المنظمة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت

Organization between human resources development and time management

جامعة محمد خيضر. بسكرة/الجزائر	علم اجتماع تنظيم وعمل	سلطان عبد الفتاح - طالب دكتوراه soltanefateh@hotmail.com
جامعة محمد خيضر. بسكرة/الجزائر	علم اجتماع التنمية	بن ققة سعاد - أستاذ التعليم العالي benguegasouad@gmail.com
DOI :		

الإرسال: 2022/10/22 القبول: 2022/12/08 النشر: 2022/12/22

ملخص:

تهدف الدراسة إلى البحث في انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المنظمة من خلال ربط أثر تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية إلى وجود من عدمه لمضيعات الوقت، ولتحقق من ذلك أجرينا دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر واضح لتنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المنظمة.

كلمات مفتاحية: تنمية الموارد البشرية؛ طرق وآليات تنمية الموارد البشرية؛ إدارة الوقت؛ المنظمة؛ الجامعة.

Abstract:

The study aims to research the implications of human resources development on time management in the organization by linking the impact of the application of human resources development mechanisms to the existence or not of time wastes, and to verify this we conducted a field study on a sample of employees of Mohamed Kheider University in Biskra , and one of the most important findings of the study is the existence of a clear impact of human resources development on time management in the organization

Keywords: Human resources development ; human resources development methods and mechanisms ; time management; the organization ; the University.

مقدمة:

الوقت هو الحياة، هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تُقَدَّر بثمن، وهو أمسه ويومه ووَغَدَهُ. حيث يعتبر الوقت من أغلى الموارد التي يجب على الفرد استغلالها بكفاءة في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

ومما لا شك فيه أن الحرص على ترشيد استغلال عنصر الوقت هو أحد أهم السبل للتقدّم والرقى، والشاهد في ذلك أن تجد المنظمات الناجحة والمجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على الوقت وحسن استثماره؛ وأنّ المنظمات المتعثرة والمجتمعات الأقل تقدما هي في الغالب أقل حرصا على مورد الوقت من خلال تفشي منطق سوء احترام إدارة الوقت وما ينجر عن ذلك من مظاهر سلبية.

هذا ويشهد مجتمعنا شأنه في ذلك شأن الكثير من المجتمعات النامية مظاهر إهدار الوقت وتضييعه دون الاستفادة منه. وكذلك الحال بالنسبة لمحيطنا المحلي الذي لا يخلو عادة من مظاهر سوء إدارة الوقت سواء كان ذلك على مستوى تعاملاتنا اليومية أو داخل المنظمات والمؤسسات التي تعد شريان الاقتصاد وسببا رئيسيا لتطوّر وازدهار الأمم، لذلك لا بد من إرساء قواعد واضحة لإدارة الوقت داخل هذه المنظمات. حيث إن مهارات إدارة الوقت داخل المنظمة لا تولد مع الفرد بل تُكتسب بالتعلّم والتدريب أو ما يُصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية.

هذا وتهدف تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة إلى زيادة قدرات ومهارات أفرادها للحصول على أفراد أكفاء؛ بما يُساعد على بناء العنصر البشري وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوكياته بغية زيادة مردوديته الإنتاجية واستثمار طاقاته.

كما تُساعد عملية تنمية الموارد البشرية أفراد المنظمة على انجاز مهامهم بأفضل الطرق وبأقل التكاليف من حيث الجهد والوقت؛ حيث أن النجاح في تكريس مبادئ إدارة الوقت داخل المنظمة هو صورة أخرى من صور النجاح والتميّز.

1- إشكالية الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الكشف عن انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المنظمة من خلال الإجابة عن التساؤل التالي : كيف تُسهم تنمية الموارد البشرية في إدارة الوقت داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة :

أ- الفرضية العامة : تُسهم آليات تنمية الموارد البشرية إيجابا في إدارة الوقت داخل المؤسسة.

1-2 - الفرضيات الفرعية :

- تساعد عمليتي التدريب والتكوين في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.
- لعملية التعلّم التنظيمي دور في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.
- تساهم عمليتي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في التخلص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.
- لعملية تنمية القيادات الإدارية دور في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.
- تساعد عملية إدارة الأداء في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

3- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج أحد أهم المواضيع الأساسية التي تركز عليها أبحاث التسيير الحديثة للمؤسسة ، ونعني هنا تنمية الموارد البشرية وما لها من دور في ترسيخ سلوكيات إدارة الوقت بين الموظفين ، وذلك عن طريق الاستعانة بمختلف آليات تنمية الموارد البشرية بغية التحكم والسيطرة على مضيعات الوقت داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة :

توضيح العلاقة التي تربط بين تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية إلى وجود مضيعات الوقت داخل المنظمة من عدمه ، وذلك من خلال ربط أثر تطبيق آليات (التدريب و

التكوين، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، تنمية القيادات الإدارية، إدارة الأداء) إلى وجود من عدمه لمضيعات الوقت المتعلقة بعمليات (التنظيم، التخطيط، الاتصال، التوجيه، الرقابة).

