processus de l'organisation, Gestion du temps, rendement dans la gestion du temps, Efficacité dans la gestion du temps, Régression multiple.*



قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	الشكر والعرفان
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
(أ - ب)	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية
6 - 4	المطلب الأول: أداء منظومة العمليات الإدارية
7	الفرع الاول: التخطيط الإداري
7 - 7	اولا: مفهوم وأهمية التخطيط الاداري
10 - 8	ثانيا: مراحل التخطيط الاداري
11 - 10	ثالثا: مبادئ التخطيط الاداري ومعوقاته
11	الفرع الثاني: التنظيم الاداري
12 - 11	اولا: مفهوم التنظيم الاداري وأهميته
14 - 13	ثانيا: خصائص التنظيم الاداري الجيد وشروطه
15	الفرع الثالث: التوجيه الاداري
16 - 15	اولا: مفهوم التوجيه الاداري وأهميته

17 - 16	ثانيا: أسس ومبادئ التوجيه الاداري
17	الفرع الرابع: الرقابة الادارية
18 - 17	أولا: مفهوم الرقابة الادارية وأهميتها
20 - 19	ثانيا: أهداف وخصائص عملية الرقابة
20	المطلب الثاني: إدارة الوقت
24 - 20	أولا: مفهوم وأهمية إدارة الوقت
24	الفرع الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الوقت
27 - 24	اولا متطلبات تطبيق إدارة الوقت
29 - 27	ثانيا: مراحل إدارة الوقت
31 - 29	ثالثا: مضيعات الوقت
37 - 32	رابعا: طرق استغلال الوقت بكفاءة وبنفاعلية
37	المطلب الثالث: انعكاسات منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت
39 - 38	الفرع الاول: انعكاس التخطيط في تطوير إدارة الوقت
40	الفرع الثاني: انعكاس التنظيم في تطوير إدارة الوقت
41 - 40	الفرع الثالث: انعكاس التوجيه في تطوير إدارة الوقت
42 - 41	الفرع الرابع: انعكاس الرقابة في تطوير إدارة الوقت
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
45 - 42	المطلب الاول: الدراسات العربية
45	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
46	المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	أولا: التعقيب على الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	الفرع الأول: تعريف ملبنة بني تامو بالبليدة
52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي وحدة الالبان بني تامو
53	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
53	الفرع الأول: طرق الدراسة
53	أولا: منهجية الدراسة
53	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
54 - 55	ثالثا متغيرات الدراسة
53	الفرع الثاني: ادوات الدراسة
54 - 53	أولا: ادوات جمع البيانات
55- 54	ثانيا: الادوات الاحصائية
61 - 56	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان
62	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج التحليل الاحصائي
62	المطلب الأول تحليل فقرات الدراسة
67- 62	الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
67	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
71 - 67	الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
74- 72	الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور منظومة العمليات الإدارية.
81 - 74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
82 - 81	المطلب الرابع: نتائج الدراسة:

85	خاتمة
87	المراجع
92	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	متغيرات الدراسة	53
(2-2)	مقياس ليكارت الخماسي	54
(3-2)	معامل الثبات ( Cronbach's Alpha )	55
(4-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات المحور الاول التخطيط الإداري والمعدل الكلي لفقراته	56
(5-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات المحور الاول التنظيم الإداري والمعدل الكلي لفقراته	57
(6-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات المحور الاول التوجيه الإداري والمعدل الكلي لفقراته	58
(7-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات المحور الاول الرقابة الإدارية والمعدل الكلي لفقراته	59
(8-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات الثاني كفاءة إدارة الوقت والمعدل الكلي لفقراته	59
(9-2)	معامل الارتباط بين كل الفقرات الثاني فعالية إدارة الوقت والمعدل الكلي لفقراته	60
(10-2)	إختبار كولموجروف - سمنروف في توزيع البيانات (Kolmogorov-Smirnov)	61
(11-2)	توزيع عينة محل الدراسة حسب الجنس	62
(12-2)	توزيع عينة محل الدراسة حسب العمر	63
(13-2)	توزيع عينة محل الدراسة حسب الدرجة العلمية	64
(14-2)	توزيع عينة محل الدراسة حسب سنوات الخبرة	66
(15-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول التخطيط الإداري	67
(16-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول التنظيم الإداري	69
(17-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول التوجيه الإداري	70
(18-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول الرقابة الإدارية	71
(19-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول من الجزء الثاني لإدارة الوقت	72
(20-2)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني من الجزء الثاني لإدارة الوقت	73
(21-2)	اختبار One – Sample T – Test لمحور عناصر إدارة الوقت	74
(22-2)	اختبار One – Sample T - Test خاص بكفاءة إدارة الوقت	75
(23-2)	اختبار One – Sample T - Test خاص بفاعلية إدارة الوقت	75
(24-2)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لمتغيرات المستقلة للمتغير المستقل	77
(25-2)	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)	79

80	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممتغير التابع	(2-26)
----	---	--------

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مخطط توضيحي لمنظومة العمليات الادارية	( 1 - 1 )
09	مراحل التخطيط الإداري	( 2-1)
23	اهمية إدارة الوقت	(3-1)
25	متطلبات إدارة الوقت	( 4-1)
38	تخطيط للوقت	(5-1)
62	توزيع عينة لعمال SARL CELIA حسب الجنس	(1-2)
63	توزيع عينة لعمال SARL CELIA حسب العمر	(2-2)
65	توزيع عينة لعمال SARL CELIA حسب الدرجة العلمية	(3-2)
66	الأعمدة التكرارية لأفراد العينة حسب سنوات الخدمة	(4-2)

# مقدمة



### توطئة:

يعتبر الوقت من الموارد المهمة في الحياة اليومية للأفراد، فهو ذو أهمية كبيرة في تحديد المهام والوظائف في أوقات معينة، فالتحكم به وإدارته جيدا تعطي نجاحا كبيرا للعاملين، وتمنحهم القدرة على الموازنة بين الأهداف والواجبات المطلوبة منهم، ولايستطيع العاملون تحقيق الموازنة بينهما إلا بتحقيق إدارة ناجحة للوقت، كما استخدامه ايضا بطريقة فعالة يساعد على تحقيق الكثير من النجاحات، ويعتبر الوقت من اهم الموارد التي يجب على المؤسسة مراعاته والحفاظ عليه، إذ ان الوقت يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح أي عمل باعتباره موردا لا يمكن تعويضه كما لا يمكن استرجاعه لأن ما يمضي لا يتكرر، وهنا تكمن خطورة عدم الاهتمام ومراعاة بالوقت.

ويعد احترام الوقت أهم معايير التمييز بين المؤسسات في الدول المتقدمة، ففي المؤسسات الرائدة والناجحة في امريكا ، واليابان على سبيل المثال نجد اهتماماً أكثر وعناية أكبر بموضوع الوقت وإدارته واستغلاله وكيفية توزيعه وتميز بحسن استثمارها وإدارتها للوقت عكس الدول المتخلفة التي لا تعير الوقت بالأى، هذه الفكرة يمكن إسقاطها علي المنظمات فالناجحة منها تتميز بإهتمامها البالغ بالوقت، و بثبيتها الأساليب إدارية و إنتاجية المتخصصة لل تحكم فيه، عكس المنظمات المتعثرة و التي تتميز بإهمالها للوقت، الأمر الذي إنعكس علي ضعف فعاليتها و عدم قدرتها علي خدمة أطراف التعامل معها.

رأينا من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له، لأنهم لا يعطون أهمية ولا وزنا له.

## 1 - الإشكالية الدراسة :

أمام تزايد المستمر و تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت الممنوح للمنظمات الإدارية يجب التعامل معه بانتظام و عدم إهداره ، حيث أن جل المنظمات تواجه مشاكل كبيرة في إدارتها للوقت و استغلاله جيدا ، و يرجع ذلك إلى عدم برمجت عملياتها الإدارية بالشكل الصحيح ، لان بعض الموظفين الإداريين لم يتقيدوا بالوقت الرسمي للعمل و التفریط فيه من خلال أعمال لم تكن تمد للعمل الإداري بصلة و فإن بحثنا يسعى لمعالجة الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير انعكاسات منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت في ملبنة بني تامو للحليب ومشتقاته SARL CELIA في البلدية؟

### الإشكاليات الفرعية:

من خلال الاشكالية الرئيسية ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ مستوى منظومة العمليات الادارية؟
- ✓ ما مدى الإهتمام بإدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ماهو تأثير منظومة العمليات الادارية في تطوير ادارة الوقت؟

## 2- فرضيات الدراسة :

يمكن حصر فرضيات الدراسة بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها كما يلي:

- الفرضية الاولى: هناك ممارسة لإدارة الوقت في مؤسسة الحليب ومشتقاته SARL CELIA بولاية البلدية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد كفاءة في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد فاعلية في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: هناك أثر لمنظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الإداري في تطوير إدارة الوقت.
- يوجد تأثير دلالة معنوية للتنظيم الإداري في تطوير إدارة الوقت.
- يوجد تأثير دلالة معنوية للتوجيه الإداري في تطوير إدارة الوقت.

- يوجد تأثير دلالة معنوية الرقابة الإدارية في تطوير إدارة الوقت.

-الفرضية الثالثة: هناك فروقات ذات دلالة معنوية لانعكاسات منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت تعزى إلى الخصائص الديمغرافية.

### 3 - أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

لقد تعددت الأسباب في اختيارنا لهذا الموضوع الذي يعتبر جد مهم في المؤسسات الإنتاجية و مسايرة التطور الاداري في العصر الحديث و قد تكمن اسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

#### - أسباب موضوعية:

- يعتبر الوقت عامل مهم في تطور و نجاح و استمرار اي مؤسسة و كذا الافراد الذين لا بد من تسليط الضوء عليهم.
- إثراء موضوعي منظومة العمليات الإدارية وإدارة الوقت بمجموعة من البحوث.
- الكشف عن الانعكاسات و الاثار المترتبة عن منظومة العمليات الادارية و تطوير ادارة الوقت .
- التعرف على نمط و فلسفة القادة و المدراء في ملبنة بني تامو للحليب ومشتقاته و المنظومة الادارية.

#### - الأسباب الذاتية:

- تنمية القدرات المعرفية في مجال منظومة العمليات الإدارية وإدارة الوقت.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث.
- الميل الشخصي لدراسة مواضيع المتعلقة بالإدارة.

### 4 - أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والعملية وتتحلى فيما يلي :

#### الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات في مجال منظومة العمليات الادارية من خلال كشف منظومة العمليات الادارية في المنظمة ومدى انعكاسه في تطوير إدارة الوقت.
- لم نجد دراسات عن منظومة العمليات الادارية و ادارة الوقت في المؤسسات الجزائرية في حدود اطلاعنا.

### الأهمية العملية التطبيقية:

- يمكن لهذا البحث ان يفيد القائمين على المؤسسات والعاملين فيها على التعرف على اثر منظومة العمليات الادارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) او ادارة الوقت في ملبنة بني تامو بالبلدية.
- يتوقع ان تسهم هذه الدراسة في التعريف للعاملين محل الدراسة بأهمية أداء منظومة العمليات الادارية وفعاليتها في تطوير إدارة الوقت.

### 5 – أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي وهو حل مشكلة الدراسة الرئيسية وهي:

ما هي انعكاسات منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت؟ ، كما تهدف إلى:

- إبراز أهمية موضوع المنظومة الادارية ( التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق) و إدارة الوقت في المؤسسة .
- تقديم معالم نظرية للمؤسسات قيد الدراسة عن مفهوم المنظومة الادارية و ادارة الوقت .
- التعرف على اثار اداء منظومة العمليات الادارية في تطوير ادارة الوقت في CELIA SARL مؤسسة ولاية البلدية.
- تحديد مدى تأثير الخصائص الديمغرافية في إجابات المبحوثين حول انعكاسات علاقة منظومة العمليات الادارية في تطوير ادارة الوقت في ملبنة الحليب ومشتقاته ببني تامو ولاية البلدية SARL CELIA.

### 6 – مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة على مدرء ورؤساء الاقسام والمصالح ورؤساء الورشات و المكلفين بالمراقبة والتخطيط والتوجيه والتنظيم في المؤسسة محل الدراسة.

### 7 – حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بموضوع اداء منظومة العمليات الادارية من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في تطوير إدارة الوقت.

**الحدود المكانية:** اجريت هذه الدراسة في مؤسسة ملبنة الحليب ومشتقاتها ببني تامو SARL CELIA ولاية البلدية.

**الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة كل رؤساء المصالح والورشات في المؤسسة محل الدراسة من خلال إختيار عينة قصدية من رؤساء الاقسام والمصالح والورشات.

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة في مؤسسة الحليب ومشتقاته بينب تامو ولاية البلدية SARL CELIA محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 02 أفريل 2017 م إلى غاية 08 ماي 2017 م.

## 8 - أدوات الدراسة:

لقد تنوعت مصادر البيانات والمعلومات التي اعتمدت ما بين الجزئين النظري والتطبيقي، فقد تم الاعتماد على كل من الكتب العربية والدراسات السابقة، كذلك البحوث المنشورة في المجلات والدوريات، الرسائل والأطروحات الجامعية... إلخ، وتم الإطلاع على المواقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة في الجزء النظري، في حين تم التركيز في الجزء التطبيقي بشكل أساسي على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل العملي للموضوع وقد تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور شملت متغيرات الدراسة، إضافة إلى تدعيمها بأسلوب المقابلة في مرحلة إعداد الاستبيان.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي إصدار SPSS 20 لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

- الوسط الحسابي: يقيس درجة اتفاق أفراد العينة واستجاباتهم لمحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت البيانات.
- معامل الاختلاف: لقياس درجة الانسجام في إجابات أفراد العينة ويحسب بالعلاقة التالية:
- اختبار كولموغوروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test):  
لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.
- اختبار T-Test للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول انعكاس أداء منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت تعزى للجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في انعكاس أداء منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت تعزى لاختلاف العوامل الديمغرافية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.
- الانحدار المتعدد

## 9 - منهج الدراسة :

لوصول إلى إجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.

فانتهجنا المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير ووصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية، من خلال التطرق إلى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا دقيقا يعبر عن الظاهرة من الناحية الكيفية والكمية، حيث يختص التعبير الكيفي لوصف ظاهرة منظومة العمليات الادارية وبيان خصائصها في الجانب النظري خاصة، في حين التعبير الكمي فيعكس الوصف الرقمي لظاهرة منظومة العمليات الإدارية ويوضح مقدارها أو حجمها ودورها في تطوير إدارة الوقت، كذلك من خلال معرفة دراسة الحالة لمنظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت في ملبنة الحليب ومشتقاته ببني تامو ولاية البلدية SARL CELIA، للوصول إلى فهم أعمق لموضوع منظومة العمليات الإدارية، وكيفية إدارتها وأثر ذلك على تطوير ادارة الوقت، وذلك بتجميع معلومات وحقائق باستخدام أساليب وأدوات كالمقابلة والاستبانة.

كما استخدمنا التحليلي بالاعتماد على إحصائيات ووجهات نظر مختلفة للوصول إلى النتائج المرجوة.

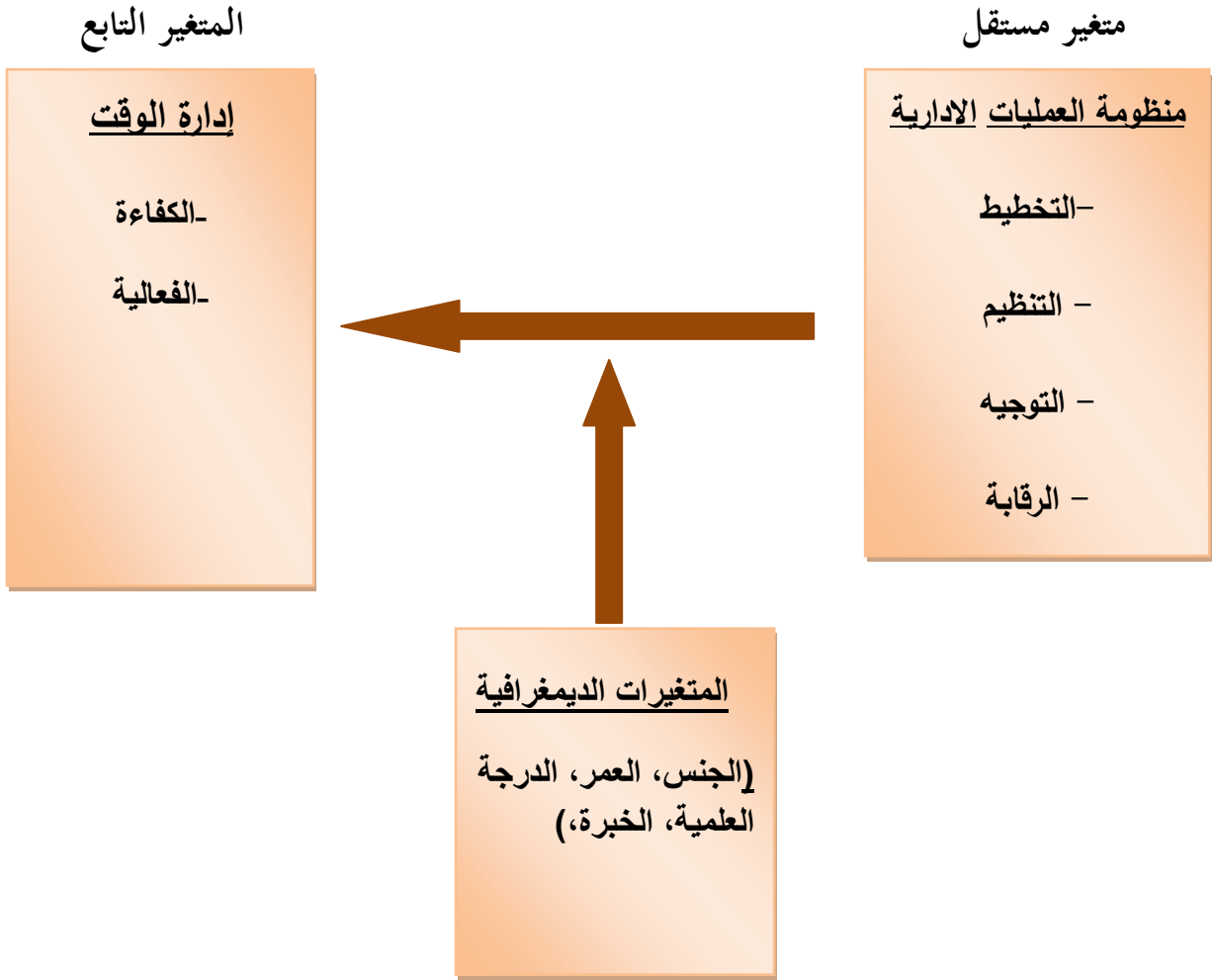
### 10 - صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ما يلي:

- تعدد المراجع المعتمدة والمصطلحات ، ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف.
- كثافة العمل والضغط لدى عمال المؤسسة.
- التحفظ الذي واجهناه من سرية في كل أمور الوحدة SARL CELIA من قبل المسئول.
- إيجاد صعوبة بعد اختيار المؤسسة مع الدراسة

### 11 - متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل أداء منظومة العمليات الإدارية، والمتغير التابع إدارة الوقت، والشكل الموالي يوضح ذلك:



## 12 - هيكل البحث:

قسمنا دراستنا إلى فصلين، بحيث أن الفصل الأول تناولنا فيه الجانب النظري، و قُسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري لمنظومة العمليات الإدارية و إدارة الوقت، وقُسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث أن المطلب الأول يضم الإطار النظري لمنظومة العمليات الإدارية، والمطلب الثاني إدارة الوقت، ثم المطلب الثالث انعكاسات منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت.

أما المبحث الثاني: فقد تناول بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب التطبيقي، و قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة والطرق والأدوات المستخدمة، وقسم إلى مطلبين، المطلب الأول تقدم المؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثاني طرق وأدوات الدراسة.

أما المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج، ويضم أربعة مطالب، المطلب الأول تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، والمطلب الثاني عرض ومناقشة محاور الاستبيان، أما المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة، والمطلب الرابع نتائج الدراسة.







**الفصل الأول:**

**الإطار النظري للدراسة**

**والدراسات السابقة**

تمهيد

إن مفهوم إدارة الوقت مرتبط بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، ويحتاج أيضا إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المراد الوصول إليه. فالوقت في العملية الادارية يعتبر عنصر من عناصر الادارة وهو المهلة المتاحة لاستخدام مواهبنا وإمكانياتنا ، للوصول إلى الاهداف المسطرة.

وليست هناك قاعدة مشتركة، أو معيار عام ، على أساسه يمكن للإداري أن يوزع وقته على الأنشطة المتعددة، والمتنوعة في المستويات الادارية المختلفة.

ومن خلال ما سبق سنتناول في هذا الفصل الأسس الفكرية لكل من منظومة العمليات الادارية و إدارة الوقت من خلال النقاط التالية :

المبحث الأول : ويضم أدبيات النظرية للدراسة ويعالج النقاط التالية:

- مفهوم أداء منظومة العمليات الادارية ( التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ).
- مفهوم إدارة الوقت ( مفهوم والأهمية ومتطلبات تطبيق إدارة الوقت وطرق استغلال الوقت بكفاءة وفعالية).
- انعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الادارية وتطوير إدارة الوقت.

المبحث الثاني : ويظم الدراسات السابقة التي تحدثت عن أحد متغيري الدراسة او كليهما وناقش النقاط التالية:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الاجنبية.
- الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

تخضع المنظمات بشكل عام و الإدارات بشكل خاص للعديد من المتغيرات البيئية الداخلية المختلفة التي تستطيع السيطرة على بعض منها ، في حين لا يمكنها السيطرة أو التحكم في المتغيرات الخارجية، و تساهم العملية الإدارية في تفعيل إدارة الوقت من خلال تنفيذ منظومة العمليات الإدارية المختلفة ، و لأن الواقع يؤكد عدم استغلال المنظمات للوقت بشكل جيد بإعتباره أحد عوامل نجاح أو فشل أي إدارة ، لذلك يجب العمل على استغلال أكبر وقت ممكن من الوقت المتاح .

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يشمل المطلب الأول الأدبيات المتعلقة بمفاهيم عن منظومة العمليات الإدارية بينما المطلب الثاني الادبيات المتعلقة بموضوع إدارة الوقت أما المطلب الثالث فتناول انعكاسات العلاقة بين منظومة العمليات الإدارية وإدارة الوقت.

المطلب الاول : مفاهيم منظومة العمليات الإدارية

● مفهوم العملية الإدارية:

هي تلك العملية الإدارية المتشعبة فيما بينها و المترابطة التي تظم الوظائف الادارية الرئيسية للمنظمة و التي يتم تأديتها على كافة المستويات الإدارية المختلفة بإختلاف طبيعة نشاطها أو حجمها. وقد ساهم المفكرون والباحثون في تطوير النظرية الإدارية و تنميتها كعلم و تعددت التعريفات والمفاهيم حول العملية الإدارية و عناصرها الرئيسية.

وقد يرجع هذا الإختلاف إلى تعدد وجهات النظر للباحثين و المفكرين والكتاب من جهة، أو إلى عدم التفاهم فيما بينهم على الألفاظ و المصطلحات المستخدمة للتعبير عن وجهات نظرهم و أفكارهم من جهة أخرى.