5- تحديد المفاهيم :

5-1- تعريف تنمية الموارد البشرية :

يعرّف (john wilson) تنمية الموارد البشرية على أنها: "الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير الوظيفي وتطوير المنظمة لتحسين الفعالية الفردية والتنظيمية". ويعرّفها أيضا على أنها: "جملة الممارسات لتعزيز القدرة على التعلّم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي". (wilson, 2001, p. 10)

أما التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية فهو: "مجموع السياسات والبرامج المنتهجة من قبل المنظمة مترجمة في صورة جهود وأنشطة مستمرة وشاملة تستهدف الموارد البشرية للتنظيم بكافة مستوياته قبل التحاقه بالعمل أو بعده ، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وكذا تحسين أدائهم حاليا ومستقبلا وتحقيقا لأهداف الأفراد والمؤسسات ، وقد تكون سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى".

5-2- تعريف إدارة الوقت :

يعرّف إبراهيم الفقي إدارة الوقت على أنها: " محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه ، بدلا من أن يفرض سيطرته علينا. (الفقي، 2009، صفحة 31)

أما (brian tracy) فيعرّف إدارة الوقت على أنها: " مجموعة الأساليب والاستراتيجيات والتقنيات والمهارات التي يُمكن تعلّمها وممارستها للحفاظ على الوقت. (tracy, 2013, p. 3)

أما إجرائيا فيمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: " علم وفن قائم على عمليات التخطيط والتنظيم يقوم بها الفرد لاستغلال الوقت والموارد المتوفرة بفاعلية وذلك بهدف الاستفادة من الوقت المتاح وتعظيمه للوصول إلى الأهداف المحددة".

3-5 – تعريف التدريب :

" التدريب هو مجموعة الأنشطة التي تمكّن الموظفين من الحصول على المؤهلات اللازمة لتعلّم وظيفتهم الحالية أو تلبية احتياجات المنظمة مستقبلاً". (amri, 2007, p. 25)

4-5 – التكوين أثناء الخدمة :

هناك تشابه وتداخل كبيرين بين التدريب والتكوين أثناء الخدمة سواء من حيث المضمون أو النشاط كون أن كلاهما يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد ، ويمكن التمييز بينهما في كون أن التكوين يُعنى بكل أوجه التلقين للفرد من قيم ومهارات وأفكار وثقافات ومعلومات عامة ، أما التدريب فيسري مفهومه على تلقين الفرد لكن في نطاق معين ومحدود. (بوقفة، 2016، صفحة 150)

ومن هنا يمكن تعريف التكوين أثناء الخدمة بأنه : إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهام محددة ، حيث يمكن النظر إلى التكوين باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية المستهدفة. (عقون، 2007، صفحة 66)

5-5 - التعلّم التنظيمي :

يقصد بالتعلّم التنظيمي : " هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها بما يتناسب مع خصائصها التنظيمية والثقافية ، ويمكن تصور ذلك كإكتناء مهارات جديدة أو تحسين المهارات القائمة (Leroy, 2000, p. 36) .

6-5 - إدارة المعرفة :

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة يمكن إيجازها فيما يلي :
ومن تعاريف إدارة المعرفة أيضا : " هي عملية تحويل المهارات البشرية إلى رأس مال مدمج عن طريق

تدوين معرفة الموظفين في شكل نصوص وأرقام في قاعدة بيانات واحدة أو أكثر، وبالتالي يمكن

مشاركة هذه الأصول بواسطة موظفين آخرين في أجزاء أخرى من العمل. (bayad & simen, 2003, p. 9)

7-5- إدارة رأس المال الفكري :

من تعاريف رأس المال الفكري : هو كل معرفة داخل المنظمة التي لديها القدرة على خلق قيمة عند تطبيقها بما يتماشى مع مهمة ورؤية وأهداف المنظمة. (McConnachie & Ling, 2008, p. 1)

8-5 – تنمية القيادات الإدارية :

تشتمل تنمية القيادة الإدارية على عدة تعاريف يمكن ذكر بعضها على النحو التالي :
- تنمية القيادة الإدارية هي توسيع القدرات التنظيمية للأعضاء المشاركة بفعالية في الأدوار والعمليات القيادية. (day, 2001, p. 582)

ومن تعاريف القيادة الإدارية أيضا : هي جميع أشكال النمو التي تعزز تطوير المعرفة والخبرات المطلوبة لتحقيق أقصى قدر من الأداء القيادي للفرد. (Mooney & thibodeau, 2006, p. 7)

9-5- إدارة الأداء :

إدارة الأداء هي : " نظام متكامل تعمل فيه الإدارة والموظفون معا على تحديد الأهداف وتقييم مرجعي لكيفية تنفيذ ذلك". (gunning & Mcdonnell, 2008, p. 4).
وتعرّف إدارة الأداء بأنها "منهج كلي وشامل لمشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية مستمرة لتحسين أداء الجميع وبالتالي أداء المنظمة بأكملها". (chubb & ather, 2011, p. 5)

- كما تُعرّف إدارة الأداء أيضا بأنها : " عملية مستمرة لتحديد وتطوير الأداء في المؤسسات من خلال ربط أداء كل فرد وأهداف مهمته مع الأهداف العامة للمنظمة ". (Aguinis, 2013, p. 19)

6- الإطار النظري للدراسة :

6-1- تنمية الموارد البشرية (المفهوم والتطور)

تسعى المنظمات إلى العناية بمواردها البشرية باعتبارها عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى الكفاءة لديها بغية الاستفادة منها بالشكل المطلوب وهذا ما يسمى في أدبيات إدارة المنظمات بتنمية الموارد البشرية.

6-1-1- أهمية تنمية الموارد البشرية :

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع ، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها. الذي تظهر أهميته على مستوى الفرد والمنظمة والدولة على حد سواء، هذا ما سيتم عرضه من خلال النقاط التالية:

6-1-1-1- على مستوى الفرد :

- التحسين من مستوى أداء الفرد وتأهيله لتقلد مناصب أعلى.
- زيادة مهارات الاتصال والتواصل داخل المنظمة.
- مساعدة الفرد العامل على زيادة قدرته في اتخاذ القرارات الصائبة ، والمساعدة على حل مشكلات العمل. (الحوالي، 2016، صفحة 49)

6-1-1-2- على مستوى المنظمة :

تحولت نظرة المنظمات إلى الموارد البشرية من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب تخفيضها إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الفرد إلى اعتباره موردا من موارد المنظمة.

حيث أن تحقيق الثروة لا يكون فقط من خلال عملية التحويل واستغلال للموارد المادية بل بالاستعانة بمهارات ومعارف الموارد البشرية للمنظمة ، لذلك ولكي يصبح الفرد موردا

حقيقيا قادر على خلق الإضافة لابد أن يمتلك الخبرة والقدرات اللازمة لأداء مهام متخصصة. (المير، 2007، الصفحات 52-53)

3-1-1-6 - على مستوى الدولة :

- الموارد البشرية من أهم ركائز القوة الاقتصادية.
- الدول المتقدمة تتنافس على استقطاب الموارد البشرية المتميزة والكفاءات النادرة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة صادرات الدول ومن ثم خلق الثروة. (الحوالي، 2016، صفحة 49)

2-1-6 - أهداف تنمية الموارد البشرية :

- يمكن حصر أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية :
- الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف والرفع من مستوى أدائهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 - إدراك الفرد المدرب لمدى أهميته وموقعه في التنظيم ما من شأنه تحفيزه على العمل والاستقرار فيه ومن ثم كسب ولائه للمنظمة.
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية.
 - إتاحة فرص الترقية لموظفي المؤسسة حالما يصبحون مؤهلين لذلك. (الحوالي، 2016، صفحة 46)
- هذا ويمكن اختصار أهداف تنمية الموارد البشرية في ثلاثة أهداف واضحة ومحددة وهي إيجاد قوة عمل منتجة ، مستقرة، وفعالة .

1-2-1-6 -1- قوة عمل منتجة (productive):

بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر الكافي وبالمواصفات الصحيحة وفي الوقت المحدد.

6-2-1-2-2- قوة عمل مستقرة (stable) :

بمعنى أن يكون معدل دوران العمل أقل ما يمكن (أي تكون نسبة الملتحقين بالمؤسسة والمغادرين لها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) ، حيث أنه كلما زاد معدل دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفاعليته أقل.

6-2-1-3- قوة عمل فعالة (effective) :

بمعنى أن الأفراد لا ينجزون المطلوب منهم و فقط بل ينجزونه بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت ممكن.