ومن بين التعاريف لوظائف الادارة نجد:

- حيث يرى هنري فايول وظائف الادارة هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة".<sup>1</sup>
- اما نيومان وسمر Newman & Summer يعتقدان أن العملية الادارية هي عبارة عن " التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، اصول ومبادئ الادارة، الدر العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م، ص29

<sup>2</sup> محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، العدد 211، 2008 ، ص 34، تاريخ التصفح 2017/04/26 متوفر على الرابط

[http://bohoht.blogspot.com/2015/12/blog-post\\_30.html](http://bohoht.blogspot.com/2015/12/blog-post_30.html)

أما التعريفات الحديثة المعاصرة للعملية الادارية تكاد تتفق على انها تنطوي على كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه / القيادة والرقابة ، فنجد على سبيل المثال :

➤ حيث يعرف كل من ستونر وفريمان Stoner & Freeman وكذلك هولت Holt العملية الادارية بأنها " التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة " <sup>1</sup>.

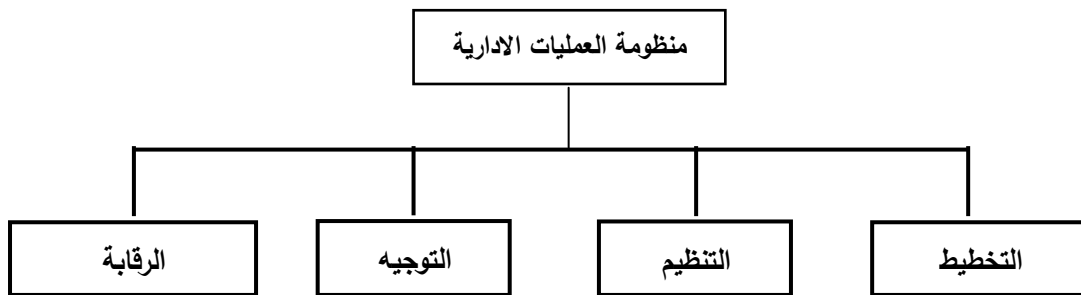
➤ و يتفق كلا من هيوز Huse وألديج Aldag وستيرنز Stearns على أن العملية الإدارية هي " التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " <sup>2</sup>.

ما يلاحظ من التعاريف السابقة أنها متفاوتة في ما بينها فمنها ما يركز على وظيفة التوجيه ، و البعض الأخر يركز على عنصر القيادة.

إن العملية الادارية تتكون من اربعة عناصر(وظائف) إدارية وهي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه، والرقابة.

و هي عملية متكاملة ، أي ان الوظائف الاربع السابقة مترابطة و متشابكة ومتداخلة وكل منها يؤثر في الوظائف الاخرى و يتأثر بها ، ويصعب فصلها ، وسنعرض بإيجاز وظائف الإدارة وهي : <sup>3</sup>

### الشكل رقم (1-1): مخطط توضيحي لمنظومة العمليات الادارية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد، على ماجد عبد المهدي و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص21

<sup>1</sup> محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص34

<sup>2</sup> محمد بكري عبد العليم، نفس المرجع السابق، ص 34

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، ط1، عمان، 2013، ص23

• منظومة العمليات الادارية: <sup>1</sup>

إن العمليات الإدارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المؤسسات بصرف النظر عن نوعيتها أو حجمها ويشمل ذلك عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ( الاشراف ) ، الرقابة وتقييم الأداء ويشمل مايلي:

❖ **التخطيط** : هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل و وضع خطة توضح الأهداف، فالتنبؤ الفعال في المستقبل و الاستعداد له يعتمد على الأداء في الماضي والحاضر ويوفر ظروف لتحقيق هذه الأهداف في المستقبل . كما أن تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة وقبولها يضمن توافقها مع الأداء الأنسب. ولا بد من وضع معايير يتم بموجبها قياس مدى نجاح الإدارة في أداء أنشطتها.

❖ **التنظيم** : هو تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، يتم بأداء المنظمة لأنشطتها ولا بد من تحديد معايير عديدة ونوعية لتحديد حجم الميزانية وكيفية إنفاقها ومعايير لتسهيل إجراءات العمل فالتنظيم ليس هدفا وإنما هو أداة لتحقيق الأهداف.

❖ **التوجيه** : وتهتم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين إلى أحسن السبل لتحقيق اهداف المشروع وينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز وإثارة حماس العاملين. فوظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤوسين وقيادتهم.

❖ **الرقابة** : وهي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة. وهي احد الوظائف الإدارية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى التحقيق للأهداف بالطريقة المطلوبة. و تمر عملية الرقابة بتقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات الصحيحة لهذه الانحرافات.

و مما سبق يتضح أن عملية تقييم الأداء من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. وهذا انعكاس مباشر لعملية الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى، فبناء على الرقابة وتقييم الأداء يتم إعادة التخطيط وتظهر عيوب التنظيم كالحلل في التوجيهات الصادرة وتعقيدها وعدم وجود اتصال بين المدير والمرؤوسين وعدم فهم السياسة العامة و الأوامر الإدارية الصادرة، مما يستدعي الأمر النظر في سياسة التوجيه، من خلال الرقابة وتقييم الأداء يتم اكتشاف نواحي القصور والحلل في القوى العاملة من حيث التدريب أو عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما

<sup>1</sup> مهدي محمد إبراهيم، تقييم الأداء الإداري في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير الأدب في علوم المعلومات و المكتبات جامعة الخرطوم، 2003، ص ص: 31-30

يستدعى النظر في سياسة الأفراد وهذا يعني ان لتقييم الأداء أهمية على جميع الوظائف الإدارية مما جعلها تظهر بصورة متكاملة.

### الفرع الاول : التخطيط الإداري:

يعتبر التخطيط احد الوظائف الادارية الهامة في المنظمة، حيث تواجه المنظمات اليوم عدة تحديات تتمثل في المنافسة القوية، و التطور التكنولوجي السريع و تغيير القوانين و التشريعات، و تحديات البحث عن الفعالية والكفاءة، مما يتطلب على المنظمة القيام بالتخطيط والنظر إلى الامام و محاولة التعرف على الظروف المستقبلية التي تؤثر على المنظمة، ويتطلب التخطيط وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات و الإجراءات والبرامج والميزانيات التي تمكن من انجاز الاعمال.<sup>1</sup>

### اولا: مفهوم وأهمية التخطيط الإداري:

قبل التطرق لمفهوم التخطيط الإداري سنتناول العديد من التعاريف المتعلقة بالتخطيط و هي كما يلي:

#### 1 - مفهوم التخطيط:

لقد تعددت التعاريف بخصوص التخطيط كعملية إدارية ويمكن توضيح ذلك عن طريق استعراض عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط.

" هو عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها، ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يتضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوعة".<sup>2</sup>

و يعرف بأنه : " هو التدابير التي تتخذ بصدد أهداف ما، ووضع الإجراءات والتنظيمات والوسائل المؤدية لتحقيق هذه الأهداف في الفترة المحددة بأقل تكاليف ممكنة".<sup>3</sup>

و يعرف كذلك أنه : " عبارة عن الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف والذي يلتزم الإداريون به و ينفذون العمل وفقا له".<sup>4</sup>

و يعرف أيضا «بأنه وظيفة و مسؤولية إدارية أساسية ، تتناول كل ما يتعلق بإعداد الخطط ومراقبة تنفيذها وتغييرها».<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

أ. التخطيط هو المرحلة الاولى في المنظومة العمليات الادارية ، ويتطلب الخبرة و الذكاء ويقوم على رؤية المستقبل أو التنبؤ به.

<sup>1</sup> محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، جسر للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص: 87.

<sup>2</sup> محمد الصربي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع، الجزء الثاني، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 21.

<sup>3</sup> محمد عبد المنعم عفر، التنمية والتخطيط وتقييم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 1992، ص: 240.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 89- 91.

<sup>5</sup> سعاد نايف برونوطي، الإدارة (أساسيات الإدارة)، ط1، دار وائل للنشر، 2008، ص: 223- 233.



- ب. التنبؤ هو اساس اي عملية تخطيط فهو يحدد المتغيرات التي تؤثر في أي نشاط للمنظمة.
- ج. تحديد الاهداف هي اول نقطة ينطلق منها التخطيط ، فهي الغايات المراد الوصول إليها في الوقت المناسب.
- د. التخطيط يهدف إلى تحليل وفهم عميق لكل من البيئة الداخلية والخارجية ثم صياغة الخطة الادارية الخاصة بها في ظل رسالتها.
- ✓ و مما سبق يمكننا القول أن التخطيط هو " شرط اساسي لنجاح اي منظمة ، كما انه يساعد في التنفيذ الجيد للوصول إلى النتائج المرجوة ، والتخطيط يركز على وضع الغايات والأهداف لتحديد الطرق المناسبة لتحديد الوسائل المناسبة له.
- ✓ هو الاعداد المسبق لخطوات الاعمال ، للوصول الى الهدف بما في ذلك تحديد الغايات والأساليب والموارد اللازمة لتوزيع المسؤوليات و المهام و تنفيذ طرق العمل ومواعيد الإنجاز ، ويتصف التخطيط الجيد بالفعالية والمرونة والواقعية ويكون مبني علي خطوات محددة زمنيا و مفصلة ويغطي كل أنشطة المنظمة.

## 2 - اهمية التخطيط:

- لقد أثبتت العديد من البحوث و الدراسات و البحوث الأهمية الكبيرة لوظيفة التخطيط في المنظمة كما قلنا سابقا فهو يعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه العملية الإدارية ، ولذلك نلاحظ أن التخطيط السليم له اهمية بالغة ، وللتوضيح أكثر سنذكر بعض العوامل الدالة على أهميته:<sup>1</sup>
- التخطيط الجيد يساعد في وضع الاهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها وتحقيقها.
  - يساعد التخطيط في الكشف أو التعرف على الانحرافات و تحديد المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها و العمل على تفاديها قبل وقوعها.
  - يساعد التخطيط السليم المنظمة على المنافسة مع منظمة أخرى و البقاء في مركز تنافسي عال في السوق.
  - التخطيط يساعد على الاستغلال الامثل للموارد البشرية و المادية بالمنظمة للوصول إلى التشغيل التام.
  - يساعد التخطيط في رفع الكفاءة وفعالية الأداء و تعظيم العائد والإنجاز لضمان النمو والبقاء.
  - التخطيط يمنع الازدواجية في الأعمال، ويعمل على منح الانسجام والترابط و التنسيق بين الموظفين والأنشطة، ويمنع وقوع التضارب في الأداء.
  - التخطيط الجيد يعطي للعاملين الشعور بالراحة والعمل الحسن للمنظمة ، ويقلل من الوقوع في الاخطاء وعدم تضييع الوقت.

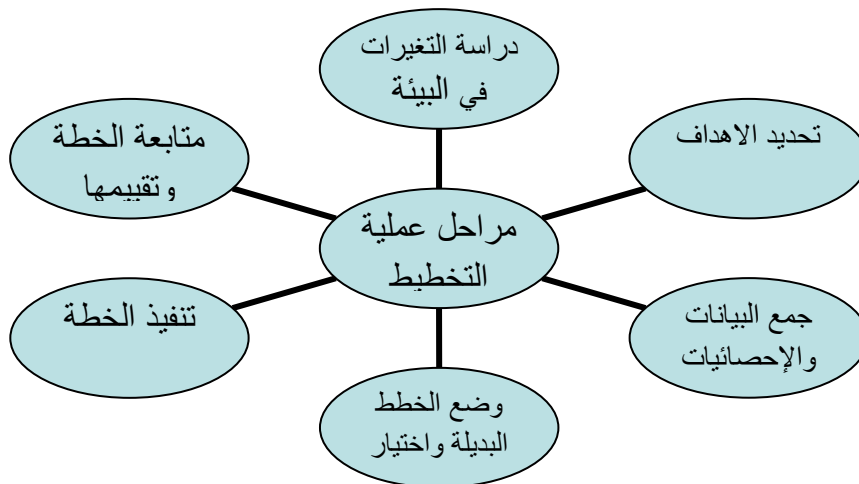
<sup>1</sup> محمد شويح، مرجع سبق ذكره:ص29

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال بين الأقسام والإدارات و جميع أفراد المنظمة.
- يساهم في معرفة المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في طريقها نحو تحقيق الأهداف.
- التخطيط يسمح باستخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة بصفة مثالية مما يخفض النفقات.
- يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه أهمية الرقابة ، وذلك بتحديد ما ينبغي إنجازه وفق معايير محددة ، فلا رقابة بدون تخطيط.<sup>1</sup>

### ثانيا : مراحل التخطيط الاداري

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل متسلسلة ومتتابعة ، ويمكن تمثيلها على النحو التالي:

#### الشكل رقم (1-2) : مراحل التخطيط الإداري



المصدر : عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2012، ص: 133

#### أ- دراسة المتغيرات البيئية:

هي الخطوة الاولى في عملية التخطيط تتعلق بدراسة التغيرات في البيئة الداخلية كخصائص وحجم المنظمة ، وطبيعة منتجاتها ، والمستويات الإدارية فيها ، ودرجة المركزية ، و التوسعات المرتقبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شويخ، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، 2012، ص: 133.

ب - تحديد الأهداف :

هي عبارة عن تحديد الهدف المراد الوصول إليه بدقة ، أي تحديد نقطة النهاية التي تريد المنظمة الوصول إليها من خلال تطبيقها للخطة الموضوعية ، ويجب ان يكون الهدف قابل للقياس ويتصف بالواقعية وإمكانية تحقيقه ويكون واضحاً ومحدد بدقة ويسهل تقييمه.

ج - جمع البيانات والإحصائيات :

لابد من إجراء تقييم لواقع إمكانية الدولة البشرية والمادية والمالية والاحتياجات المستقبلية لمقابلة الأهداف المرجوة ، وذلك بجمع البيانات و الإحصائيات الحديثة التي بالإمكان البناء عليها و الاستناد إليها في تصميم الخطط ووضع الفرضيات والاحتمالات المستقبلية.

د - وضع الخطط البديلة واختيار الافضل :

إن الحاجة لوضع خطط بديلة يبرزها ظروف التعامل مع المستقبل المجهول الذي يتسم بعدم اليقين ، لذلك لابد من إتباع شيء من المرونة في مواجهة المستقبل واتجاهات المتغيرات ، بحيث يتم وضع خطط بديلة للخطة الرئيسية ، بحيث يتم استبدال الخطة الرئيسية بأخرى بديلة قد تكون أكثر ملائمة للظروف المفاجئة مثلا : ( كظهور ظروف طارئة ، كوارث... إلخ ) خلال تنفيذ الخطة الرئيسية.<sup>1</sup>

هـ - تنفيذ الخطة:

حيث يتم وضع الخطة قيد التنفيذ ، وهي عبارة عن ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي وفي ضوء هذه العملية فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياستها و تكون المخاطرة قليلة.

و - متابعة الخطة وتقييمها:

حيث يتم وضع الخطة موضع التنفيذ الفعلي ، وينبغي في هذه المرحلة متابعة التقدم نحو بلوغ الاهداف المنشودة ، عن طريق مقارنة ما تم بلوغه فعلا مما هو مستهدف وتحديد الانحرافات ، ثم تحليلها ودراسة اسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

ثالثا : مبادئ التخطيط الاداري ومعوقاته

1 - مبادئ التخطيط الاداري:

تستند عملية التخطيط إلى العديد من المبادئ الأساسية، والتي من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

أ - الواقعية : وتعني إعطاء عملية التخطيط طابعها العلمي.

ب - الشمول : و يعني شمول عملية التخطيط كافة الأعمال و النشاطات و المتغيرات في المؤسسة.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، الإدارة العامة(المفاهيم والتطبيقات)، ط 1، جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010، ص13

<sup>2</sup> حنا نصر الله، نفس المرجع، 201ص: 15

ج - التناقض : و هذا يعني عدم وجود أي تناقض أو تعارض بين الأهداف في الخطة.  
د - الإلزام : يعتبر الإلزام شرط ضروري ومهم لعملية التخطيط ، لأن عدم توفر عنصر الإلزام في الخطة يمكن أن يقود إلى عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.

1- هـ - المرونة : وتعني الاستجابة للتغيرات التي تحصل في الواقع ، وبالشكل الذي يتيح تعديل الخطة وتكييفها.

1 - و - الوضوح: يجب العمل عند وضع الخطة وتصميمها أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الجهات ذات العلاقة بالخطة.<sup>1</sup>

## 2- معوقات التخطيط الإداري:

- تمثل أهم العقبات والمعوقات التي تواجه التخطيط وتقف امام المنظمة لبلوغ اهدافها المنشودة فيما يلي:
- ✓ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
- ✓ صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والكافية و التي تختص المتغيرات البيئية العديدة والمرتبطة بأداء المنظمة وكذلك عدم معرفة الظروف المستقبلية.
- ✓ حركة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال و التي تعطي انطبعا عن عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل مما يؤدي الى زيادة درجة عدم التأكد.
- ✓ من مرتكزات عملية التخطيط هو وضع أهداف واقعية ومرنة وقابلة للقياس وقابلة للقياس وهذه الأهداف من الصعوبة تحديدها.
- ✓ تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ومصاريف كثيرة لكي تؤدي الى الاهداف المرجوة منها.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: التنظيم الإداري:

أولاً: مفهوم التنظيم الاداري وأهميته:

### 1- مفهوم التنظيم:

➤ لغة: من نظم ينظم تنظيمًا: ترتيب الأشياء، وتأليف أجزاء متآزرًا لأداء غرض معين، وهو المجموع المؤلف من أجزاء متآزرًا.<sup>3</sup>

➤ اصطلاحاً:

يقصد بالتنظيم: " هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى اشخاص ".<sup>1</sup>

<sup>11</sup> حنا نصر الله، نفس المرجع، ص 15

<sup>2</sup> حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص:15.

<sup>3</sup> محمد شويح، مرجع سبق ذكره، ص:60.

أما الكاتب روبرت أبلي (Robert Appleby، 1984) فيرى التنظيم بأنه: "تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة، وإسناد هذه الأنشطة لوححدات مناسبة ومنح السلطة، وتفويض، والتنسيق".<sup>2</sup> و يعرف الكاتب أدجار شين (Edger Shein، 1970) التنظيم بأنه "التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال تقسيم العمل، وتسلسل السلطة والمسؤولية".<sup>3</sup> و يرى الكاتب (Ivanevich وزملاؤه 1989) أن الغرض من وظيفة التنظيم هو إيجاد إطار هيكلي يوضح علاقات السلطة والمسؤولية....، و أن وظيفة التنظيم تتضمن تجزئة النشاط العام إلى وظائف منفردة تم إعادة تجميعها في وحدات، وتفويض السلطة لمدير كل وحدة.<sup>4</sup>

ومن بين التعاريف الأكثر وضوحاً هو أن التنظيم "هو عبارة عن عملية إدارية متصلة بوظيفة التخطيط حيث يقوم بتحديد وظائف المنظمة وتشكيل ادارتها في الإطار العام، لتنظيم الموارد ولتحقيق الأهداف بطريقة أمثل، ومن الامثلة على ذلك: تنظيم الموارد البشرية، و تنظيم العلاقة بين ادارة التسيير والمالية وإدارة الانتاج وتنظيم إدارات جديدة و ذلك بتحديد أقسامها، ومستويات علاقاتها، ومعرفة حدود السلطة، والمسؤولية، ونطاق الإشراف، وطبيعة إصدار الأوامر (مركزية، أو لامركزية) وتنظيم نظام المعاملات التجارية... الخ، ويتم انجاز الاعمال بشكل انسيابي وفعال ويجنب الازدواجية في المهام والقرارات.

## 2-أهمية التنظيم الاداري:

تبرز أهمية التنظيم من خلال دوره في تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، والعلاقات بينهم، وتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بينهم، بهدف توظيف مجهوداتهم في الاعمال لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية ويظهر ذلك فيما يلي:

- كلما تعددت الأنشطة والفعاليات التي تطلع بها المنظمة، وتزايد عدد العاملين فيها، وتعددت المشكلات الادارية المتعلقة بتوزيع الأعمال، وتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، وتنسيق جهودهم، وتوظيفها في المجالات التي تحقق الأهداف.
- التنظيم لا يلائم جميع المنظمات لإختلاف الأهداف، وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، وعدد العاملين فيها، والرقعة الجغرافية التي تمارس أنشطتها فيها، والإمكانات المتاحة.
- ضرورة إعادة النظر في التنظيم الاداري لأي منظمة، كلما طرأت تغيرات (كمية ونوعية) في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، لذلك يتعين على الادارة اجراء التعديلات الضرورية في التنظيم الاداري لتجعل منه اداة تساهم بصورة فاعلة في الوصول للأهداف المطلوبة من توظيف الموارد و الإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسين، الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة و النشر، مصر ، 1998، ص:142.

<sup>2</sup> ماجد عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره، ص:138.

<sup>3</sup> ماجد عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره، ص:138.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 144

ثانيا: خصائص التنظيم الإداري الجيد وشروطه<sup>1</sup>

الأهداف الأساسية التي تكمن في إطار فاعلية العملية التنظيمية تتمحور في تسهيل مهمة الإدارة للقيام بمهامها نحو تحقيق تلك أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتين لا بد من توافر الخصائص الهادفة للتنظيم وهي:<sup>2</sup>

### 1 - الاستفادة من التخصص:

لقد اتسمت الأنشطة التي تؤديها المنظمات الانتاجية أو الخدمية بالعديد من الأعمال الفنية التي يتم من خلالها الحاجة إلى كفاءات ومهارات فنية، لكون التخصص من شأنه أن يحقق السرعة في الإنجاز والإتقان في الأداء و التقليل في التكاليف، لذا لا بد من الاستفادة من هذا المبدأ عن طريق إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة بإنجاز كل عمل إداري أو في وإناطة هذه الأعمال بفرد أو أكثر وفقا لطبيعة الأنشطة المؤداة وأحجامها التشغيلية، والاستفادة من التخصص الوظيفي من شأنها أن تسهل عملية المراقبة والتقييم للأعمال أو الأنشطة المختلفة، إضافة لتحقيق المزايا الكامنة وراء التخصص الوظيفي أو الفني في الأداء.

### 2- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية:

يعد التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة للوحدات الإدارية على غاية من الأهمية، بحيث إن أي نشاط وظيفي من شأنه أن يعتمد على النشاطات الأخرى ويغذي النشاطات اللاحقة، ويساهم التنسيق بين الأنشطة في تحقيق الوضوح في أداء كل نشاط وظيفي من جهة وتقليل الازدواجية في العمل من جهة أخرى، كما أن التنسيق من شأنه أن يحقق فاعلية الإنجاز وكفاءة الأداء في العمل المتعلقة بالأنشطة المختلفة.

### 3 - الإهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة:

تتباين النشاطات الإدارية و التنظيمية في المنظمات المختلفة، حيث إن النشاطات الأساسية والمباشرة لإنجاز الأهداف ينبغي أن يتم إعطاؤها أهمية أساسية ويتم وضعها في المستوى الإداري المنسجم مع غيرها من الأنشطة الثانوية أو غير المباشرة، فإذا كانت وظيفة التدريب مثلا ليست على درجة عالية من الأهمية فيمكن توحيدها مع إدارة الموارد البشرية وإعطاؤها الأهمية التي تنسجم معها، أما إذا كانت وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية في المنظمة فيمكن وضعها في وحدة إدارية مستقلة وإعطاؤها المستوى الإداري الذي يتناسب مع أهمية الهيكل التنظيمي وهكذا بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى، حيث تعطي المكانة التي تتناسب مع الأهمية التي تحتلها تلك الوظيفة.

### 4- تحقيق الرقابة التلقائية:

تكمن أهمية الرقابة التلقائية بعدم إعطاء شخص واحد مسؤولية إنجاز عمليتين أحدهما يعد بمثابة رقابة فاعلة على الأخرى، فمثلا لا تعطي مهمة الشراء لفرد معين وفي الوقت ذاته يقوم باستلام البضاعة لأن مثل هذه العملية من شأنها أن تساهم إخفاق الأداء المراد إنجازها وعدم تحقيق فاعلية الرقابة التلقائية على الأداء، وتعرض المنظمة

<sup>1</sup> بن حمودة سكيبة، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2012، ص:81.

<sup>2</sup> محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

المعنية للضرر أو الإساءة أو التلاعب في ممتلكاتها المختلفة، ولغرض تحقيق ذلك لابد من إنفاذ الأعمال المتداخلة في الأداء لوحدة تنظيمية مختلفة أو لأفراد مختلفين بغية تحقيق الأداء الرقابي الفاعل في إنجاز الأهداف.

#### 5- عدم الإشراف:

لاشك أن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنظمة، ولاشك أيضا أن مجرد توفير يجب ألا ينظر إليه بوصفه هدفا، وإنما المقصود هو توفير كل ما يمكن توفيره، ويعتبر التنظيم جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية من ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

#### 6 - التعاون بين العاملين في المنظمة

إن عملية تحقيق التعاون بين العاملين ليست تلقائية بل هي عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها، والتنظيم الجيدة هو الذي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### 7 - مراعاة الظروف البيئية<sup>1</sup>

تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على تنظيمها الإداري، وبالتالي فإن التنظيم الجيد هو الذي يهتم بالظروف العملية للمنظمة، والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يستجيب هذا التنظيم لهذه التغيرات كالتغيرات التي تطرأ على إنتاج المنظمة، أو الموارد البشرية فيها، أو نوع التكنولوجيا المستخدمة، أو الأسواق التي تعمل بها وغيرها من العناصر البيئية المتعددة المحيطة.

#### 2 - شروط التنظيم الإداري:

توجد عدة شروط أساسية وهي:<sup>2</sup>

- ارتباط التنظيم بالمهمة الإجمالية للمنظمة.
- إمكانية تقسيم العمل أي وجود إمكانية تجزئة المهمة الإجمالية إلى مهام جزئية.
- تكرار المهمة، فالتنظيم يتكرر بتكرار المهمة.
- عدم بقاء أي عامل دون مسؤولية.
- ارتباط الجميع بالإدارة العليا.
- عدم تداخل المسؤوليات ببعضها.
- ويتعلق التنظيم بشروط (الالتزام/ المسؤولية/ التعاون/ القوة والأمانة/ توليد الصلح/ العمل الصالح واختيار الكفاءة له).

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 155- 157.

<sup>2</sup> محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

### الفرع الثالث: التوجيه الإداري

تعتبر وظيفة التوجيه ثالث وظيفة بعد التخطيط والتنظيم، وهو من مكونات العملية الإدارية، وهي تخص بالدرجة الكبيرة العنصر البشري في المنظمة.

أولاً: مفهوم التوجيه الإداري وأهميته:

#### 1 - مفهوم التوجيه الإداري:

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

- يمكن تعريف التوجيه بأنه «بأنه الوظيفة الإدارية التي تنطوي على قيادة الأفراد، والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك»<sup>1</sup>.
  - ويعرف التوجيه أيضاً «هو ذلك القسم من الإدارة يعنى بتقرير الاهداف والسياسات والتحقق من التقدم العام نحو تنفيذها»<sup>2</sup>.
  - ويعرفه (كونتز وأوذليل): «التوجيه بأنه النشاط الإداري للمدير الذي بواسطته يتم قيادة المرؤوسين في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة بشكل كفؤ وفعال»<sup>3</sup>.
- ومن التعاريف نجد أن: التوجيه هو عملية تخص قيادة الأفراد والإشراف عليهم، وهو السير الحسن للمشاريع ، وهو عبارة عن تحويل الخطط وتطبيقها في أرض الواقع من خلال الإرشاد والتوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة.

#### 2- أهمية التوجيه:

تأتي أهميته من كون منظمات الأعمال تتكون من انسان وهو الذي يعكس حسن او سوء العملية الادارية كلها، فإذا تم توزيع الواجبات على الأقسام والإدارات والإفراد لكي تساعد في تحقيق الخطط والأهداف في المنظمة، ومن هنا تكمن أهمية التوجيه فيما يلي: 4

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

<sup>2</sup> محمد شويح، مرجع سبق ذكره، ص: 93

<sup>3</sup> المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم و الأسس والوظائف)، ط1، الوكالة الليبية للتقييم الدولي الموحد للكتاب دار الكتب الوطنية، بنغازي. ليبيا، 2003، ص: 194.

<sup>4</sup> رحاب حسين جواد كاضم، إدارة الاعمال، المرحلة الأولى، جامعة بابل، العراق، 2013 م، 2017/04/22  
ترجمة 34108/lecture.aspx?fid=9&lcid=34108/www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/



- هو الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الادارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من أعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الاهداف وهذه هي وظيفة التوجيه
- إذا تمت العملية الادارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة ومسيرة وأما إذا اختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا باختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد و الأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الادارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء و بالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.
- و وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلا ان أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس (أفراد وجماعات)، وحيث تتزايد فعالية قيادة الناس وتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات.
- حيث تستنتج لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق العمل وطرق إنجازها بفاعلية.

ثانيا: أسس ومبادئ التوجيه:

### 1-أسس التوجيه الاداري:

- تعتبر وظيفة التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة، ويشمل القيادة او الملاحظة أو إعطاء الأمر او الإرشاد...إلخ، وهذا اي انه يعمل شخص على تنفيذ الخطط و البرامج...إلخ، للوصول إلى الاهداف المرجوة تنفيذها.
- و نجد التوجيه يقوم على عنصرين هما الاتصال والقيادة، ويشمل على كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك الموظفين خلال أعمالهم، وعليه فإن أسس التوجيه تستند إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- إصدار الأوامر في حدود طاقة المرؤوسين وتكون الاوامر واضحة ومقنعة وقابلة للتنفيذ.
- ان يتم تزويد المرؤوسين بالتعليمات والإرشادات واضحة تدعمهم وتدلم على طرق ووسائل إنجاز المهمات وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
- المحافظة على النظام والمكافأة للمجد في عمله بتقدير واجتهاد وحماية في العمل.

<sup>1</sup> بن حمودة سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 85

## 2\_ مبادئ التوجيه الإداري:

وتتضمن هذه المجموعة ثلاثة مبادئ أساسية تستهدف توطيد ولاء وانتماء الأفراد في المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك من خلال قدرة القيادة على التأثير الإيجابي للسلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية كالتالي:<sup>1</sup>

- **مبدأ المساواة:** أي أنه من أجل ضمان الحد الأعلى من الرغبة والإقبال عن العمل فإنه لا بد من الحرص على معاملة العاملين بحسنة واحترام وعدم التمييز بينهم إلا بمدى حرصهم وإخلاصهم في العمل ومدى تقيدهم بالسلوك القويم والأخلاق النبيلة.
- **مبدأ المبادرة:** أي أنه ومن أجل ضمان الحد الأعلى من الإبداع والابتكار في العمل والإنجاز فإنه لا بد من تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والاقتراحات من خلال إشراكهم بمختلف المناقشات والحوارات واتخاذ القرارات دون خوف أو تشكيك وحسب طبيعة ومستوى العمل أو المشكلة المطروحة.
- **مبدأ المعاملة الحسنة:** أي أنه من أجل الا يشغل العامل نفسه بالاستقالة أو الاقالة وبالتالي تخفيض معدل دورات العمل للحد الأدنى فمنه لا بد من الحرص على عدم تعريض المرؤوس للإحراج أو الاساءة فهو حاله حال الرئيس له أحاسيس ومشاعر ينبغي مراعاتها والفرق بينهم فقط في المستوى العلمي والموقع الوظيفي قد ينتهي بمرور الزمن.

## الفرع الرابع: الرقابة الإدارية

### أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها

هي عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية ، وتوضح أهميتها في كونها أداة تعمل على إنجاز الاهداف وقياس كفاءة أداء الأفراد ، فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتتأثر فيها.

#### 1- مفهوم الرقابة الإدارية:

هي احدى وظائف الادارة ، وتعتبر نهاية مراحل النشاط الإداري ، حيث تقوم بقياس نتائج اعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد حققت على أكمل وجه، ومن هنا جاءت عدة تعاريف نذكر منها:

- كان العالم الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا ( عناصر / وظائف) العملية الادارية، وقد عرف وظيفة الرقابة بأنها: " التأكد من إتمام كل شئ تبعاً للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة".

<sup>1</sup> الدكتور فيصل محمودالشوورة، مبادئ إدارة الأعمال من الالف على الياء(مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية)، دار المنهاج، 2013، ص ص:

- ويتناول فالمر (Dee mol) بأنها: "الطريقة أو الوسيلة التي للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها إن كانت الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب و المحدد لها".<sup>1</sup>
  - و يقترح الدكتور حسين شحادة مفهوم الرقابة في المنهج الإسلامي التالي: "تعني متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات و الأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير، وذلك بهدف التأكد من أنها تتم حسب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، وبيان الانحرافات و الأخطاء تمهيدا لعلاجها أولا بأول".<sup>2</sup>
  - و الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة، وتهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت أهدافها حققت أم لا، فالتخطيط و التنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة.<sup>3</sup>
- و من التعاريف السابقة نستنتج: ان الرقابة ليس عبارة عن التحقق من الأعمال التي تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، كما تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين، وتوجيههم لتحقيق الأهداف الموضوعة.

## 2 – أهمية الرقابة الإدارية:

- تكمن أهمية الرقابة الإدارية في ما يلي:<sup>4</sup>
- ارتباطها بالعملية الادارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
  - إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
  - ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
  - إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
  - الرقابة هي أداة تعلم وتكيف تمثل الرقابة وسيلة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والتكيف مع التغيرات الجديدة، فيجب ان تكون مراجعة منتظمة
  - الرقابة هي عملية مستمرة ومرتبطة بوظائف الإدارة ولا يمكن ان تؤدي منفصلة على الوظائف الأخرى.
  - الرقابة تلعب دورا هاما في الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المنظمة، وتحقيق الاهداف و الوصول الى النتائج المرجوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

<sup>2</sup> محمد شويخ، مرجع سبق ذكره، ص: 185

<sup>3</sup> غلوسي دلال، الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 57

<sup>4</sup> السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، بدون سنة، ص: 32.

ثانيا: اهداف وخصائص عملية الرقابة

### 1 - اهداف الرقابة الإدارية:

في إطار فهمنا العام لمفهوم الرقابة الإدارية على النحو الذي أشرنا إليه في السابق، يمكننا تحديد أهدافها وهي كالأتي:<sup>2</sup>

- ❖ الوقوف في المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- ❖ اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها، وتصحيح الأخطاء وتحديد الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ومتابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية.
- ❖ التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- ❖ التأكد من أن القوانين منفذه وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة، وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

### 2 - خصائص نظام الرقابة الفعال:

لكل منظمة نظام رقابي خاص بها، وذلك لضمان التنسيق بين الموظفين المكلفين والافراد، لتحقيق الأهداف بكفاءة، ولتحقيق الغاية التي وجدت من اجلها، إذ لا يعتبر أي نظام للرقابة فعالا إلا إذا توفر على بعض الخصائص ونذكر منها:<sup>3</sup>

- **دقة المعلومة:** أي أن تكون المعلومة متداولة ودقيقة كي تكون نافعة، ويعتبر تقييم المعلومات من أهم مهام الرقابة الإدارية التي يواجهها المدبرون.
- **توافر المعلومات:** يجب ان تكون كل المعلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج والجدول وغيرها من خرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط لتعرف ما حدث وما يحدث مستقبلا لضمان اكتشاف الانحرافات ومعالجة اسبابها.
- **التركيز على عناصر النجاح الحرجة:** ان تتم الرقابة على الجوانب الهامة (الحرجة) من التنفيذ التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تنجح المؤسسة في تنفيذ خططها.
- **التوقيت:** ان تتوفر المعلومات والبيانات في الوقت المناسب عند ظهور أي انحرافات مفاجئة وعند ظهور الحاجة لاستخدامها.
- **المرونة:** أي ان يتكيف النظام الرقابي مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ولهذا يجب مراجعة النظام الرقابي دوريا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، ط2، دار وائل النشر 1994، ص: 23.

<sup>3</sup> بن حمودة سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

<sup>4</sup> غلوسي دلال، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

- **التكامل:** يجب ان يكون نظام الرقابة متكامل مع الانظمة الادارية، وخاصة مع وظيفة التخطيط، آ يجب عند وضع الخطة يجب تحديد المعايير للرقابة والتأكد من تحقيق الأهداف.
- **سهولة الفهم:** يجب ان يكون نظام الرقابة مفهوم وغير معقد لكي يجعل من الرقابة فعالة، ويمكنهم من التحكم في علاج الانحرافات قبل وقوعها.
- **الملائمة:** ان يكون نظام الرقابة ملائم لظروف المؤسسة.
- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولاً لجميع الموظفين في المنظمة وحتى يكن هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كان قبول وكلما كان هناك تعهدا كان التزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: إدارة الوقت

تخضع المنظمات الاقتصادية بشكل عام لعدد من المتغيرات البيئية المختلفة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها، في حين لا يمكنها التحكم في المتغيرات الخارجية مثل الوقت، حيث أن هذا الأخير يتميز بعدة مواصفات تجعل من الصعب التحكم فيه، إذ أنه يسير بشكل منتظم ومحدد نحو الأمام، ولا يمكن تغييره أو تعديله أو حتى تطويره أو زيادته.

لذا يجب على المنظمة معرفة كيفية الاستغلال الفعال والاستخدام الرشيد للوقت، وكذا تحديد الوقت الضائع وطرق استغلاله، مما يساعد على رفع الأداء الإداري، وبالتالي السير قدماً نحو تطوير المنظمة واستمرارها .

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت

تسعى المنظمة من خلال كفاءاتها التنظيمية لإبراز مدى استغلالها للوقت الخاص ووقت العمل مثله مثل الموارد الأخرى، إذ يعد الوقت مورد فريد من نوعه وضروري لكل نشاط، لذا يجب توزيعه بشكل سليم بغية تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وقد اختلفت المفاهيم حول مفهوم إدارة الوقت وقيمه وأهميته بين مختلف الأفراد والمجتمعات.

### أولاً: مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر الوقت من أغلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة، والاستفادة منه بشكل فعال، فإن فكرة الوقت شغلت الكثير من العلماء والفلاسفة ولهذا سنحاول ان نورد مجموعة من التعاريف:

- تعريف الوقت:

- فالوقت كما وصفه الباحث (Robert) : «شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك».<sup>1</sup>
- اما الباحثة (سحر) فقد عرفت الوقت على انه: «فرصة، إذا استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل».<sup>2</sup>

**- تعريف إدارة الوقت:** تعدد تعريفات إدارة الوقت حيث يعتبر فريديريك تايلور رائد المدرسة الكلاسيكية أول من ساهم في دراسة الوقت خلال القرن العشرين والذي ركز خلال تعريفاته للإدارة على إنجاز الأعمال بشكل منظم وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف، مما يتطلب استغلال أمثل لكل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة ويأتي عنصر الوقت ضمن هذه الموارد بل في مقدمتها، وذلك بإعادة توزيع مكونات العمل وتطوير قدرات العاملين وتخفيفهم لتقليل الوقت الضائع والحد من معوقاته، واعتبرت محاولة تايلور فعالة وإن لم تعبر عن المفهوم الحديث والمدقق لإدارة الوقت.

**التعريف الأول:** «إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت»<sup>3</sup>.

**التعريف الثاني:** « فن الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية كمية ونوعية معاً في نفس اللحظة»<sup>4</sup>.

**التعريف الثالث:** سلامة (1988) «من المفاهيم الشاملة والمتكاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، وكونها لا تقتصر على إداري دون غيره كما بين أن مفهوم إدارة الوقت ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري ووصف هذه النظرة بأنها ضيقة فإدارة الوقت لديه تشمل وقت العمل والوقت الخاص»<sup>5</sup>.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة الذكر، أن إدارة الوقت تتشكل من العناصر الآتية:

- عملية قائمة على الوظائف الإدارية بحيث تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إن إدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشاكل الإدارية وإنما توفير الوقت اللازم الذي يمكن من خلاله إيجاد الحلول والتخطيط للمستقبل.

1

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 34.

<sup>3</sup> عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص15.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007 سنة، ص 28.

<sup>5</sup> محمد أحمد محمد، إدارة الوقت لدى المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في كلية التربية جامعة أم القرى، سنة 1429 - 1428هـ، ص48.

- تعتبر إدارة الذات البشرية بتنظيم الأفراد لذاتهم لتأخذ فرصتها في الابتكار والإبداع. و أن إدارة الوقت تعني الاستخدام الرشيد والعقلاني للوقت بتوزيعه على مختلف المهام والأنشطة المحددة بطرق منتظمة ومتناسبة حيث تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحليل والتخطيط والمتابعة، بما يكفل الحصول على النتائج في الوقت المحدد.

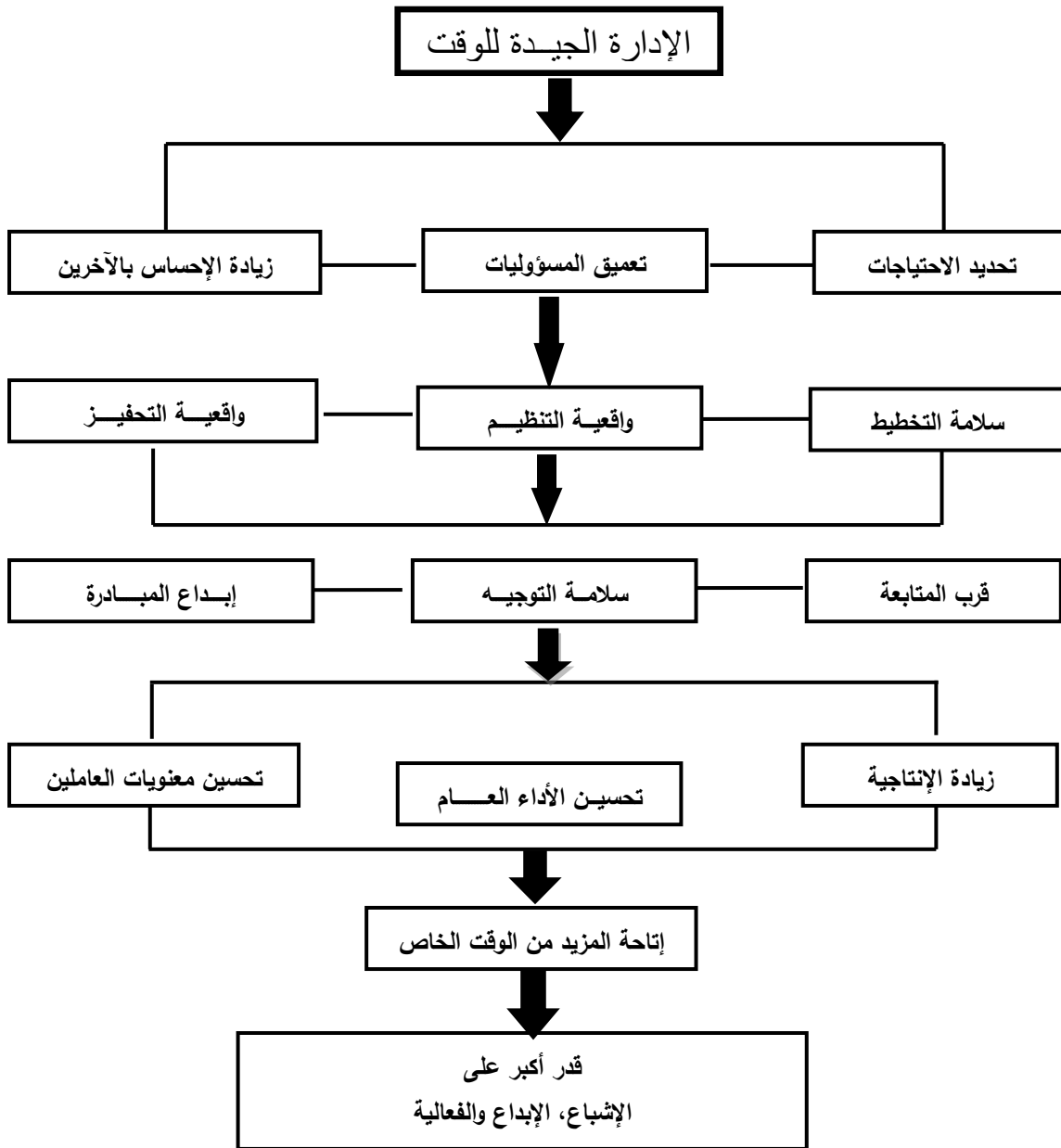
الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف، مما يتطلب استغلال أمثل لكل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة ويأتي عنصر الوقت ضمن هذه الموارد بل في مقدمتها، وذلك بإعادة توزيع مكونات العمل وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم لتقليل الوقت الضائع والحد من معوقاته، واعتبرت محاولة تايلور فعالة وإن لم تعبر عن المفهوم الحديث والمدقق لإدارة الوقت.

## 2 - أهمية إدارة الوقت:

تنبع أهمية إدارة الوقت من المفاهيم الحديثة والتي جاءت بإنجاز قدر أكبر من المهام سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وهذا بنفس القدر من الوقت المتاح لهذه الأعمال، أي إنجاز مهمة أو نشاط معين في فترة زمنية محددة.

كما تزداد أهمية إدارة الوقت في المنظمات بدءاً من المديرين في الإدارة العليا إلى المنفذين في مختلف المستويات، ولتحسيد هذه الأهمية يمكن إدراج ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3) أهمية إدارة الوقت



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33.

يظهر الشكل أهمية إدارة الوقت باعتبارها فعالة للموارد البشرية مما يحقق بعدا ارتقائيا لكل من العاملين والمؤسسة، وهذا عن طريق زيادة الفعالية للوصول الى أكبر إنجاز بأكثر إنتاجية حيث يتم ذلك من خلال مساهمة إدارة الوقت في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص35



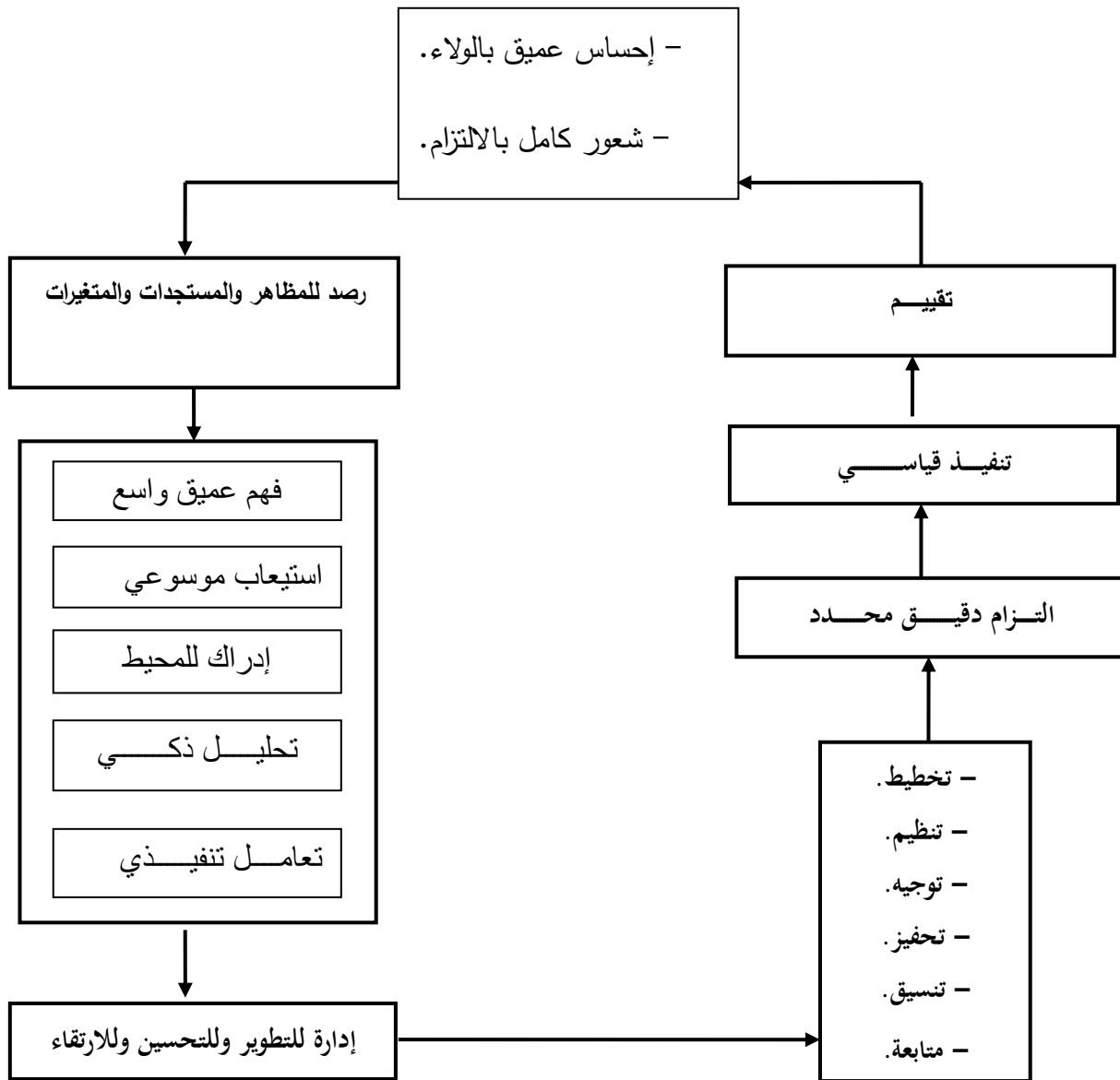
- تحديد جيد وواضح وسليم للاحتياجات والاختصاصيات: وهذا لكي لا يحدث تضارب وتداخل في الوظائف ولكي لا تحدث ازدواجية الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بأعمال مطلوبة في غير الوقت المحدد .
- تعميق المسؤوليات: أي التعميق الواعي والمدرّك بالشعور بالمسؤوليات الإيجابية اتجاه نجاح المؤسسة والذي يتوقف على مدى اهتمام الأفراد بواجباتهم مما يؤكد التزامهم تجاه أدائهم.
- زيادة الإحساس بالآخرين: تتمثل طبيعة إحساس شخص بآخر في إنشاء علاقات ودية إيجابية و تعاونية بهدف الوصول إلى نتيجة ما، ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة المدعم الحقيقي لتحسين سلوكيات الأفراد فيما بينهم، مما يحقق نشاط متكامل وفعال.
- سلامة التخطيط: يحدد التخطيط لمختلف مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمن بداياتها ونهاياتها وسلامة التخطيط تتجسد في حسن استغلال الموارد والإمكانيات.
- سلامة التنظيم: أي أن يكون التنظيم مرناً للتكيف مع المتغيرات والمستجدات وكذلك مناسباً لطموحات العاملين (برقيتهم مثلاً)، وما يستوعبه من تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.
- دافعية التحفيز: أي محاولة إيجاد دوافع وبواعث من شأنها دفع قدرات أفضل من طرف الأفراد.
- قرب المتابعة: أي أن تتم المتابعة بشكل سليم فهي وسيلة للوقاية من الانحراف حيث تعمل إدارة الوقت على زيادة الرقابة الذاتية وعلى تطبيق نظم الجودة الشاملة.
- سلامة التوجيه: حيث يجب أن يكون التوجيه إيجابياً وبعلم الموجه ودرايته بتوقيت التوجيه ونفسية العاملين وكذا بظروف المنظمة كم يجب أن لا يكون في فترات زمنية طويلة تؤدي إلى إرهاق العاملين.
- الإبداع والمبادرة: نعني بها مدى إتاحة مجالات واسعة للتشجيع على إبراز أفضل المواهب و المهارات.

الفرع الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الوقت:

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الوقت:

تحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل الموارد المتاحة للمشروع، كما تحتاج إلى بعض العوامل الأساسية التي يرتبط بها الأفراد، فهناك ثلاثة عناصر أساسية بالإضافة إلى جملة من العوامل الأساسية الواجب توفرها لدى الأفراد العاملين، هذا ما يظهره لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) متطلبات إدارة الوقت:



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 86.

حيث يتضح أنه بتفاعل هذه العوامل فيما بينها مما ينتج عنه إدارة وقت العاملين بالمشروع ومن هنا فإنه

يجب على المؤسسة القيام بمسح شامل للسوق لإدراكها بما يحدث فيه ومن هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

**1- إحساس عميق وبالولاء:** حيث يشعر الفرد بانسجامه وانتمائه للمؤسسة الكلية لدرجة أنه يعتبر نفسه جزءاً منها، وهذا بالإخلاص والوفاء لها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 36.

2- شعور كامل وبالالتزام : يشعر الفرد هنا بالمسؤولية عن كل ما يجري بالمؤسسة من أعمال وتنفيذ بالحرص على كل ما هو مطلوب.

3- رغبة عارمة في التفوق: أي أن تكون لدى الفرد الرغبة الكافية في التفوق والارتقاء، ولمعرفة أي العوامل المؤثرة وأيها متأثر، لأن إدارة الوقت تحتاج إلى معرفة تامة بالظواهر والمتغيرات المختلفة، والتي لها علاقة تأثير أو التأثير بالعاملين أو المؤسسة، وهذا بعد دراسة العوامل دراسة شاملة وتحليلها تحليلًا علميًا يأخذ كل المكونات وعلاقة كل منها بالآخر التي يترتب عليها بعض العناصر هي:<sup>1</sup>

أ- فهم واسع وعميق للمستجدات الإدارية: حيث أن الظواهر الإدارية كثيرة ويمكنها التحول والتحديد ويمكن أن تحدث فجأة، ولها صفة التتابع...إلخ.

ومن هنا فإن هذا الفهم يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بالإضافة إلى مهارات سلوكية للأفراد، أفكار ابتكاريه إبداعية، حقائق العمل الموضوعية.

ب- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية: من خلال الفهم العميق يتم استيعاب أبعاد الظاهرة الإدارية وإدراكها، ويتم هذا في إطار شامل يحيط بكل ما يتصل بالظاهرة من عوامل، وما تتكون منه من أجزاء وتحديد العلاقات بين هذه الأجزاء و مراعاة تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض وهذا لمعرفة أي من العوامل أكثر إسهامًا وتأثيرًا.

ج- إدراك محيط العلاقات والتأثيرات المتبادلة ما بين الجزء والجزء، ثم الجزء والكل، وتأثير كل منها على الإنجاز وعلى إدارة الوقت: معرفة أي من العوامل والمحفزات التي يمكن أن تساهم في حسن استثمار الوقت وتحديد التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت وكذلك التطلع للبيئة المحيطة بإدارة الوقت.

د- تحليل ذكي: يكون باستخدام أدوات كمية ونوعية لإمكانية القياس الموضوعي بغية الوصول إلى الحسابات الإحصائية المدققة، ومن هذه الأدوات نجد الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العامل والأدوات المعنوية غير الملموسة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري، الإدارة الثقافية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، القاهرة، ص: 29-34.

هـ- التعامل التنفيذي: أي وضع خطط استراتيجية وبرامج وسياسات لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة في كل مواقع العمل، وإيجاد توقيتات قياسية لكل وظيفة وبشكل مستمر، وكذا إيجاد الوسائل التي يمكن أن تساعد الفرد على:

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات الوظيفية.
- إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج.
- إظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية ومكافأهم على ذلك.

ثانيا: مراحل إدارة الوقت:

إن استغلال الوقت بشكل فعال له علاقة بسلوكيات العاملين أي يتعلق بتدريب ذاتهم، كما تحتاج هذه السلوكيات إلى القضاء على العادات السيئة التي تلتهم وقتهم وتضعهم تحت ضغط العمل والقلق والتوتر، الذي يؤثر على أدائهم، بل قد يؤثر على حالتهم الصحية بالإضافة إلى إنجاز المهام بأقل فاعلية وفقدان القدرة على الإبداع والابتكار، بالرغم من أن علاجها يحتاج إلى تشكيل استراتيجية شخصية لإدارة الوقت، لهذا نجد بأن الإدارة الناجحة للوقت تمر بعدة مراحل في مايلي<sup>1</sup>:

1. تحديد الأهداف والخطط وترتيب الأولويات: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحدد والخطط سليمة والأولويات لأن هذا غالبا ما يؤدي إلى حدوث مفاجآت لاكتشاف مضيعات الوقت وتحديد تأثيرها على الآخرين بناءً على هذا يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت العامل بهدف وضع تقديرات عن كيفية استخدام الوقت اللازم والفعلي لكل نشاط مما يساعد تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد.

2. إعداد خطة عملية (برنامج عمل): يتم تحديد مواعيد زمنية بقوائم يومية وأسبوعية وشهرية (إنجاز المهام والأعمال)، حيث تكون هذه التوقيتات الزمنية الموضوعية واقعية ومتماشية مع نوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، مع تدوين كافة الأعمال التي تنوي تنفيذها في وقت محدد وبرامج للبداية والنهاية منها، وتدوين الأعمال التي لم تنجز في اليوم التالي مع معرفة تنفيذها ومعالجتها في ميعادها، وبما يتم توزيع جميع المهام فوظيفتها أن تجعل الوقت أكثر إنتاجا وفائدة بواسطة الجدولة الصحية للمهام.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص: 177-178

3. عدم الاستسلام للأمور العاجلة وسد منافذ الهروب: إن تطبيق المعايير الضرورية والملائمة يؤدي إلى التنظيم الكفاء للوقت وهذا بدوره يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج، وينتج عن ذلك زيادة الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ويكون التعاون اختياري بدون تسويق ولا تأجيل لضمان الولاء للعمل.
  4. استغلال الأوقات الهامشية: تظهر هذه الأوقات غالباً بين فترات الالتزام وبين الأعمال، بحيث تزداد كلما قلل الإداري من تنظيم وقته، تدخل الفترات الإضافية المستغلة خلال الفترة اللازمة ضمن الخطة اليومية للإنجازات والأعمال، لذا ينبغي عدم التفريط في مثل هذه الأوقات والعمل على استغلالها بطريقة مثلى مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.
  5. وجود نظام اتصال فعال: تتوقف إدارة الوقت على وجود نظام اتصال بما يؤدي إلى وصول التوجيهات والأوامر الإدارية والتعليمات والقرارات إلى المرؤوسين في الوقت المناسب، لهذا فحاجتها إلى وجود نظام اتصال فعال يحقق الوضوح والفهم والالتزام بحيث يضمن تدفق وانسياب المعلومات بكفاءة.
  6. مراقبة تقدم الإنجازات ومتابعتها: تعتبر كمرحلة أخيرة لتحقيق إدارة أفضل للوقت، فتعمل المؤسسة على وضع المراقبة والمتابعة المستمرة بهدف التقدم في الإنجازات في الأعمال المطلوبة والتأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له مسبقاً، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.
- مما سبق نتوصل إلى إدارة للتطوير والتحسين والارتقاء والتي تتطلب عناصر العملية الإدارية ومن أهم هذه العناصر تلك المتعلقة بمتطلبات إدارة الوقت:

- أ. التخطيط الفعال للوقت: يتم بوضع حدود له في إطار مسبق لمعرفة الاستخدام الأمثل للوقت، فعملية وضع خطة غير سليمة تأخذ وقتاً إضافياً مما يستدعي هذا إعادة النظر في الخطة كل وقت. ويتضمن التخطيط الفعال للوقت: «الإجابة على أسئلة عديدة منها: ماذا يجب أن يعمل المدير؟ حيث أن العمل يجب أن أي عمل يتضمن القيام بعدة أنشطة، ولولا وجود الوقت لأصبح من الصعب جداً تحقيقها، والسؤال الثاني: متى يجب أن يعمل .....؟»<sup>1</sup>.

لذا فإن عملية التخطيط السليم يسهل من عملية تنفيذ الأعمال وتوفير مزيد من الوقت.

- ب. تنظيم الوقت: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وتعد هذه الوظيفة بعد وضع الخطة التي تحدد بدورها الوقت المستغل للنشاط وهذا باتباع مبادئ التنظيم حيث يستطيع المدير تحديد متى يفوض الأعمال والأوقات التي لا يجب أن ينفذها بنفسه، من

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة وعبد المعطي عساف، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1985، ص: 115.

خلال هذا حدد كثير من الباحثين والمفكرين إجراءات تساعد على تنظيم العمل اليومي بالإضافة إلى إلزامية التوجيه و وجود تحفيزات التي من شأنها خلق رغبة للعاملين نحو تحقيق إنجازاتهم المضبوطة، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- ضرورة إعداد التقارير اللازمة للإطلاع عليها.
- تحديد برامج واضحة للزيارات واستعمالات الهاتف.
- تحديد فترات عقد الاجتماعات.
- السرعة في اتخاذ القرار.

**ج. المراقبة والمتابعة لخطة إدارة الوقت:** تبرز فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول التي تعتبر أساس الإدارة السليمة للمؤسسة ولزيادة فاعليتها ويقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول وبالآداء ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها. فعلى هذا الأساس تكون إلزامية الدقة ضرورة ملحة بالنسبة للوظائف الإدارية وتنفيذها وفق ما هو مطلوب في العمل والنشاط بالأساليب الإحصائية لمعرفة المدى القياسي لها، وبالتالي تقيم للجودة في الأعمال والنوعية وفق ما يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية.

### ثالثاً: مضيعات الوقت ومعوقاته

**1- مفهوم مضيعات الوقت:** هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الأوقات والظروف ويعني بالنشاطات التي تأخذ أوقات غير ضرورية، أو كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال أو بعبارة أخرى «هي مجموعة من العوامل والظروف والأحداث أو المواقف التي تقع على الفرد أثناء أدائه لعمله من خلال وقت العمل الرسمي، مما تؤخره عن إنجاز المهام المناطة به، والواجبات الملقاة على عاتقه»<sup>1</sup>، وقد جمعها وصنفها الباحث "مانكزي" Makenzy في 35 مضيعة للوقت، موزعة حسب الوظائف الإدارية المختلفة.

يتعلق ضياع الوقت بعدة أسباب أغلبها متعلق بالأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، ويمكن تجميع مضيعات الوقت في سبع وظائف إدارية يحدث فيها النشاط:<sup>2</sup>

**أ- التخطيط:** يعتبر التخطيط عملية ملازمة لكل العمليات حيث يحدد لكل مرحلة من مراحل العمليات الأخرى كالتنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة زمنياً لبدايتها ونهاياتها وعلى العاملين في المؤسسة إنجاز أعمالهم ضمن خطة زمنية محدد، وإعداد خطة إدارية يجب مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة واختيار

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص: 73-74.

الزمن الملائم لكل مرحلة، ومن أسباب ضياع الوقت المتعلقة بالتخطيط: عدم وجود أهداف وأولويات، عدم وجود مواعيد نهائية للإنجاز... إلخ.

**ب- التنظيم:** تهتم كيفية التنظيم بكيفية تنظيم العامل لوقته حتى يصبح أكثر فعالية، فعدم توازن الهيكل التنظيمي من أكثر مسببات ضياع الوقت لكونه يقوم على تحديد الوظائف التي تشملها المنظمة، وتوضيح العلاقات الوظيفية والتنظيمية التي تربط بينها وعدم كفاءة التنظيم وفعاليتها وتعود هذه المضيعات إلى سوء أو عدم التنظيم الشخصي، عدم وضوح السلطة والمسؤولية... إلخ

**ج- التوظيف:** يهتم باستقطاب واختيار أنسب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة من ذوي الكفاءات والصلاحيات المناسبة، وتقدير قدراتهم وصفاتهم ثم اختيار الأنسب منها، وذلك بوضع كل عامل في وظيفته المناسبة، فعدم كفاءة عملية التوظيف تؤدي إلى العديد من المضيعات: كالمشكلات خاصة بالموظفين، موظفين غير مدربين أو غير مناسبين ...

**د- التنفيذ:** تحتاج عملية التنفيذ إلى رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد لها علاقة ارتباطيه بالعمليات الأخرى، فعدم تنفيذها يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية نتيجة تضخم الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية، من أهم عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتنفيذ كالتفويض غير فعال، التدني في مستوى التحضير، الرغبة في إنجاز العمل منفردا ...

**هـ- الرقابة:** إن فكرة وجود رقابة أو متابعة للعمليات الإدارية أصبح أمر ضروري لكي يحقق الهدف كما خطط له، وبالتالي فالرقابة في الإدارات لم تعد علاجية، بل رقابة وقائية تنتظر الخطأ وتعالجه، وتتم على المتابعة الذكية والواعية بمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل وقوعه، ومن ثم تحدث عوامل ضياع وهدر الوقت نتيجة عدم وجود الرقابة سواءً الذاتية الخاصة برقابة الضمير أو الخارجية المتعلقة بالأجهزة الرقابية والإشراف، ومن عوامل ضياع الوقت المتعلقة بالرقابة كتعدد المقاطعات مثل: الزوار الغير متوقعين والمكالمات الهاتفية، عدم القدرة على القول " لا " .

**و- الاتصال:** هو عملية إرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، وتلقي توجيهات والحصول على المعلومات والقيام بإصدار الأوامر، فإذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤدي بالمنظمة إلى تحمل تكاليف وأعباء وتبديد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات خاصة الوقت

ي - اتخاذ القرارات: هي صلب العملية الإدارية، إذ أن كفاءة الإدارة من كفاءة القرار ويتم إبلاغ القرار إلى جميع أفراد المنظمة، حيث أن سوء عمليات إعداد وضع اتخاذ القرار تؤدي إلى هدر وضياع الوقت من بينها التأجيل، قرارات هزيلة...

## 2- معوقات إدارة الوقت

بالإضافة إلى المضيعات السابقة الذكر فإن هناك بعض المعوقات التي تزيد في نسبة الضياع وتعتبر المعوقات « من أكثر المضيعات لأي إداري كالمقاطع المفاجئة القصير لإلقاء أسئلة أو الحصول على إرشادات أو موافقة أو توقيع، أو لطلب مساعدات وغير ذلك برغم أن ذلك يمثل 74 % من وقت الإداري فإن أثر هذه المقاطعات يمكن أن يكون ضعفي الوقت المسجل أو ثلاثة أضعاف<sup>1</sup> بالإضافة إلى المضيعات التي وردت سابقا فإن هناك بعض المعوقات التي تتسبب هي الأخرى في نسبة الضياع، ويبدو ان المديرين والعاملين يعانون دائما من عدم وجود الوقت الكافي لديهم، ومن قلة الوقت.

إن هذا ما هو إلا مؤشر على سوء إدارة الوقت أي أن المشكلة تكمن في كيفية استغلال الوقت وفي كيفية استخدامه، الرشيد ، لكن هناك العديد من العوامل والأسباب المتداخلة والمتشابكة التي تلتهم الوقت وتتسبب في ضياعه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- الزوار غير المتوقعين أو غير المحتملين.
- المقاطعات والتداخلات الوظيفية.
- مكاتب مزدحمة غير منتظمة.
- تعارض السلطة مع المسؤولية.
- عدم فاعلية المركزية التنظيمية.
- معلومات غير دقيقة أو متأخرة.
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة
- عدم القدرة على قول لا.

<sup>1</sup> دليل تيمب، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة وسعود بن محمد النمر، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص: 243.



رابعاً: طرق استغلال الوقت بكفاءة وفعاليتها

### 1 - طرق استغلال الوقت بفعالية:

إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها وهي تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية، ونظراً لتشعب الأمور والوظائف التي على عاتق الإداري على حد صعوبة التحكم في الوقت المستغرق فإنه توجد عدة أساليب لتنظيم الوقت كطريقة التجربة والخطأ، التي كانت تستخدم من طرف المديرين الفاعلين سابقاً، وظهرت بعض الكتابات في السنوات العشر الماضية حول طرق المحافظة على الوقت، وأفضلها تلك التي تضم منهجية منظمة لكل المشاكل، في حين هناك من يقوم ببرمجة نشاطاته وأعماله رقمياً دون توقيت كل نشاط على حدى، ومن هذه الطرق ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- طريقة التقويم:

هنا يقوم الإداري بتحديد مواعيد معينة لأعمال مخططة مسبقاً ووضعها طبقاً لتقويمه الشخصي، أي أن يعد جدولاً حسب رغبته مع تسجيل كل ما يحدث خلال كل 15 أو 30 دقيقة أو أن يأخذ وقتاً في المساء لتسجيل الحوادث الرئيسية باختصار التي تحدث خلال اليوم ونبين المصدر والأهمية والمدة و التكرار لكل المقاطعات غير الضرورية مما تجعله قادر على ترتيب هذه المضيعات حسب أهميتها، لذا يجب على الإداري أن يعد قائمة بالنشاطات اليومية والأسبوعية أو الشهرية إن أمكن ويكون ذلك في دفتر النشاطات أو مفكرة عمل حيث يتم تسجيل أي استخدام للوقت مهما صغر.

تم عملية التسجيل باتباع مجموعة من البيانات المهمة منها:<sup>2</sup>

- اليوم والتاريخ،
- تسلسل النشاطات، وذلك خلال كل الفترة المسجل عنها في الدفتر،
- مدة كل نشاط،
- تحديد كل شخص قام بالنشاط ( على شكل رموز إن كان ذلك ضرورياً )،
- الشخص الذي طلب القيام بالنشاط.

#### ب - طريقة دراسة الأنظمة:

<sup>1</sup> سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح)، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ط 1، 1999م، ص ص: 63-75.

<sup>2</sup> دليل تيمب، مرجع سبق ذكره، ص 299

تتمثل دراسة الأنظمة في تقسيم العمل إلى أنظمة معينة حيث تكون كل نظام من عمليات و مدخلات ومخرجات، وتحلل هذه الأنظمة بشكل علمي وتفصيلي للتعرف على العمليات أو النشاطات الجزئية التي تكون كل نظام ثم يتم متابعة هذه النشاطات بشكل دقيق للوصول إلى مخرجات، ومن خطوات هذه الطريقة:

- تسجيل وتحليل الوضع الحالي للنظام: تشمل مجموع الحقائق العشوائية المتداخلة من المداخلات والعمليات والمخرجات.
- رسم تخطيطي لكيفية انتقال العمليات من حتى النهاية: أي إجراء تجميع لمختلف العمليات المتشابهة وترتيبها حسب أولويات وفق رسم تخطيطي.
- تحليل وتقييم التابع الخاص للنشاطات بهدف تحسينها وتطويرها، وتوفير الوقت الخاص اللازم لإنجازها .
- على الإداري متابعة تحليل وتقييم العمليات الموجودة في الأنظمة للخروج بأفضل أساليب العمل التي تحقق الأهداف في أقل وقت ممكن.

### ج - طريقة تحليل قائمة القمة والنشاط:

يقوم الإداري بتسجيل النشاطات والأوقات في قائمة معينة، حيث يحدد فيها نوعية النشاط المراد القيام به والأهداف والوقت المستغرق ومكان النشاط وعدد الأفراد الذين يتعاملون معه، على أن يكون صادقا في كيفية استخدامه للوقت خلال تلك الفترة المحددة دقة تحديد الوقت الذي تسبب في ضياعه أو هدره، والذي ضيعه الغير إليه حيث تساعد هذه القائمة الإداري بالتعرف على كيفية انقضاء يوم عمل كامل أو اسبوع ثم تحليل هذه المعلومات لإمكانية التعرف على النشاطات التي استغرقت وقتا أطول ما يكون أو وحتى اكتشاف النشاطات التي لم تكن محددة من قبل والتعرف على النشاطات التي قام بها بدل من تفويضها لفرد آخر في المنظمة.

وتتم عملية التحليل بواسطة جمع الأنشطة المتشابهة ومراعاة الوقت الذي يمضي في الجوانب الأخرى مثل الوقت الشخصي، الاجتماعات... ثم بعدها يتم تخصيص الوقت للمجالات التشغيلية، وتحليل تسلسل مختلف الأنشطة مع مراعاة تقسيمات الوقت إلى أربعة جوانب، «فالوقت الإبداعي هو الوقت المخصص لتخطيط الأنشطة المستقبلية، الوقت التحضيري هو الوقت الذي يصرف في تحديد الأنشطة مثل تجميع الحقائق، الوقت الإنتاجي هو الوقت الذي يقضي في القيام بالعمل، أما الوقت العام فهو الذي يقضي في المراسلات والتقارير».

د- طريقة نظام التذكير:

يعتبر هذا النظام فعال يساعد الإداري في تذكر التزاماته ومواعيده ليقوم بإنجازها في الوقت المحدد ومن بين هذه الأنظمة نجد:

د. **مفكرة المكتب:** تستخدم لجدولة الاجتماعات والمواعيد بالإضافة إلى فعالية تسجيل وإبراز المواعيد الانتهاء من إنجاز المهام ومتابعتها، وإعداد مختلف التقارير كما جدول المهام والمواعيد على توفير الوقت وتنظيم أماكن العمل.

● **مذكرة جيبية:** وتتمثل في دفتر ملاحظات يحتوي على قائمة للأنشطة اليومية وأسبوعية المراد القيام بها أثناء العمل الرسمي، بحيث يتم شطب المهام المنتهية من القائمة وتدوين المهام الأخرى الجديدة تتميز هذه المذكرة بصغر حجمها ومناسبة في كل زمان ومكان، كما تساعد على التذكير بإجراء الاتصالات وكتابة المراسلات ومقابلة الأشخاص والحصول على المعلومات.

● **أوراق الخطط:** تعتبر كدليل إرشادي للمهام التي تم القيام بها والتي سيقوم بها، وتساعد هذه الأوراق على معرفة الوقت المطلوب المخصص لإنجاز أي نشاط.

● **التأمل والتفكير:** أي أن يخصص الإداري أوقات للتفكير في كيفية تسيير أموره وتحليلها وتقييمها وبالتالي يحقق الراحة لنفسه.

● **نظام اللوح الرقابي:** يتم تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح يبين عليه نوعية النشاط وأهمية والتاريخ المتوقع لإنجاز النشاطات والتاريخ الفعلي لإنجازها والملاحظات الخاصة بها ويفيد هذا اللوح في تحديد أهمية النشاطات والفترة الزمنية بالإضافة على قياس نسبة الإنجاز الفعلي ومقارنتها بالفترة المخططة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دليل تيمب، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

## 1 - فعالية تطبيق إدارة الوقت:

إن فعالية تطبيق إدارة الوقت تحتاج من المدير ومرؤوسيه استيعاب التصورات الإرتقائية للوقت وذلك من خلال معرفة المدير للطرق المثلى للتحكم في وقته، بالإضافة إلى حتمية تدريب الأفراد على إدارة الوقت وفق استراتيجيات مناسبة.

### أ - كيفية تحكم المديرين في الوقت

تعد الإدارة العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات بحيث يتم تحقيقها بواسطة جهود المديرين ومرؤوسيهم ويعرف ريدن (REDDIN) المدير بأنه: « الشخص الذي يشغل مركزاً أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسؤولاً عن عمل فرد أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد (المرؤوس)»<sup>1</sup> ، أو بعبارة أخرى « هو أي شخص يحتل مركزاً وظيفياً يحول له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها [اتخاذ القرار، التخطيط، التوجيه والتنظيم والرقابة]»<sup>2</sup>

و يتولى المدير القيام بمجموعة من الأنشطة والمهام الإدارية والفنية، حيث أنه يستغرق وقتاً أكبر في أدائها أي أن « الوقت الذي يتم تمضيته في أداء الأنشطة الإدارية وذلك الذي يتم تمضيته في أداء الأنشطة الفنية يختلف باختلاف مستوى المدير نفسه»<sup>3</sup>.

لقد أصبح الوقت المتاح أمام المستويات الإدارية العليا على درجة بالغة الأهمية، حيث «تزداد أهمية الوقت للمدير كلما ارتفع في السلم الإداري، وذلك نتيجة زيادة الأعباء والمهام المسؤول عنها واتساع حجم المشاكل التي يتعامل معها وتشعبها بالإضافة إلى تعامله مع المشاكل غير الروتينية والتي تتطلب دراسة وافية لتغييراتها وزيادة حجم اتصالاته مع كل من الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي نفس الوقت كلما كبر حجم الوقت زاد على وقت المديرين فيها، وبصفة خاصة في المستويات الإدارية العليا»<sup>4</sup>

وحتى يتمكن المدير من تسيير وقته بنجاح، عليه بتحديد النشاطات المهمة من بين نشاطات العمل، والحصول على أقصى الكفاءات والمهارات لدى مرؤوسيه.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو حنيفة، التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة انتصار، الإسكندرية، 1993، ص: 71.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 72.

<sup>3</sup> حنفي سليمان، وظائف الإدارة، ط 1، مطبعة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص: 57.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، ط 1، مطبعة انتصار، الإسكندرية، 1993، ص: 72.

وعلى حد قول «كورتيس هـ. جون على أهمية الوقت للمدير، حيث ذكر أن عمل المدير أساساً مجزأ، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد»<sup>1</sup> وتؤكد هذه النظرة على أهمية إدراك المدير الفعال للوقت واستغلاله واستخدامه الفعال وفق ما يحقق أهداف المنظمة التي تلائم سرعته وسرعة أفرادها في تخطيطها وتنظيمها، وبما يلائم مفهومها للوقت عند النظر إلى الوقت الذي يستغرقه المدير أثناء تنفيذه للمهام يمكن التمييز بين نوعين من الوقت:<sup>2</sup>

**1- وقت الاستجابة:** وهو ذلك الوقت الذي يستغرقه المدير أثناء تعامله مع الآخرين في الحصول على معلومات والسماع للآراء والقرارات المختلفة وعادة ما يأخذ هذا الوقت الجزء الأكبر من يوم عمل المدير.

**2- الوقت القابل للتصرف:** وهو ذلك الوقت من العمل اليومي للمدير والذي يستطيع أن يتحكم فيه للإنفراد بنفسه للتفكير في المشاكل المختلفة ذات الطابع غير المتكرر والتي تحتاج إلى وقت معين لإعادة ترتيب الأفكار وكلما استطاع المدير أن يحدث نوعاً من التوازن الذي يستغرقه في الاستجابة للآخرين وبين الوقت الذي يخصصه في التفكير والتخطيط كلما أدى ذلك إلى فاعلية إدارته للوقت وإنجازه للأهداف.

و من النقاط التي يجب التحكم فيها من طرف المديرين هي:<sup>3</sup>

✓ **التحكم في المهام:** بعد قيام المدير بعملية التخطيط يجب عليه تحديد أولويات البداية والنهاية للأنشطة وترتيب الأهداف حسب أهميتها وذلك لقياس مدى الفعالية، بالإضافة إلى ممارسة وظيفة الرقابة التي يستطيع من خلالها مراقبة مضيعات الوقت داخلياً وخارجياً.

✓ **أداء المهمة:** حيث يجب معالجة المهام الصعبة من المرة الأولى واتخاذ القرارات فوراً لترك مجال من الوقت للإصلاح في حالة اكتشاف أخطاء معينة لكي لا يكون هناك ضياع للوقت والذي يؤدي إلى تأخير تنفيذ الأنشطة، ويجب اتخاذ القرارات في أفضل ساعات الحيوية.

✓ **التفويض:** على المدير تفويض بعض المهام كالرد على المكالمات والبريد وهذا يفرز الوردات غير المهمة واستقبال الزائرين والإجابة على المراسلات، الأمر الذي سيقبل من معوقات الوقت ويساعد أيضاً في برجة الجدول الزمني، وتحديد الأولويات مع احترام أولويات المرؤوسين، حيث يوفر وقتاً إضافياً بالإمكان استثماره بأعمال أهم من تلك الأعمال الاعتيادية، ويجب تحديد أهداف منطقية وتقديم إرشادات محددة

<sup>1</sup> دليل تيمب، مرجع سبق ذكره، ص: 196

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>3</sup> دليل تيمب، مرجع سبق ذكره، ص: 136-145.

عن طريق التدريب، مع مشاركة المرؤوسين في الأفكار والأهداف لتزويدهم بمهارات اتخاذ القرار مع منح مكافآت وترقيات للمنفذين.

✓ **الاتصالات:** على المدير أن لا يقضي وقته في الاتصالات غير الضرورية وإنما الحث عن وسائل الاتصال بشكل دقيق ومختصر وفعال، والتخطيط لهذه الاتصالات كما يجب تعلم قطع المحادثات والمناقشات عند شعوره بوصول مضمونها.

✓ **الاجتماعات:** يتطلب من المدير ضبط مواعيد الاجتماعات (بدايتها ونهايتها) أي التقيد بالمواعيد المحدد لبدء الاجتماع والتركيز على الفترة الزمنية المحددة له، ويجب إعداد جداول تتضمن محتوى الموضوع مع التخطيط له قبل الشروع فيه، ومراعاة كيفية توزيع هذه الفترة على النشاطات التي يتوقع إنجازها خلال تلك الفترة والتي تشمل جميع المعنيين بالاجتماع وتسجيل ملاحظاتهم ومناقشتها في الاجتماع.

✓ **المخايبي و الاستراحات:** إن فترة الراحة تساعد بشكل كبير على تجديد النشاط وهدوء الأعصاب وبالتالي تزيد من استيعاب الفرد، فلها أهمية قصوى بالنسبة للمدير والمرؤوسين، ويجب أن يكون المدير محباً أثناء عملية التخطيط بما يساعده على التفكير الإيجابي الجاد والعميق.

✓ **تجزئة الأهداف وتحديد الأولويات:** تجزأ الأهداف إلى مهام متجانسة نظراً لصعوبة التعامل مع الهدف مرة واحدة ويجب ترتيب هذه المهام حسب أولويتها وأهميتها حيث يجب أن تكون واضحة ومنطقية مع تحديد الأولويات باستمرار

### المطلب الثالث: انعكاسات منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت

يعبر عن العملية الإدارية بأنها "عملية تفاعل بين جزئيات ومكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة"<sup>1</sup>.

ويعني ان أي إدارة كانت تتطلب وظائف أربعة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وذلك لضمان استغلال الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد عناصر الإنجاز الرئيسية، وأحد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات.

تتضح أهمية الوقت في حل الوظائف الإدارية في المنظمة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ونظراً لكونهم أهمية كبيرة إزاء الاستغلال الأمثل للوقت لاستثماره لتحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميدة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

الفرع الأول: انعكاس التخطيط في تطوير إدارة الوقت:

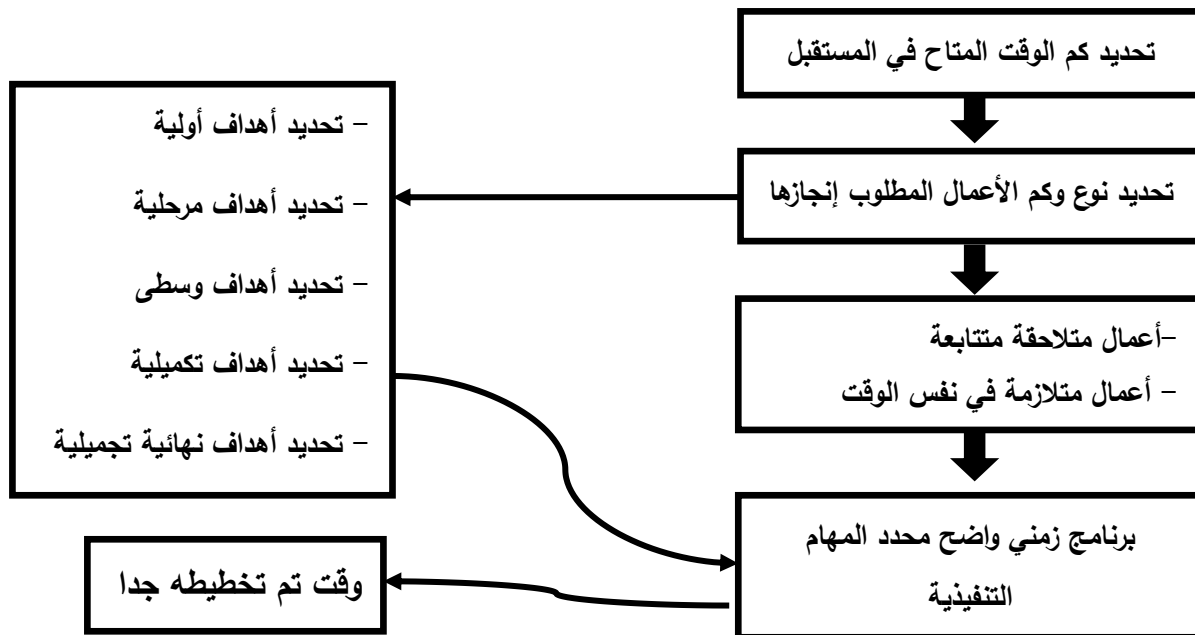
أولاً: التخطيط للوقت:

من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به، إذ يرتبط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي تشمل النشاط الإداري.

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط كذلك أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.<sup>1</sup> فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية وهي:<sup>2</sup>

1- الخطوة الأولى: تحديد الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة: يحتاج دائماً إلى مراجعة وتمحيص، فقد يضمن البعض ان لدينا كل الوقت الذي نحتاجه، بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقت المستقبل، ومن ثم فلا داع للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه، بل إنه يمكن الحصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه، والشكل التالي يوضح كيفية التخطيط للوقت :

الشكل رقم (1-5): تخطيط الوقت



المصدر: رجي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 44.

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بيروت، 2013، ص: 52.

<sup>2</sup> الخضري محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

فالوقت ليس رصيذا بلا نهاية يتم السحب منه، بل أنه ثروة غالية هي عمر الإنسان ذاته، ومن ثم فإن تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم الوقت المحدود والمتاح لن افعلنا.

2- الخطوة الثانية: تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله، فالمستقبل وإن كان يحمل أمل الأفضل، فإن السعي لتنفيذه وترجمته إلى واقع فعلي وعملي وحياتي معاش هو الذي تقوم به إدارة الوقت سواء على المستوى الكلي للمنظمة، او على المستوى الجزئي الوجدوي للمشروعات، أو حتى على المستوى الشخصي الفردي للبشر.

3- الخطوة الثالثة: ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف، ولقد عمد البعض إلى ربط الأهداف زمنيا من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- أهداف قصيرة الأجل.
- اهداف متوسطة الأجل.
- اهداف طويلة الأجل.

و باعتبار أن الوقت أو الزمن هو الذي في إطاره وخلال له تتم الأعمال، متغاضيا عن الخصائص الذاتية التي ترتبط بالأهداف في إدارة الوقت، والتي جعلت من الأهمية وضعها في ثلاث حزم متكاملة:

➤ **حزمة الأهداف من حيث المستوى:** و بما يتم تقسيم الأهداف إلى ثلاث مستويات وهي:

- المستوى الأول: أهداف كلية جمعية قومية على المستوى العام.
- المستوى الثاني: أهداف جزئية وحدية على مستوى المشروع الواحد.
- المستوى الثالث: أهداف فردية على مستوى الشخص الواحد.

وبالتالي فإن إدارة الوقت، إدارة ترتبط بالأداء التنفيذي، بالسرعة، والكم، والعائد، والربح، و بالتوسع، فإدارة الوقت عملية حيوية تستند إلى التخطيط الشديد الذكاء.

#### ● أهمية التخطيط للوقت:

- بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية الوقت، فإننا لا نخصص وقتا كافيا لهذا النشاط المهم، وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط.
- فالتخطيط إن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الاهداف.
- إن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاثة أو أربع دقائق في التنفيذ، وإن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة هو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف.
- فنتائج التخطيط لا نلمسها بعد فترة زمنية وربما لا نلمسها أبدا، وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يؤدي بنا إلى نتائج سريعة.



- إنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لا نحبذه لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة، وتنبؤاً بالإحداث المتوقعة، واستشرافاً للمستقبل. إذا كان التخطيط عبارة عن نشاط، فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة، لأنه يعني وضع مسبق للوقت ووضع حدود له، ويستمد أهميته من الأنشطة الكثيرة، وبالتالي، يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل ولما لا يعمل.<sup>1</sup>

### ثانياً: علاقة التنظيم الإداري بالوقت:

يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة، وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهنته بكل دقة وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

وقد يرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي عدة وهي:

- تقسيم العمل وتحديد المهمات للعاملين واختصاصاتهم.
- الاستعانة بالأجهزة الحديثة والمعدات من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، من أجل إدارة الوقت بشكل فعال.
- إن التنظيم الجيد للوقت يساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، مبدأ تفويض السلطة، لأن ذلك من شأنه أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ويوفر وقت كافي للمدير لأنها يقلل الوقت الضائع وإن كان زائد وقت آخر المرؤوسين.
- إن تنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما:<sup>3</sup>
  - \* تحديد الأفراد و ما يتعين أن يقوم كل منهم وفق الخطة الموضوعية.
  - \* تحديد الإمكانيات المستخدمة من هؤلاء الأفراد والعلاقات التبادلية التفاعلية والناجمة عن طبيعة إرتباط كل منهم بعمل الأخر.

### ثالثاً: علاقة التوجيه بالوقت:

تظهر أهمية علاقة الوقت في التوجيه فلا بد من أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه ليس في محله خارجاً عن التوقيت المناسب له، فالإطالة في زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل ولا يحقق التوجيه الفائدة المرجوة منه.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 48-49

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

- وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يفرض من توافر قواعد ثابتة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، فنجاح عملية الاتصالات التي تقوم على اساس العلاقات الإنسانية و السياسية التحفيزية والتعاون والثقة.<sup>1</sup>
- يتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين الاحتكاك المباشر مع المرؤوسين المنفذين، ليتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها.
  - ✓ يتطلب الوقت في المستويات العليا أن توصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب وكذلك المستويات الإدارية الدنيا مشكلاتها دون تعظيم لها وإلا فقد يهدر الوقت وتفقد المعلومات قيمتها.
  - ✓ يتطلب الوقت من جميع مستويات العمل المشترك وهذا لإزالة جميع الحواجز بين المنفذين والمدراء لأنها تقلل من طاقة العمل وبدورها تقلل من كمية الإنتاج وكلما قل الإنتاج تطلب الأمر وقتاً أكثر.
  - ✓ يتطلب الوقت في المستويات الادارية ان تكون دقيقة في عملها طبقاً لما وضعته المستويات العليا وإلا فإن المنظمة تتعرض إلى تشويه في التنفيذ وتأخير زمن الانجاز.

#### رابعا: علاقة الوقت والرقابة:

- تعتبر من الأسس السليمة للإدارة وتزيد من فاعليتها، كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة، إن الرقابة على الاعمال تشمل مايلي:
- ✓ متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي إعتضت التنفيذ.
  - ✓ معرفة الاهداف التي تم تحقيقها.
  - ✓ معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت.

من الواضح أن كل الوظائف الإدارية التي سبق ذكرناها (تخطيط، تنظيم، توجيه)، لا يمكن أن تكون كافية في أي عملية إدارية، تسعى الإدارة من ورائها الي تحقيق نتائج مرضية، و ذلك لغياب نظام مراقبة أو متابعة مستمرة، فالعملية الرقابية التي تعرف علي أنها " العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكيد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير البرامج و الخطط المرسومة"<sup>3</sup> تعتبر عملية مستمرة و ملازمة للأداء من الوهلة الأولى، حيث أن الهدف منها هو التأكيد من تطابق الأداء الفعلي مع الخطط و البرامج المرسومة، لذلك يكون علي الإدارة التنبؤ بالانحرافات و كذا الاستعداد لمواجهة تلك المشاكل المتوقعة، كما أنها لا تمثل مهمة واحدة أو نشاطا واحد بل هي

<sup>1</sup> أحمد ابو شيحة، إدارة الوقت، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 2003، ص: 32.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 70-78.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 1999ص 231

عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة، و هي ايضا عملية مكملة و متممة لكافة الخطوات السابقة ففي تخطيط مثلا نجد أن المدير اثناء تصميمه لجدول أعماله غالبا ما يدرج خاانة خاصة بالتدوين مجموعة من الملاحظات التي تصف طريقة سير الإنجاز، كما تظهر مختلف الصعوبات التي تواجهه في العمل فهذه العملية (التدوين الملاحظات) ما هي إلا صورة مصغرة تعكس عملية رقابية مستمرة تمنح المدير رؤية عن الأداء الحالي و تساعد علي التشخيص المهام و رصد المشاكل و الأسباب التي تعيقه و تضع وقته، كما هو الحال في التنظيم و التوجيه و التحفيز، فالمدير كالمفوض أو كمشرف أو كمحفز عليه دوما ان يتابع و أن يقيم أداء العمال و المرؤوسين حيث أنه من خلال متابعته لهم يمكن أن يحدد مصادر ضياع الوقت و مختلف الأسباب المتعلقة بذلك .

إن تعدد الجهود الإدارية التي تبذلها الإدارة لتحسين تسير الوقت -تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة- من شأنها أن تحقق نتائج جيدة كانت بمثابة حلم يأمل أي إداري الوصول إليه، غير أنه و في العصر الحديث ، أصبح علي المؤسسة أن تنتهج سبلا أخرى، إضافية تجعل عملية إدارة الوقت عملية مجدية و فعالة و مرغوب فيها في الوسط الداخلي للمؤسسة، و من أهم هذه السبل استقطاب واختيار أفضل الأفراد و ضمهم إليها و كذلك تحفيز العمال لتعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع أساليب إدارة الوقت المطبقة و أيضا انتهاج أساليب أخرى يتمكن العمال من التكيف و التأقلم مع الوضع الجديد

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تم التطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع منظومة العمليات وإدارة الوقت و الاستفادة بما جاءت هذه الدراسات من خلال معرفة كيفية تناولنا للموضوع محل الدراسة، كما يمكننا الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وهذا من خلال أوجه الاختلاف بين نتائج الدراسة الراهنة و الدراسات السابقة، و تم تناول هذه الدراسات حسب حداثتها ومدى الاستفادة منها.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً- (هالة دخيل الله محمد سعد الغامدي 2015): بعنوان: التفويض وعلاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بالجرشي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم إدارة الاعمال كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بالجرشي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من

جميع مديرات المدارس الحكومية بالمحافظة المذكورة، حيث أن عددهم يصل إلى 40 مديرة، وقد تم التوزيع عليهن جميعاً، وتم جمعها بنسبة 100% لأنها كانت تعمل هناك وتم استرجاعها كلها.

و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- قوة التفويض وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية وذلك من خلال إجابات ألم، بجوئين وضرورة تعريف المديرات بأهمية الوقت ومعرفة أساليب إدارته وتعميم منشورات إدارية.
- بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع.
- وإجراء دراسة للعلاقة بين تفويض السلطة ومتغيرات أخرى.

ثانياً: دراسة ( محمد عبود الحراحشة، محمد قاسم مقابلة 2009 ) بعنوان درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، مجلة جامعة دمشق المجلد 25 - العدد ( 3 ) 2009.

و هدفت هذه الدراسة:

معرفة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة، وأثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة، في درجة الممارسة.

مجتمع البحث يتمثل في عينة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم مكونة من ( 442 ) فرداً، وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من الأساتذة المختصين، كما استخرج معامل الثبات الأداة بطريقتي الاختبار و إعادة الاختبار، والاتساق الداخلي للفقرات إذ بلغ معامل الثبات للأداة (83%) و (80%)، والمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين الثنائي (Tow – way ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

و تتمثل نتائج الدراسة في:

- كانت درجة ممارسة وظائف العملية الادارية و التقييم بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم، من وجهة نظرهم.

وفي الأخير أوصى الباحثين ب:

- ضرورة التنوع في الاساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري لأعمال.
- العمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات من خلال إشراكهم بدورات تدريبية.

ثالثاً- دراسة ( محمود محمد يحيى عداية 2006)، بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت - فلسطين.

هدفت هذه الدراسة :

إلى التعرف على معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من الوقت الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الثلاث للإدارة المدرسية (الإداري، الفني، والاجتماعي) في ضوء متغير الجنس، وتهدف ايضاً على دراسة أداء إدارة الوقت لديهم على مستوى جميع المهام للمستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، والكشف عن طبيعة العلاقة ما بين معدل كمية صرف المدراء للوقت أهمية المهمة حسب درجة اعتقادهم أهميتها، ومنه فإن مجتمع الدراسة تكون من (70) مديرة من مدرء المدارس الأساسية التابعة للوكالة في الضفة الغربية، وتمثلت 75% من مجتمع الدراسة الكلي المؤلف من 93 مديرة، وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية.

ومن نتائج الدراسة: كشفت بأن تقارب في الاداء إلى إستخدامهم نفس الاساليب والمهترات الادارية أثناء الممارسة اليومية، وعدم سماح الادارة التربوية لهم بتجربة بدائل لأخرى ذات فاعلية أعلى، والتباين الواضح ما بين إدارة الوقت ظاهرياً وممارستها على أرض الواقع كشفت بان تقارب في الأداء إلى استخدامهم نفس الساليب والمهارات

الدارية أثناء الممارسة اليومية، وعدم سماح الدارة التربوية لهم بتجربة بدائل أخرى ذات فاعلية أعلى، والتباين الواضح ما بين إدارة الوقت ظاهرياً وممارستها على ارض الواقع رابعاً: (دراسة فهمي خليفة الفهداوي، خالد أحمد الصرايرة ) بعنوان إنعكاسات بين أداء منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت، دراسة ميدانية في جامعة مؤتة 2004.

**هدفت هذه الدراسة:**

إلى معرفة انعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتطوير إدارة الوقت من منظور الكفاءة والفاعلية، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة على جميع القيادات الادارية التي بلغ عددها (214) عضوا.

**وأظهرت نتائج الدراسة :**

ان تصورات الباحثين إزغء أداء منظومة العمليات الادارية جاءت موافقة وايجابية، وعلاقة ارتباطية ، بين ابعاد منظومة العمليات الادارية وبين تطوير كفاءات القيادات الادارية وفعاليتها في إدارة الوقت.

وفي الاخير يوصي لباحثان

ان تولي الجهات المسؤولة بتشغيل العمليات الادارية في جامعة المؤتة

ان تبادر الجهات بتطوير أداء منظومة العمليات الادارية و النهوض بها إلى مستويات أعلى مما هي عليه.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية:

INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSTRUCTION SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Volume 1 Number 1 2011. STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN TIME OVERRUN AND PRODUCTIVITY ON CONSTRUCTION SITES.

Oko John Ameh, Department of Building, University of Lagos, Nigeria Emeka Emmanuel Osegbo, Department of Building, University of Lagos, Nigeria

دراسة العلاقة بين الوقت والانتاجية على مواقع البناء.

#### الأشكالية:

ثير مشكلة تجاوز الوقت في المشروع شاغلا دوليا، وفقا لكامينغ وآخرون. (1997) و تريغونارسيا (2004)، تجاوز الوقت هو تمدد الوقت إلى ما بعد مواعيد الإنجاز المقررة عادة التي يمكن تتبعها للمقاولين.

#### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تجاوز الوقت وإنتاجية العمل في مواقع البناء في لاغوس، نيجيريا. تم أخذ عينات من 43 موظفا تقنيا وإداريا في بعض شركات البناء المتوسطة والكبيرة في لاغوس، نيجيريا، وأداروا استبيانًا، وشمل الاستبيان 18 سببا في تجاوز وقت المشروع و 14 سببا لانخفاض إنتاجية اليد العاملة التي تم تحديدها من المؤلفات التي تم استعراضها.

#### نتيجة الدراسة:

وقد حددت الدراسة 18 عاملا من الدراسات السابقة الذي كان سببا رئيسيا بين أسباب تجاوز الوقت على مواقع البناء. وكان من المطلوب من المشاركين في الدراسة ترتيب هذه العوامل 18 وفقا لتأثيرها على تجاوز الوقت على مواقع البناء. وبناء على ذلك، كان الترتيب يستند إلى تصور المستجيبين الذين تم تجميعهم إلى قسمين: الاستشاريين والمقاولين.

وعدم كفاية التخطيط للمشاريع قبل بدءها، وعدم كفاية الأدوات والمعدات، والتأخير في تسليم المواد، والتغيرات في التصميم أثناء تنفيذ المشاريع، صنفت عموما باعتبارها العوامل ال 18 الأولى التي تسبب تجاوز الوقت في مواقع البناء.

قد صنف المتعاقد هذه العوامل نفسها (بهذا الترتيب). وجاءت كفاءة المقاول من الباطن في المرتبة الأولى، يليها عدم كفاية الأموال اللازمة للمشروع من قبل الاستشاريين.

### المطلب الثالث: الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتضح لنا من الدراسات العربية والأجنبية التي قمنا باستعراضها ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تناولت الاثر بين منظومة العمليات الادارية وتطوير إدارة الوقت، فهناك من عالج كل متغير على حدى وهناك من ربط بينهما، ومن خلال هذه الدراسات سوف يتم التعرف على أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (من حيث المتغيرين، ومن حيث منهج الدراسة والاداة المستخدمة، من حيث الهدف).

#### - أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

##### ✓ من حيث الهدف

من حيث الحدود المكانية للدراسة كان الإختلاف في اختيار مؤسسة خاصة بينما معظم الدراسات السابقة اجريت في مؤسسات عمومية.

✓ من حيث المتغيرين (المستقل والتابع): يمثل المتغير المستقل هي منظومة العمليات الإدارية والتابع هو إدارة الوقت بينما تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة الوقت مكتغير مستقل ماعدا دراسة واحدة كمتغير تابع حاولت دراسة العلاقة بين منظومة العمليات الادارية وتأثيرها على إدارة الوقت.

##### ✓ من حيث منهج الدراسة

إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مثل دراسة (هالة دخيل الله محمد سعد الغامدي 2015)، ودراسة (محمود عبود ومحمد قاسم 2009)، ودراسة (محمود محمد يحيى عدارية 2006)، ودراسة (خليفة الفهداوي وخالد أحمد الصرايرة 2004)، بالنسبة للأداة المستخدمة فقد تم إستخدام أداة الإستبيان في أغلب الدراسات السابقة وهذا ما إتفق مع دراستنا الحالية، أما الإختلاف في مجتمع عينة الدراسة

##### ✓ من حيث مكان الدراسة

كان الإختلاف في المكان الذي اجريت فيه الدراسة حيث تم إختيارنا إلى مؤسسة خاصة، حيث تطرقت الدراسات السابقة إلى اهم أبعاد إدارة الوقت (الكفاءة والفعالية) بينما تطرقت الدراسة الحالية إلى بعدي الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى تأثير منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة

الوقت كما يختلف من مجتمع الدراسة من حث إختيار مؤسسة خاصة بينما تمثلت مجتمع الدراسة في مؤسسات ذات طابع حكومي (عمومي).



## خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل الذي يبين لنا ان منظومة العمليات الادارية مفهوم واسع، وتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال مما ينتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح منظومة العمليات الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الالاهمية والفوائد لكل من المنظومة الإدارية وأهم خصائصها، كما تعرفنا على إدارة الوقت والأهمية والخصائص ومعوقات إدارة الوقت وانعكاسات الوقت على المنظومة الإدارية بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة والعقيب عليها.

وسنحاول في الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للموضوع، التي تتمحور حول دراسة المنهجية للموضوع، والنتائج المتوصل إليها مع تقديم التوصيات.

## الفصل الثاني

دراسة حالة (دراسة ميدانية)

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الدراسة النظرية ومضامين كل من منظومة العمليات الادارية وإدارة الوقت والانعكاس والعلاقة التي تربط بين كلا منهما نظريا.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي سوف نحاول معرفة آراء رؤساء المصالح والورشات في مصنع الألبان لبني تامو SARL CELIA حول منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت، ولهذا الدراسة تناولنا عرض منهج الدراسة وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.

- تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مؤسسة سيليا للحليب ومشتقاته SARL CELIA ALGERIE وتعتبر مؤسسة إقتصادية وقد تسعى المؤسسة غلى أن تكون من أهم مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته في تغطية مناطق عدة في التراب الوطني وذلك من خلال تسويق منتجات ذات جودة عالية

الفرع الأول: تعريف ملبنة بني تامو بولاية البليدة SARL CELIA ALGERIE :

هي عبارة عن مصنع إنتاج وتسويق الحليب ومشتقاته، تقع في المنطقة الصناعية ببلدية بني تامو على بعد 10 كلم شمال غرب ولاية البليدة، وتتربع على مساحة حوالي 7 هكتارات على مقربة من منشأة معالجة المياه المستعملة (مياه المعالجة) التي تقع على بعد 1 كلم الشمال المصنع وتبلغ مساحتها 1 هكتار.

وقد تأسست عام 1989م من قبل شركة إيطالية "Intercoop" مع مجموعة UOL 4 (وحدة الألبان 04)، الملحق المديرية العامة ORLAC (حليب مركز المكتب الإقليمي).

وفي عام 1997م تشكل اسم الوحدة ب "البان بني تامو" بمجلس إدارة خاص وسجل تجاري جديد مع رأس مال يقدر ب 200 مليون دج، وقد كانت سابقا تحت مجموعة جبالي Giplait، وفي بتاريخ 2007/10/01 تم بيعها (الخصخصة)، لصالح شركة SPA مختلطة "SOUMMAM" أكتاليز الجزائر"، ويتألف من مجموعة أكتاليز الفرنسية (51٪) و SOUMMAM الجزائر (49٪)، وفي سنة 3 ديسمبر 2013م وفقا لقرار مجلس مساهمة الدولة رقم 73/16 المؤرخ 19 كانون الأول 2006، واتفاقية بيع

18 سبتمبر 2007، كجزء من الخصخصة الشركات العامة.<sup>1</sup>

إن وحدة الألبان بني تامو SARL CELIA ALGERIE لا يزال يحتفظ بالشخصية القانونية مع دستورها الخاص والسجل التجاري الخاص بها، ويبلغ رأس مال الشركة الجديدة 500 مليون دينار، وقد بلغ عدد عمال الشركة حاليا (أواخر ديسمبر كانون الاول 2010) حوالي 415 يد عاملة بالوحدة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة مقبل مصلحة الموارد البشرية لمبنة بني تامو بولاية البليدة SARL CELIA .

## أهداف وحدة SARL CELIA ALGERIE :

- تحقيق الأرباح الاقتصادية.
- العمل على الإكتفاء الذاتي من الحليب.
- زيادة الإنتاج من الحليب ومشتقاته في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- تزويد السوق بمنتجات الحليب ومشتقاته ذات جودة عالية.
- أشباع فئة كبيرة من المستهلكين.
- توفير مناصب شغل كبيرة.

## الفرع الثاني: الهيكل وحدة الألبان بني تامو SARL CELIA ALGERIE.

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكلًا تنظيميًا خاص بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، ومصنع الألبان بني تامو SARL CELIA ALGERIE كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والمخطط التنظيمي يبين ذلك أنظر الملحق رقم (01):

وفي ميلي شرح الهيكل التنظيمي للمصنع:

- **مدير المصنع:** هو الذي يقوم بالوظائف التالية:
  - تحديد الأهداف.
  - رسم الإستراتيجية العامة للمصنع والسهر على تحقيق الأهداف.
- **مسؤول الجودة:** هو الذي يشرف مراقبة جودة المواد التي ينجحها المصنع مسؤول المخبر.
- **مسؤول مدير الاستغلال التعبئة والتغليف.**
- **مدير استغلال قوالب العجائن والجبن السائل.**
- **مسؤول الجدولة و الترتيب.**
- **مسؤول البحث و التطوير.**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: وثائق مقدمة مقبل مصلحة الموارد البشرية لمبنى بني تامو بولاية البلدية SARL CELIA .

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.

نتعرض من خلال هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة، والأدوات ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية و فحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

الفرع الأول: طرق الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث أداء منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت، وقد اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان، وعرض حالة SARL CELIA ALGERIE، وقد إختارنا في هذه الدراسة العينة القصدية وزعت عليهم إستبيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v20 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة، وتساهم في حل المشكلة.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1.1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبيان وتوزيعها على عينة البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.1. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثلت عينة الدراسة في مجموع رؤساء المصالح والورشات في ملينة بني تامو، وتم توزيع 41 استبيان على مفردات عينة الدراسة، إذ تم استرجاعها كلها 41 استبيان نسبته 100% من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها ومن بين هذه الأدوات:

أولاً: أدوات جمع البيانات.

1. الوثائق: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول المؤسسة.

2. الاستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، وكذلك الوثائق الرسمية، وقد تم إعداد الاستبيان عن طريق المراحل التالية:

1. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم و حذف و إضافة ما يروونه ملائماً.
5. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة اجزاء كالتالي:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 4 بيانات.

الجزء الثاني : يتكون من اربعة محاور للمتغير المستقل (لأداء منظومة العمليات الادارية) وهي على التوالي :

المحور الاول: من (1- 5) توضح التخطيط الاداري.

المحور الثاني: من (7- 11) توضح التنظيم الاداري.

المحور الثالث: من (12- 18) توضح التوجيه الاداري.

المحور الرابع: من (19 - 24) توضح الرقابة الادارية.

الجزء الثالث: من (25 - 35) يبين لنا إدارة الوقت.

وقد تم الإعتماد على سلم ليكارت (LIKERT) المكون من 05 درجات لتحديد أهمية

كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (02)، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات ( الاستجابات) بواسطة حساب المدى والذي يساوي:

المدى = ( الحد الأعلى - الحد الأدنى ) / عدد الفئات، ثم نضيف النتيجة بالتدرج حتى نتحصل

على مدى كل استجابة من الاستبانة.

المدى (5 - 1=4) ثم نقسمه على طول الخلية (0,8 = 5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم(2 - 2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	من 01- 1.79	من 1.8- 2.59	من 2.6- 3.39	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5

المصدر : من إعداد الطالبة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية.

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، و ذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية و التكرارات.
2. الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
3. الفاكرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
4. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين:
  - ✓ فإذا كان المعامل قريب من(1 +) فإن الارتباط قوي وموجب.
  - ✓ وإذا كان المعامل قريب من (1 -) فإن الارتباط قوي وسالب.
5. اختبار ANOVA One Way .
6. اختبار t للعينات المستقلة.
7. اختبار one sample test t
8. الإنحدار المتعدد



الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1.تحكيم الاستبيان: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من(4) أعضاء في الهيئة التدريسية وقد استجبنا لآرائهم و توجيهها تم فيما يتعلق بالحذف و التعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2.ثبات الاستبيان: أجرينا اختبارا لقياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي: (انظر الملحق رقم 02).

الجدول رقم (2 - 3): معامل الثبات.

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ	N of Items محاور الدراسة
0,836	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0,836) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً، وبذلك تكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات استبيان الدراسة والمتعلقة بانعكاسات منظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال التابع لها كما يلي :

3.قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول : التخطيط الاداري والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم (2 - 4): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الاول التخطيط الاداري والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أحدد واجباتي بموجب أولويتها قبل المباشرة بها	0,58	0,00
02	أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين معي بحسب أهميتها	0,37	0,01
03	أركز على أداء مهمة واحدة في الوقت المتاح رسميا لها	0,56	0,00
04	أعتمد في أداء مهامتي على قائمة أضعتها مسبقا لجدولة الأعمال	0,58	0,00
05	يتناسب حجم العمل المنجز في دائرتي مع ساعات العمل المقررة رسميا	0,66	0,00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(04) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين(0,37 و 0,66) عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2 - 5): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني التنظيم الاداري والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	أنجز عملي في وقته المناسب دون تأجيل	0,76	0,00
07	أؤدي عملي اليومي دون أخطاء متكررة	0,49	0,001
08	يلتزم زملائي في أداء اعمالهم بالوقت المحدد	0,72	0,00
09	لا ادع مجالاً لتراكم الاعمال على مكنتي ( في عملي )	0,64	0,00
10	هناك توازن بين الجهد المبذول و الراتب الذي أحصل عليه	0,51	0,001

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 5) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0,49 و 0,76 عند مستوى الدلالة 0,05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2 - 6): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثالث التوجيه الإداري والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	أعتمد على السلطة في توجيه المرؤوسين نحو أعمالهم	0,53	0,00
12	أسعى إلى إحلال روح الفريق في عملي المرؤوسين	0,41	0,007
13	يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز	0,61	0,00
14	أخذ القرارات التي تنال استحسان جميع المرؤوسين	0,64	0,00
15	أشجع فكرة الاتصالات البناءة حسب الضوابط الرسمية	0,54	0,00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 6) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0,41 و 0,64 عند مستوى الدلالة 0,05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2 - 7): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الرابع الرقابة الادارية والمعدل الكلي لفقراتها.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	توجد رقابة كافية على جميع العاملين في دائرتي	0,50	0,001
17	أعتمد تقارير متابعة دورية لقياس و تقييم أداء المرؤوسين معي	0,52	0,00
18	أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بغرض الأطمئنان على سير الأداء	0,56	0,00
19	يشعر جميع المرؤوسين معي بأن الرقابة عليهم مثمرة	0,70	0,00
20	أخذ بعين الاعتبار نتائج الرقابة على الأداء في المستقبل	0,41	0,007
21	أثق بقدرة المرؤوسين على الأداء الحسن حتي مع الرقابة الفجائية	0,67	0,00

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 7) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.41 و 0.70 عند مستوى الدلالة 0.05، ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياس

الجدول رقم (2 - 8): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الاول من إدارة الوقت والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
كفاءة إدارة الوقت			
22	تقديراتي للوقت المتاح في أنجاز المهام يرتبط مع معطياته المادية	0,37	0,02
23	أعتمد على توزيع خريطة المسؤوليات بين المرؤوسين	0,41	0,006
24	هناك توافق بين التحديد المسبق و ما يقتضيه أداء العمل	0,57	0,00
25	أعيد النظر في جدولة المهام كلما ظهرت الحاجة الي ذلك	0,42	0,006
26	أحاول التحكم بالوقت المتاح رسميا في أنجاز مهامي دون هدر	0,53	0,00
27	يتم تقييم أنجاز المرؤوسين معي على ضوء المعايير المطلوبة في الأداء	0,50	0,001
28	تتركز الواجبات في ضوء وقت العمل الرسمي	0,54	0,00

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 8) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.37 و 0.57 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2 - 9): معاملات الارتباط بين كل فقرات الجزء الثاني من إدارة الوقت والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
فاعلية إدارة الوقت			
29	أحتفظ بجدول مفتوح لغرض مواجهة الأزمات الطارئة	0.51	0,00
30	هناك موضوعية في تقويم الأداء لجهود المرؤوسين في العمل	0,40	0,008
31	يشعر المرؤوسون معي بالرضا على أدائهم الوظيفي	0,38	0,012
32	جميع الأهداف التي أتعامل بها قابلة للتحقيق في دائرتي	0,54	0,00
33	جميع المرؤوسين يحسنون التعامل مع وقت العمل الإداري	0,56	0,00

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 9) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0,38 و 0,56 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4. توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان  $0,05 < sig$

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان  $0,05 > sig$

الجدول رقم (2 - 10): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الاول	التخطيط الاداري	05	1,126	0,158
الثاني	التزجيه الاداري	05	0,617	0,841
الثالث	التنظيم الاداري	05	0,721	0,675
الرابع	الرقابة الادارية	06	0,654	0,785
الخامس	كفاءة الوقت	07	0,716	0,685
السادس	فاعلية الوقت	05	0,880	0,421

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(2 - 10) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1,126)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,158) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة من التوزيع الطبيعي.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,617)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,841) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة التوزيع الطبيعي.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,721)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,675) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة التوزيع الطبيعي.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,654)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,685) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة التوزيع الطبيعي.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,716)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,685) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة التوزيع الطبيعي.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,880)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0,421) أي ان قيمة الدلالة (sig) له قيم أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات في حالة التوزيع الطبيعي.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج التحليل الإحصائي:

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

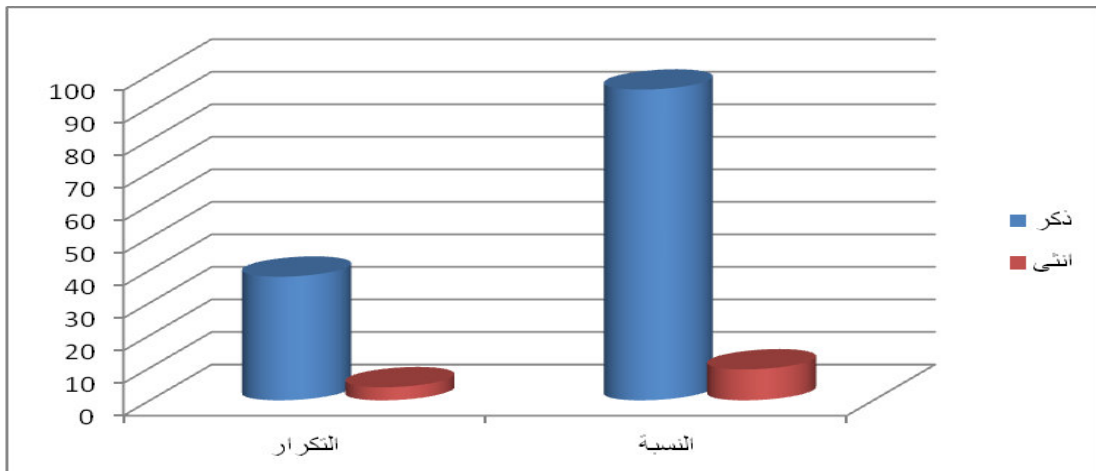
يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول (2 - 11): يوضح توزيع عينة لعمال محل الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
90.5%	38	ذكر
9.5%	4	أنثى
100%	42	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الشكل رقم (1.2): توزيع عينة لعمال SARL CELIA حسب الجنس على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، تتكون من فئتين، الفئة الأكثر تكرارا هي فئة جنس الذكور بنسبة إجمالية قدرها 90.5 % بتعداد 38 فرد، أما نسبة المشاركة عند الإناث تقدر بنسبة إجمالية قدرت 9.5 % وبتعداد 4 فرد نظرا لطبيعة فترات العمل الليلية وصعوبة عمل بعض رؤساء المصالح والورشات.

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

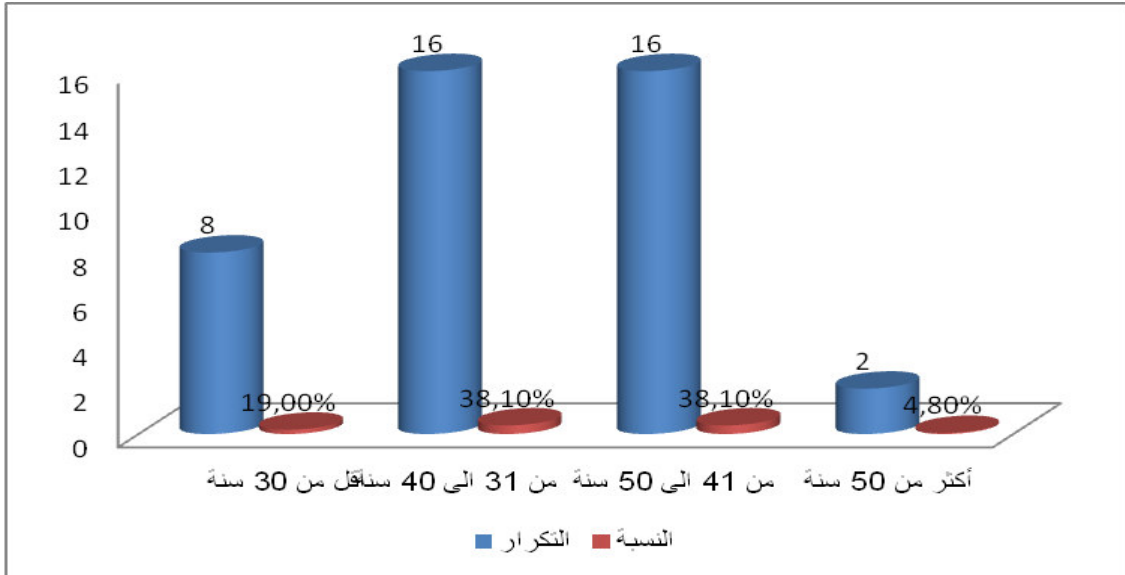
الجدول رقم(2 - 12): يوضح توزيع عينة لعمال محل الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	8	19,0%
من 31 الى 40 سنة	16	38,1%
من 41 الى 50 سنة	16	38,1%
أكثر من 50 سنة	02	%4,8
الإجمالي	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

كما يوضح ذلك الشكل رقم (2.1):

الشكل رقم(2.2): توزيع عينة لعمال SARL CELIA محل الدراسة حسب العمر على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.



يتضح من خلال الجدول والشكل اعلاه:

أن كلا من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 38,1% وبتعداد 19 فرد من 41 سنة على 50 سنة بتعداد 16 فرد متساوية وتليهما الفئة العمرية اقل من 30 سنة وبنسبة 19% ، وتليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بتعداد 2 أي فردين وبنسبة 4,8%، وما نلاحظ من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم وذلك راجع أنهم يعتبرون من فئة الشباب، وإهتمام المؤسسة بذوي الخبرة ومحاولتها الإحتفاظ بهم.

### 3- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية للدرجة العلمية:

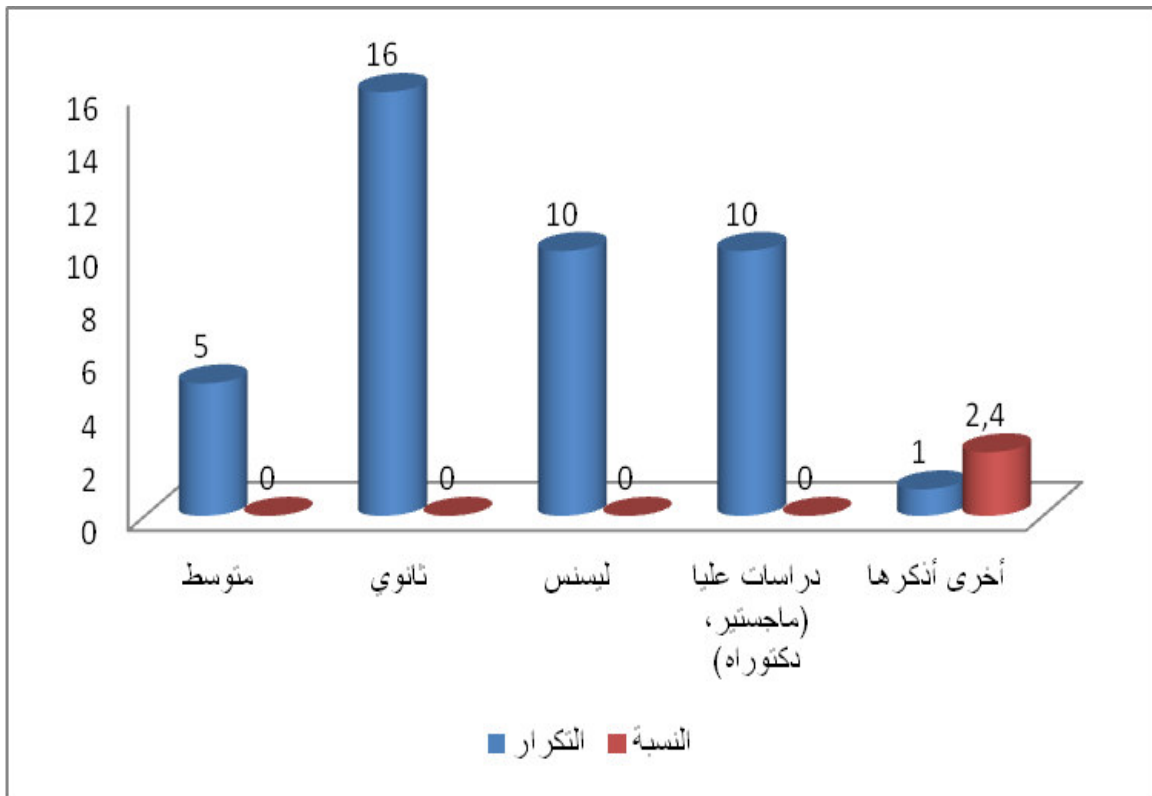
يتم توزيع أفراد العينة حسب للدرجة العلمية كما يلي:

الجدول رقم(2 - 13): يوضح توزيع عينة لعمال محل الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
متوسط	5	5.4%
ثانوي	16	10.8%
ليسانس	10	78.4%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	10	5.4%
أخرى	1	2,4
الإجمالي	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم(3.2): النسبة المئوية الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل اعلاه:

نلاحظ ان أغلب افراد العينة مستواهم ثانوي وذلك بنسبة 38,1 %، ويليهم الذين لديهم شهادة الليسانس والدراسات العليا بنسبة 23,8 % كما أن أفراد ذوي مستوى المتوسط كانت نسبتهم 11,9 % اما الذين لديهم مستور اخر فكانت نسبته 2,4 % وما نلاحظ أن العمال المستجوبين في المصنع لديهم مستوى ثانوي لأنهم عبارة عن رؤساء الورشات والمخازن ومراقبون، أما اصحاب الوظائف الاخرى فهم من ذوي مستوى عالي وكفاءة وهو مايساعدها على بناء ميزة تنافسية فكان مستواهم ما بين الليسانس والدراسات العليا لأنهم من رؤساء المصالح ومراقبة الجودة وهذا أمر جيد يجعل المؤسسة تحتل مكانة مرموقة.

#### 4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية:

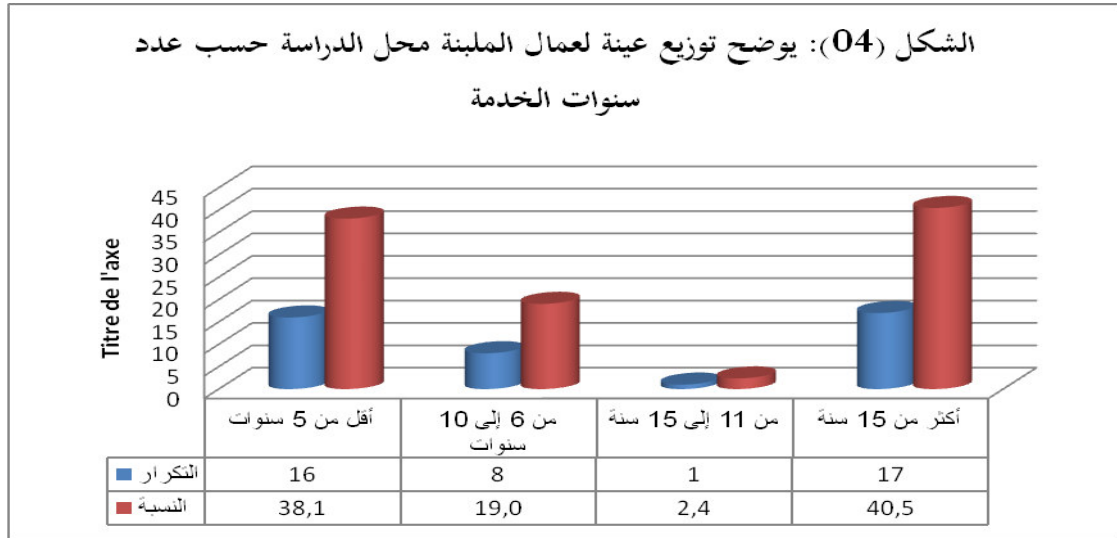
يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم(2 - 14): يوضح توزيع عينة لعمال SARL CELIA محل الدراسة حسب سنوات الخدمة

الخبرة المهنية	التكرار	% النسبة
اقل من 5سنوات	16	38,1%
من 6الى 10سنوات	8	19,0%
من 11الى 15 سنة	1	2,4%
اكثرمن 15 سنة	17	40,5%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم(4.2): يوضح توزيع عينة لعمال SARL CELIA محل الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل اعلاه:

أن أغلبهم من ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة وتقدر نسبتهم ب 40,5 % وهو ما يعود على المؤسسة بالنفع ، ثم تليهم أصحاب الخبرة التي تقل عن 5 سنوات بنسبة 38,1 %، ثم يليها فئة أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 6 الى 10سنوات بنسبة 19,0 % ، أما الفئة من 11 الى 15 سنة والفئة، وهذا يعني أن

العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الأمام وجودة في الإتقان وتشجيع المؤسسة لاستقطاب و توظيف الشباب و تزويدهم بالخبرة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان:

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس لديكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور منظومة العمليات الإدارية.

أولاً: التخطيط الإداري:

يوضح الجدول رقم (2 - 15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العاملين على فقرات الخاصة بالتخطيط الإداري في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2 - 15): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول. التخطيط

الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
01	أحدد واجباتي بموجب أولويتها قبل المباشرة بها	4.214	0.750	موافق بشدة	2
02	أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين معي بحسب أهميتها	4.261	0.766	موافق بشدة	1
03	أركز على أداء مهمة واحدة في الوقت المتاح رسميا لها	3.761	1.143	موافق	4
04	أعتمد في أداء مهامي على قائمة أضعها مسبقا لجدولة الأعمال	4.047	0.854	موافق	3

05	يتناسب حجم العمل المنجز في دائرتي مع ساعات العمل المقررة رسميا	3.285	1.254	محايد	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاداري	3.980	0.473	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 15) يمكن استنتاج ما يلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة موافقة بشدة لعبارة الفقرة (2) " أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين معي بحسب أهميتها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.261) وانحراف معياري بلغ (0.766) وبعدها مباشرة الفقرة (1) " أحدد واجباتي بموجب أولويتها قبل المباشرة بها " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.261) وانحراف معياري (0.750) وهذا دليل على ان العمال يخصصون وقتا لتنفيذ نشاطاتهم حسب أهميتها أما (4) " أعتمد في أداء مهامي على قائمة أضعها مسبقا لجدولة الأعمال " كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.047) وانحراف معياري بلغ (0.854)، أركز على أداء مهمة واحدة في الوقت المتاح رسميا لها " كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.761) وانحراف معياري بلغ (1.143) وهو ما يوجد تباين في آراء المبحوثين حول هذه الفقرة، أما عبارة " يتناسب حجم العمل المنجز في دائرتي مع ساعات العمل المقررة رسميا " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.285) وانحراف معياري بلغ (1.254) وهو ما يوجد تباين في آراء المبحوثين حول هذه الفقرة.

#### ثانيا: التنظيم الإداري

يوضح الجدول رقم (2 - 16) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العاملين على فقرات

الخاصة بالتخطيط الإداري في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2 - 16): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني التنظيم الإداري.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
06	أنجز عملي في وقته المناسب دون تأجيل أو تأخر	3.952	1.010	موافق	1
07	أؤدي عملي اليومي دون أخطاء متكررة	3.833	0.881	موافق	3
08	يلتزم زملائي في أداء اعمالهم بالوقت المحدد	3.452	0.942	موافق	4
09	لا ادع مجالا لتراكم الاعمال على مكثي ( في عملي )	3.857	1.094	موافق	2
10	هناك توازن بين الجهد المبذول و الراتب الذي أحصل عليه	2.785	1.200	محايد	5
	المتوسط العام لمحور الثاني التنظيم الإداري	3.666	0.554	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 16) يمكن استنتاج مايلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة موافق للعبارة الفقرة (06) " أنجز عملي في وقته المناسب دون تأجيل أو تأخر " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.952) وانحراف معياري (1.010) وهو ما يوجد تباين في آراء الباحثين حول هذه الفقرة، بعدها مباشرة الفقرة (09) " لا ادع مجالا لتراكم الاعمال على مكثي ( في عملي ) " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.857) وانحراف معياري بلغ (1.094) وهو ما يوجد تباين في آراء الباحثين حول هذه الفقرة، وهذا راجع على ان عمال المصنع حريصين بإنجاز عملهم في الوقت المناسب وإنجاز أعمالهم بدقة، أما الفقرة (07) " أؤدي عملي اليومي دون أخطاء متكررة " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.833) وبانحراف معيار بلغ(0.881)، وبعدها الفقرة (08) " يلتزم زملائي في أداء اعمالهم بالوقت المحدد " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ(3.452) وبانحراف معياري بلغ (0.942)، اما الفقرة التي تنص على " هناك توازن بين الجهد المبذول و الراتب الذي أحصل عليه " وكانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.785) وانحراف معياري (1.200) وهو ما يوجد تباين في آراء الباحثين حول هذه الفقرة.

يوضح الجدول رقم(2 - 17) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العاملين على فقرات الخاصة التوجيه الإداري في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2 - 17): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث التوجيه الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
13	أعتمد على السلطة في توجيه المرؤوسين نحو أعمالهم	3.357	1.164	متوسط	05
14	أسعى إلى إحلال روح الفريق في عملي المرؤوسين	4.476	0.594	مرتفع	01
15	يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز	3.571	1.039	متوسط	04
16	أأخذ القرارات التي تنال استحسان جميع المرؤوسين	3.952	0.824	مرتفع	03
17	أشجع فكرة الاتصالات البناءة حسب الضوابط الرسمية	4.238	0.878	مرتفع	02
	المتوسط العام للمحور الثالث التوجيه الإداري	3.980	0.454	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 17) يمكن استنتاج مايلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة مرتفعة لعبارة الفقرة (14) " أسعى إلى إحلال روح الفريق في عملي المرؤوسين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.476) وانحراف معياري (0.594)، وبعدها مباشرة الفقرة (17) " أشجع فكرة الاتصالات البناءة حسب الضوابط الرسمية " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.238) وانحراف معياري بلغ (0.878) وهذا راجع على ان عمال المصنع حريصين على التجاوب والتعامل كفريق واحد والتجاوب مع المرؤوسين في العمل وإعطاء الأوامر وتنفيذها، أما الفقرة (16) " أأخذ القرارات التي تنال استحسان جميع المرؤوسين " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.952) وبانحراف معيار بلغ (0.824)، وبعدها الفقرة (15) " يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.571) وبانحراف معياري بلغ (1.039) وهو ما يوجد تباين في آراء الباحثين حول هذه الفقرة، اما الفقرة التي تنص على " أعتمد على

السلطة في توجيه المرؤوسين نحو أعمالهم " وكانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.357) وبانحراف معياري بلغ (1.164) وهو ما يوجد تباين في آراء المبحوثين حول هذه الفقرة.

رابعا: الرقابة الادارية

يوضح الجدول رقم (2 - 18) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العاملين على فقرات الخاصة الرقابة الادارية في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 18): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
18	توجد رقابة كافية على جميع العاملين في دائرتي	3,904	0,878	موافق	03
19	أعتمد تقارير متابعة دورية لقياس و تقييم أداء المرؤوسين معي	3,904	0,759	موافق	03
20	أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بغرض الأطمئنان على سير الأداء	4,190	0,633	موافق	01
21	يشعر جميع المرؤوسين معي بأن الرقابة عليهم مثمرة	3,714	0,944	موافق	04
22	أخذ بعين الاعتبار نتائج الرقابة على الأداء في المستقبل	4,119	0,632	موافق	02
23	أثق بقدرة المرؤوسين على الأداء الحسن حتي مع الرقابة الفجائية	3,714	1,065	موافق	04
	المتوسط العام للمحور الرابع الرقابة الادارية	3,924	0,983	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 18) يمكن استنتاج مايلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة موافق لعبارة الفقرة (20) أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بغرض الاطمئنان على سير الأداء " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,190) وانحراف معياري (0,633)، وبعدها مباشرة الفقرة (22) " أخذ بعين الاعتبار نتائج الرقابة على الأداء في المستقبل " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4,119) وانحراف معياري بلغ (0,632)، أما الفقرتين (18) " توجد رقابة كافية على جميع العاملين في دائرتي " و(19) " أعتمد تقارير متابعة دورية لقياس و تقييم أداء المرؤوسين معي " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي على التوالي بلغ (3,904) وبانحراف معيار بلغ (0,878) و (0,759)، وبعدها الفقرة (21) " يشعر جميع المرؤوسين معي بأن الرقابة عليهم مثمرة " والفقرة 23 " أثق بقدرة المرؤوسين على الأداء الحسن حتي مع الرقابة الفجائية " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3,714) وبانحراف معياري بلغ (0,944) و(1,065).



الفرع الاول: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور إدارة الوقت  
أولاً: كفاءة إدارة الوقت

يوضح الجدول رقم (2 - 19) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العاملين على فقرات الخاصة بالجزء الثاني من المحور الاول كفاءة ادارة الوقت في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:  
الجدول رقم (2 - 19): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول كفاءة الوقت.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
24	تقديراتي للوقت المتاح في أنجاز المهام يرتبط مع معطياته المادية	4.119	0.802	موافق	03
25	أعتمد على توزيع خريطة المسؤوليات بين المرؤوسين	4.142	0.871	موافق	02
26	هناك توافق بين التحديد المسبق و ما يقتضيه أداء العمل	3.904	0.849	موافق	05
27	أعيد النظر في جدولة المهام كلما ظهرت الحاجة الي ذلك	3.904	0.759	موافق	05
28	أحاول التحكم بالوقت المتاح رسميا في أنجاز مهامي دون هدر	4.000	0.662	موافق	04
29	يتم تقييم أنجاز المرؤوسين معي على ضوء المعايير المطلوبة في الأداء	3.785	0.924	موافق	06
30	تتركز الواجبات في ضوء وقت العمل الرسمي	4.238	0.431	موافق بشدة	01
	المتوسط العام للمحور الاول كفاءة إدارة الوقت	3.839	0.441	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 19) يمكن استنتاج مايلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة موافق بشدة لعبارة الفقرة (30) " تتركز الواجبات في ضوء وقت العمل الرسمي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.238) وانحراف معياري (0.431)، وبعدها مباشرة الفقرة (25) " أعتمد على توزيع خريطة المسؤوليات بين المرؤوسين " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.142) وانحراف معياري بلغ (0.871)، وهذا راجع على ان عمال المصنع إدارة الوقت بكفاءة وتركيزهم على انقضاء أعمالهم في الوقت المحدد، أما الفقرة (24) " تقديراتي للوقت المتاح في أنجاز المهام يرتبط مع معطياته المادية " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.119)

وبانحراف معيار بلغ (0.802)، وبعدها الفقرة (28) " أحاول التحكم بالوقت المتاح رسميا في أنجاز مهامي دون هدر " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (4.000) وبانحراف معياري بلغ (0.662)، أما الفقرتين (27) و (26) على التوالي " يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز " و " أعيد النظر في جدولة المهام كلما ظهرت الحاجة الي ذلك " وكانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.571) و (0.849)، أما الفقرة (29) " تتركز الواجبات في ضوء وقت العمل الرسمي " جاءت في المرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.785) وانحراف معياري (0.441).

ثانيا: فعالية إدارة الوقت

يوضح الجدول رقم (2 - 20) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العاملين على فقرات الخاصة بالجزء الثاني من المحور الاول فاعلية ادارة الوقت في ملبنة بني تامو محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 10): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	موافق	0.898	3.785	أحتفظ بجدول مفتوح لغرض مواجهة الأزمات الطارئة	31
03	موافق	0.813	4.142	هناك موضوعية في تقويم الأداء لجهود المرؤوسين في العمل	32
02	موافق بشدة	0.682	4.214	يشعر المرؤوسون معي بالرضا على أدائهم الوظيفي	33
01	موافق بشدة	0.655	4.238	جميع الأهداف التي أتعامل بها قابلة للتحقيق في دائرتي	34
05	محايد	1.112	2.928	جميع المرؤوسين يحسنون التعامل مع وقت العمل الإداري	35
	موافق	0.385	3.937	المتوسط العام للمحور الثاني فاعلية إدارة الوقت	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 20) يمكن استنتاج مايلي:

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة موافق بشدة لعبارة الفقرة (34) " جميع الأهداف التي أتعامل بها قابلة للتحقيق في دائرتي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.238) وانحراف معياري (0.655)، وبعدها مباشرة الفقرة (33) " يشعر المرؤوسون معي بالرضا على أدائهم الوظيفي " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.214) وانحراف معياري بلغ (0.682) ، أما الفقرة (32) " هناك موضوعية في تقويم الأداء لجهود المرؤوسين في العمل " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي

بلغ (4.142) وبانحراف معيار بلغ (0.813)، وبعدها الفقرة (31) "أحتفظ بجدول مفتوح لغرض مواجهة الأزمات الطارئة" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.785) وبانحراف معياري بلغ (0.898)، اما الفقرة (35) التي تنص على "جميع المرؤوسين يحسنون التعامل مع وقت العمل الإداري" وكانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.937) وانحراف معياري (1.112).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بأداء منظومة العمليات الإدارية و إدارة الوقت، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك اسنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

#### 1 - الفرضية الأولى: يوجد إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.

تم إجراء اختبار **Test One-Sample T -Test** لبيان فيما هناك مستوى لإدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

- **فرضية العدم  $H_0$** : لا يوجد إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- **الفرضية البديلة  $H_1$** : يوجد إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2 - 21): اختبار **One - Sample T - Test** لمحور عناصر إدارة الوقت.

البيان	مستوى المعنوية	T
يوجد إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.	0.00	- 6.52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية  $t = -6.52$  بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5 %، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك يوجد إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.

- الفرضية الفرعية: توجد كفاءة في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد كفاءة إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد كفاءة إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

الجدول رقم (2 - 22): اختبار One – Sample T - Test خاص بكفاءة إدارة الوقت الوقت.

البيان	مستوى المعنوية	T
كفاءة إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.	0.00	12,30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية  $t = 12,30$  بقيمة احتمالية  $0.00$  عند مستوى دلالة  $5\%$ ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك كفاءة في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.

- الفرضية الفرعية: توجد فعالية في إدارة الوقت في المؤسسة SARL CELIA محل الدراسة.

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فعالية إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فاعلية إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

الجدول رقم (2 - 23): اختبار One – Sample T - Test خاص بفاعلية إدارة الوقت

البيان	مستوى المعنوية	T
فاعلية إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.	0.00	15,75

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية  $t = 15,75$  بقيمة احتمالية  $0.00$  عند مستوى دلالة  $5\%$ ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك فاعلية في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح.

2 – اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي لمنظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

– فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر معنوي لمنظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

– الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر معنوي لمنظومة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإداري في تطوير إدارة الوقت.

– فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

– الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو معنوي للتخطيط الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

• الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنظيم الإداري في تطوير إدارة الوقت.

– فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنظيم الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

– الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنظيم الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

• رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجيه الإداري في تطوير إدارة الوقت.

– فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجيه الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

– الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجيه الإداري في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة الإدارية في تطوير إدارة الوقت.

– فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة الإدارية في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

– الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة الإدارية في تطوير إدارة الوقت عند  $\alpha \geq 0.05$ .

يعد نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد أداء منظومة العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) كمتغيرات مستقلة في ممارسات إدارة الوقت (الكفاءة والاعلية) كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا

دلالة معنوية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم (2 - 24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة أداء منظومة العمليات الادارية والمتغير التابع إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.857	1.641	0.109				
تخطيط	0.131	1.176	0.247				
التنظيم	0.050	0.561	0.578				
توجيه	0.303	2.325	0.0260.				
الرقابة	0.300	2.118	041				
إدارة الوقت							
				0.460	0.678	8.902	0,00

### المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 67.8 % من التغيرات في مستوى إدارة الوقت يعود سببها إلى منظومة العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، كما أن لكل من أثر التوجيه والرقابة قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتهما على التوالي: (2.118، 2.325)، في حين جاءت قيم المعنوية على التوالي (0.026، 0.041) وهي أقل من 5%.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F=8.902، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.000 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير بين منظومة العمليات الإدارية وإدارة الوقت، وأن معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.678 يبين أن نحو 67.8% من التباين في مستوى إدارة الوقت هو نتيجة تأثير كل من التوجيه والرقابة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة  $(sig = 0.247 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير للتخطيط في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة  $(sig = 0.578 \geq 0.005)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير للتنظيم في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة  $(sig = 0.026 \geq 0.005)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بوجود تأثير للتوجيه في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن قيمة  $(sig = 0.041 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بوجود تأثير للرقابة في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح عند  $0.05 \geq \alpha$ .

اختبار الفرضية الثالثة

يختلف مستوى إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح حسب توزيع السمات الشخصية (الجنس ، العمر، الخبرة...).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

– فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

– الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح تُعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ .

الجدول رقم (2 - 25): نتائج اختبار **t** للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	0.011	0.917	1.294	0.203

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS



قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت مساوية على التوالي: ( $F=0.011 / P\text{-Value}=0.917$ )، مما يدعونا إلى قبول فرضية عدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن  $P\text{-value}=0.203 > 0,05$  بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية عدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين ل: 3.671 و 3.911 على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (2 - 26): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح ومتغيرات العمر، المؤهل، الخبرة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية P-Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.011	3.086	0.039
	خلال المجموعات	4.149		
العمر	بين المجموعات	1.290	3.082	0.028
	خلال المجموعات	3.871		
الخبرة	بين المجموعات	0.853	2.508	0.073
	خلال المجموعات	4.308		

المصدر: إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج SPSS

نتبين من الجدول (26) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 لكل من الجنس والعمر وبهذا نقبل فرض العدم عند مستوى دلالة 0.05، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير إدارة الوقت تعزى لمتغير العمر، الجنس، بينما جاءت مستوى المعنوية لكل من المؤهل العلمي والخبرة أقل من 0.05 أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة..

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى تم التوصل إلى وجود كفاءة في إدارة الوقت، وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا يثبت تصورات الباحثين نحو أهمية تطوير كفاءة إدارة الوقت، ضمن مجالات عملهم وميلهم إلى الدعم التطويري في سبيل تحقيق مستويات كفاءة عالية في إدارة الوقت .

#### ثانياً نتائج اختبار الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية الأولى تم التوصل إلى وجود فعالية في إدارة الوقت، وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا يثبت تصورات الباحثين نحو أهمية تطوير فاعلية إدارة الوقت، ضمن مجالات عملهم وميلهم إلى الدعم التطويري في سبيل تحقيق مستويات كفاءة عالية في إدارة الوقت.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

من خلال الفرضية الثالثة تم التوصل إلى وجود تأثير لكل التوجيه والرقابة في تطوير إدارة الوقت عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يدل على سلامة التوجيه والرقابة تعد من أهم مهارات إدارة الوقت في مؤسسة SARL CELIA من خلال سلامة التوجيه بإرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت، وحسن المتابعة الذي يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها ينعكس على ترشيد الوقت.

بينما تم التوصل إلى عدم وجود تأثير لكل من التخطيط والتنظيم في تطوير إدارة الوقت عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يدل بعدم دعم الوقت الإبداعي الخاص بعملية التفكير والتخطيط، وتنظيم الأعمال والأنشطة، مما أدى إلى وقوع رؤساء المصالح في مصيدة عدم تنفيذ التخطيط، مما أدى إلى عدم وجود صورة واضحة، حيث يركز رؤساء المصالح في مؤسسة SARL CELIA على إنهاء العمل دون التقيد بوقت محدد إلى التغيير المتواصل لمهام العمال قد يفقد مهارتهم وخبرتهم، مما يجعلهم أقل فعالية واستغلال أطول للوقت.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

من خلال اختبار الفرضية الرابعة تم التوصل إلى عدم وجود اختلاف في دور تطوير إدارة الوقت يعزى إلى متغير الجنس والعمر بينما يوجد وجود اختلاف في دور تطوير إدارة الوقت يعزى المؤهل العلمي والخبرة.



# الخلاصة

## الخاتمة:

إن تطوير إدارة الوقت لا يختلف عن المشكلات الإدارية الأخرى التي تواجه كل فرد في عمله كل يوم وبالتالي فإن هذه المشكلة شأنها شأن باقي المشكلات الأخرى يجب أن تخضع للأسس والمبادئ العملية وتحتاج إلى تشخيص وتحليل تتطلب تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة.

إن فهم المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ومحاولة تطبيق هذه المبادئ عملياً وتحمل المشقة في تحويل هذه المبادئ إلى عادات ، مما يزيد من فرص النجاح في العم

كما إن إدراك الفرد لمهارات إدارة الوقت السليمة في أداء الأعمال في مؤسسة هو أحد عناصر النجاح في إدارة العمل بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس على تطوير إدارة الوقت.

وتمثلت نتائج الدراسة في مايلي:

- ✓ وجود كفاءة في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود فاعلية في تطوير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ بينما تم التوصل إلى عدم وجود تأثير لكل التخطيط والتنظيم في تطوير إدارة الوقت، وهذا يدل بعدم دعم الوقت الإبداعي الخاص بعملية التفكير والتخطيط، وتنظيم الأعمال والأنشطة، مما أدى إلى وقوع رؤساء المصالح في مصيدة عدم تنفيذ التخطيط، مما أدى إلى عدم وجود صورة واضحة، حيث يركز رؤساء المصالح في مؤسسة SARL CELIA على إنهاء العمل دون التقيد بوقت محدد بالإضافة إلى حجز فترات زمنية لتأدية العمل، مما يجعلهم أقل فعالية واستغلال أطول للوقت.
- ✓ تم التوصل إلى عدم وجود اختلاف في دور تطوير إدارة الوقت يعزى إلى متغير الجنس والعمر بينما يوجد وجود اختلاف في دور تطوير إدارة الوقت يعزى المؤهل العلمي والخبرة .

## التوصيات

- استناداً إلى ما تم تقدم من استنتاجات بحثية يمكن صياغة عدد من التوصيات و فق الآتي:
- وضع خطة متكاملة لإدارة الوقت في مؤسسة SARL CELIA التي يمكن على العمال انتهاجها.
  - ينبغي أن تولي الجهات المعنية بتشغيل العمليات الإدارية مهمة تقديم التعزيزات المطلوبة، لزيادة قدرة منظومة العمليات الإدارية، بشكل يساهم في جعل هذه العملية تتناسب مع أهداف المؤسسة من خلال تفعيل دور القيادات الإدارية للتعامل من منظور منطور مع إدارة الوقت.

- ينبغي تركيز الجهود حول علاقة التوجيه والرقابة مع تطوير إدارة الوقت إنطلاقا من ربطها بمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.
- إعادة النظر بالبرامج التخطيطية والتنظيمية المعمول بها عند التعامل مع الوقت الإداري المتاح رسميا للتخلص من المشكلات الفعلية القائمة ضمن الجهاز الإداري للمؤسسة محل الدراسة.
- أن تسعى المؤسسة بتطوير قدرتها القيادية والإدارية إزاء التعامل مع الوقت للعمل وفق منطق الاستغلال الامثل للوقت.

#### أفاق الدراسة

- القيام بهذه الدراسة على عينة أكبر من المؤسسات مما يضمن تحقيق مستويات معنوية أكبر.
- دراسة مدى كفاءة إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- واقع إدارة الوقت في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- مهارات إدارة الوقت في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

# المراجع



أولا المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. عبد العزيز صالح بن حبتور، اصول ومبادئ الإدارة، الدر العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م.
2. ماجد عبد المهدي و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى، عمان، 2013.
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالمة، 2004،
4. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
5. محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، جسور للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
6. محمد الصرقي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع، الجزء الثاني ،مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، الخرطوم، 1984.
7. محمد عبد المنعم عفر، التمية والتخطيط وتقويم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 1992.
8. سعاد نايف برنوطي، الإدارة (أساسيات الإدارة)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، 2008.
9. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الاساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2012.
10. حنا نصر الله، الإدارة العامة(المفاهيم والتطبيقات)، الطبعة الأولى ،جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر والتوزيع، ، 2010.
11. حنا نصر الله، الإدارة العامة(المفاهيم والتطبيقات)، الطبعة الأولى ،جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر والتوزيع، ، 2010.
12. حسام العربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
13. عبد الفتاح دياب حسين، الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة و النشر، مصر ، 1998.
14. غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، الإدارة في المنهج الاسلامي (مدخل الوظائف الإدارية)، الطبعة العربية الأولى ،مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. بن حمودة سكينه، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2012.

16. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم و الأسس والوظائف)، الطبعة الأولى، الوكالة الليبية للتقييم الدولي الموحد للكتاب دار الكتب الوطنية، بنغازي. ليبيا، 2003.
17. محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل النشر 1994.
18. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
19. عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
20. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
22. محسن أحمد الحضيري، الإدارة الثقافية للوقت، إتيراك للنشر والتوزيع، 2000، القاهرة.
23. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
24. نادر أبو شيخة وعبد المعطي عساف، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البشير للنشر والتوزيع، الأردن، 1985.
25. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
26. دليل تيمب، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة وسعود بن محمد النمر، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.
27. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح)، المنظمة العربية للعلوم الادارية، طبعة 1، 1999م.
28. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة انتصار، الإسكندرية، 1993.
29. سليمان، وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
30. عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة انتصار، الإسكندرية، 1993.

31. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بيروت، 2013.
32. رجي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. أحمد ابو شيحة، إدارة الوقت، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 2003،
34. ماجد عبد المهدي و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى، عمان، 2013.

• الرسائل العلمية

35. محمد أحمد محمد، إدارة الوقت لدى المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في كلية التربية جامعة أم القرى، 1429هـ.
36. غلوسي دلال، الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة ( دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
37. السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، بدون سنة.
38. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008.

• المجالات والدوريات

39. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

• المواقع الالكترونية

40. رحاب حسين جواد كاضم، إدارة الاعمال، المرحلة الأولى، جامعة بابل، العراق، 2013 م ، 2017/04/22، ترجمة.
- <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=10>
- 8
41. منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام في الكليات التربوية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين ، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، بغداد، 2011

42. مد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، تاريخ التصفح 2017/04/26  
[http://bohoht.blogspot.com/2015/12/blog-post\\_30.html](http://bohoht.blogspot.com/2015/12/blog-post_30.html)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التسيير - تخصص : إدارة اعمال الاستراتيجية

الاستبيان

أخي الموظف اختي الموظفة :

في إطار التحضير لمذكرة الماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال الاستراتيجية حول موضوع " إنعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الادارية في تطوير إدارة الوقت "

حيث سنقوم بدراسة ميدانية تحليلية لعينة من الموظفين المؤسسة و التي نسعى من خلالها إلى التعرف على آراءكم و مقترحاتكم القيمة و المفيدة حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان .

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم و التفضل علينا بالإجابة على الاسئلة الواردة في الاستبيان لتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب و إغناء جانب البحث العلمي و ذلك بوضع العلامة X في المكان المناسب للإجابة ، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة و ذلك دون ذكر الإسم و العنوان و لكم جزيل الشكر.

الجزء الأول: معلومات عامة:

- يُرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لرأيك:

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2 . العمر:

اقل من 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	اكثر من 50 سنة

3 . الدرجة العلمية:

متوسط	ثانوي	ليسانس	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	أخرى

4 . عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الرقم	مضمون الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التخطيط الاداري</b>						
1	أخصص وقتا معيناً لتخطيط اللازم لعملي قبل تنفيذه					
2	أحدد واجباتي بموجب أولويتها قبل المباشرة بها					
3	أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين معي بحسب أهميتها					
4	أركز على أداء مهمة واحدة في الوقت المتاح رسمياً لها					
5	أعتمد في أداء مهامي على قائمة أضعها مسبقاً لجدولة الأعمال					
6	يتناسب حجم العمل المنجز في دائرتي مع ساعات العمل المقررة رسمياً					
<b>التنظيم الاداري</b>						
7	أنجز عملي في وقته المناسب دون تأجيل أو تأخر					
8	أؤدي عملي اليومي دون أخطاء متكررة					
9	يلتزم زملائي في أداء أعمالهم بالوقت المحدد					
10	لا ادع مجالاً لتراكم الأعمال على مكنتي ( في عملي )					
11	هناك توازن بين الجهد المبذول و الراتب الذي أحصل عليه					
12	في حالة ضعف أدائهم في العمل اتيادك ذلك بتدريب العاملين					
<b>التوجيه الاداري</b>						
13	يتجاوب المرؤوسين مع طريقتي في التوجيه و يتعاملون معها بارتياح					
14	أعتمد على السلطة في توجيه المرؤوسين نحو أعمالهم					
15	أسعى إلى إحلال روح الفريق في عملي المرؤوسين					
16	يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز					
17	أخذ القرارات التي تنال استحسان جميع المرؤوسين					
18	أشجع فكرة الاتصالات البناءة حسب الضوابط الرسمية					
<b>الرقابة الادارية</b>						
19	توجد رقابة كافية على جميع العاملين في دائرتي					
20	أعتمد تقارير متابعة دورية لقياس و تقييم أداء المرؤوسين معي					
21	أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بغرض الأطمئنان على سير الأداء					
22	يشعر جميع المرؤوسين معي بأن الرقابة عليهم مثمرة					
23	أخذ بعين الاعتبار نتائج الرقابة على الأداء في المستقبل					
24	أثق بقدرة المرؤوسين على الأداء الحسن حتي مع الرقابة الفجائية					

## تطوير إدارة الوقت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون الفقرات	الرقم
كفاءة إدارة الوقت						
					تقديراتي للوقت المتاح في أنجاز المهام يرتبط مع معطياته المادية	25
					أعتمد على توزيع خريطة المسؤوليات بين المرؤوسين	26
					هناك توافق بين التحديد المسبق و ما يقتضيه أداء العمل	27
					أعيد النظر في جدولة المهام كلما ظهرت الحاجة الي ذلك	28
					أحاول التحكم بالوقت المتاح رسميا في أنجاز مهامي دون هدر	29
					يتم تقييم أنجاز المرؤوسين معي على ضوء المعايير المطلوبة في الأداء	30
					تتركز الواجبات في ضوء وقت العمل الرسمي	31
					أخصص وقتا لأجراء المكالمات الهاتفية اليومية	32
فاعلية إدارة الوقت						
					أركز على جودة النتائج نهاية كل يوم	33
					أسعي إلى جعل جهودي تصب في اطار أهداف منظمتي	34
					أحتفظ بجدول مفتوح لغرض مواجهة الأزمات الطارئة	35
					هناك موضوعية في تقويم الأداء لجهود المرؤوسين في العمل	36
					يشعر المرؤوسون معي بالرضا على أدائهم الوظيفي	37
					جميع الأهداف التي أتعامل بها قابلة للتحقيق في دائرتي	38
					أشجع المرؤوسين على اكتشاف طرق تحسن من أداء المهام	39
					جميع المرؤوسين يحسنون التعامل مع وقت العمل الإداري	40

شكرا على تعاونكم معنا



## Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## Ghardaia Université

## Faculté des sciences économiques et des sciences commerciales et directeur scientifique

## Département: Gestion des sciences - Spécialisation: Administration des affaires stratégiques

## le questionnaire

. Mon frère, mon employé de l'employé soeur:

En prévision de l'Académie Memorandum maîtrise au Département de la gouvernance Direction de la gestion stratégique des sciences sur le thème de « relation Réflexions entre la performance du système des processus administratifs dans le développement de la gestion du temps »

Où nous allons étudier le terrain échantillon d'analyse du personnel et l'institution par laquelle nous cherchons à identifier vos opinions et suggestions sur la valeur et les paragraphes utiles dans le questionnaire.

Nous vous demandons donc de respectable avec bonté et de bien vouloir nous répondre aux questions dans le questionnaire afin que nous puissions procéder à la nécessaire et à l'enrichissement de la recherche scientifique et l'analyse scientifique a mis le X au bon endroit pour répondre, avec l'assurance qu'il sera traité des réponses confidentielles et sans mentionner le nom et l'adresse et je vous remercie beaucoup

## Partie I: Informations générales

- Veuillez marquer (×) dans la case appropriée pour votre avis

1. Sexe	female	male

## 2 . Age

3	اقل من 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

## Degré scientifique

CEM	Lycé	Licence	Post-Grade	Autres

## 4 . Années d'expérience dans l'établissement

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

## Système d'exploitation administratif

الرقم	le contenu des paragraphes	fortement d'accord	d'accord	neutre	e ne suis pas d'accord	fortement en désaccord
<b>planification de la gestion</b>						
1	Consacrer un certain temps nécessaire pour planifier mon travail avant la mise en œuvre					
2	Je cède mes fonctions en vertu de leur priorité avant de poursuivre					
3	Déterminer les activités des subordonnés avec moi en fonction de leur importance					
4	Je me concentre sur l'exécution d'une tâche au moment officiellement disponible					
5	Dans l'exécution de mes tâches, je compte sur une liste mise en avant pour planifier des affaires					
6	Le volume de travail effectué dans mon département est adapté aux heures de travail officielles					
<b>règlement administratif</b>						
7	j'effectué mon travail en temps déterminé sans report ni retard					
8	Je remplirai mon travail quotidien sans erreurs fréquentes					
9	Mes collègues s'engagent à faire leur travail dans le temps déterminé					
10	Je ne laisse pas les affaires accumulés sur mon bureau (dans mon travail					
11	Il y a un équilibre entre l'effort et le salaire que je l'obtiens					
12	Dans le cas d'une mauvaise performance au travail, je vais rattraper par faire une formation des travailleurs					
<b>directives administratives</b>						
13	les subordonnés répondent à ma méthode d'orientation et réagissent confortablement					
14	Je compte sur l'autorité pour diriger ses subordonnés de leurs affaires					
15	Je cherche à mettre l'esprit d'équipe dans le travail de mes subordonnés					
16	Tous les subordonnés avec moi sentir la présence d'un système équitable des incitations					
17	Prendre des décisions qui affectent l'opportunité de tous ses subordonnés					
18	J'encourage l'idée de communication constructive, selon les contrôles officiels					
<b>contrôle administratif</b>						
19	Il existe un contrôle suffisant sur tous les					

	employés de mon département					
20	j'ai adopté des rapports périodiques de suivi pour mesurer et évaluer la performance de ses subordonnés avec moi					
21	Je passe en revue les tâches en cours afin de vérifier les progrès de la performance					
22	Tous mes subordonnés estiment que leur supervision est fructueuse					
23	Compte tenu des résultats de la performance de contrôle à l'avenir					
24	Je fais confiance la capacité des subordonnés sur la bonne performance même avec un contrôle soudaine					

### Développement de la gestion du temps

الرقم	مضمون الفقرات					
<b>L'efficacité de la gestion du temps</b>						
25	Mes estimations du temps disponible pour effectuer des tâches associées aux données physiques					
26	Je compte sur la carte de répartition des responsabilités entre subordonnés					
27	Il y a un consensus entre la présélection et l'exécution des travaux selon les besoins					
28	Réexaminer la planification des tâches à chaque fois que la nécessité de le paraître					
29	J'essaie de contrôler le temps disponible officiellement dans l'accomplissement de mes fonctions sans perdre					
30	La performance des subordonnés avec moi est évaluée compte tenu des normes requises dans la performance					
31	Les droits sont concentrés à la lumière du temps de travail officiel					
32	Consacrer du temps pour effectuer des appels téléphoniques quotidiens					
<b>Efficacité de la gestion du temps</b>						
33	Nous nous concentrons sur la qualité des résultats à la fin de chaque jour					
34	Essayer de faire mes efforts sont dans le cadre des objectifs de mon organisation					
35	Gardez l'ordre du jour pour faire face aux crises d'urgence					
36	Il y a objectivité dans l'évaluation de la performance des efforts subordonnés au travail					
37	Mes subordonnés se sentent satisfaits de leur performance professionnelle					
38	Tous mes objectifs sont réalisables dans mon département					
39	J'encourage les subordonnés à découvrir des moyens d'améliorer leurs performances					
40	Tous les subordonnés compétents pour traiter avec le temps de travail administratif					

**Nous vous remercions de votre collaboration avec nous**