في هذا الصدد يمكن القول أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني والأمال ، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما مفتاح الوصول إلى المستوى المرغوب فيه. (غربي و آخرون، 2007، صفحة 17)

6-2- إدارة الوقت : (المفاهيم الأساسية)

الوقت أعلى مورد إنساني وتنظيمي متاح ، حيث أن الاستخدام الأمثل للوقت يُفسّر الفرق بين النجاح والفشل وهو غير قابل للتجديد أو الإحلال ؛ فلا توجد وسيلة لإيقاف دورات الوقت أو تعطيله أو استرجاعه ومن ثَمَّ لا بد على الجميع مراعاة حسن استثماره لا تبديده. ويمثل الوقت موردا أساسيا في حياة الأفراد والجماعات فإدارة الوقت يتم تحقيق الأهداف بما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

6-2-1- أهمية إدارة الوقت :

لإدارة الوقت أهمية بالغة في حياة الأفراد والمنظمات على السواء فهي اختصار لطريق طويل نحو تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال بأفضل الطرق وأسرعها ، وتكمن أهمية إدارة الوقت في عدة نقاط نذكر منها :
- إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف.

- تساعد إدارة الوقت على الاستخدام الأمثل للموارد المادية المنظمة. (الغامدي، 2018، صفحة 22)
- تقلل عملية إدارة الوقت من التكلفة المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- تساعد إدارة الوقت في تطوير القدرات الفردية والجماعية للأفراد.
- تعمل إدارة الوقت على تخفيف الضغط والقلق والتوتر الناتج عن تراكم الأعمال.
- يساهم مشروع إدارة الوقت في خلق مجتمع يحترم الوقت. (الغامدي، 2018، الصفحات 24-25)
- بوسع عملية إدارة الوقت أن تمنع بصورة واضحة الكثير من الإجهاد الذي يصيب أفراد التنظيم.
- تستطيع العادات الجيدة لاستخدام الوقت أن توصلنا إلى حياة أكثر توازنا ، مع توفير الوقت الكافي والطاقة للعمل وللמשز وللعائلة وللشخص نفسه.
- الوقت في مجال الأعمال تساوي الإنتاجية ، والفاعلية في استخدام الوقت تعني ارتفاع الإنتاجية بصورة آية. (ماكيزي، 2002، صفحة 22)

2-2-6- مضيعات الوقت داخل المنظمة :

- تنقسم مضيعات الوقت داخل المنظمة إلى ثلاث أقسام : مضيعات الوقت بشكل عام ، وأخرى تتخلل مختلف العمليات الإدارية ، إضافة إلى مضيعات الوقت الاجتماعية والبيئية والفنية ، وفيما يلي شرح مختصر لها :
- أ- مضيعات الوقت في المنظمة بشكلها العام :
- حدد خبير الاقتصاد الأمريكي بيتر فرديناند دراكر (peter Ferdinand drucker 1909-2005م) مجموعة من العوامل التي يرى أنها تؤدي إلى ضياع الوقت في المنظمة وهي :
- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ، حيث تؤدي الإدارة السيئة للتنظيم إلى ضياع الوقت وتظهر علاماتها في شكل تكرار حدوث للأزمات.
- التضخم في عدد العاملين ، حيث أن زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب يؤدي إلى ضياع الوقت ، فالعدد الزائد من العاملين لا يكون عاطلا عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم ، وذلك من خلال زيادة فرص الاحتكاك

والتفاعل الاجتماعي بينهم في شكل تبادل للزيارات والأحداث. (حمدونة، 2011، صفحة 21)

- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول ، فالاجتماعات مُكَلِّفة من حيث الوقت والجهد ولذلك على المدير أن يحرص على التقليل من عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه أن لا يدعو للمشاركة في هذه الأخيرة إلا الأشخاص المعنيين فقط.

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال ، حيث تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة التحصل على معلومات غير دقيقة. (الهور، 2006، صفحة 18)

- الزيارات المفاجئة ، وعوامل أخرى كالاجتماعات غير الناجحة ، والتردد في اتخاذ القرارات ، الخوف من ارتكاب الأخطاء أثناء العمل أو حين اتخاذ القرارات ، وكثرة المقاطعات أثناء فترة العمل وغيرها. (أبو شيخة، 2009، صفحة 157)

ب- مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية :

جمع أليك ماكزوي (Alec Mackenzie) في كتابه مصيدة الوقت (the time trap) مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية على النحو التالي :

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التخطيط :

منها عدم وجود أهداف أو خطط يومية ، اختلال الأولويات ، إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات ، عدم وضع مواعيد محددة لانتهاء من المهام ، القيام بعدة أعمال في وقت واحد، والتقدير غير الواقعية للوقت. (أبو شيخة، 2009، صفحة 157)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التنظيم :

نذكر منها : الفوضى وغياب التنظيم لدى بعض الأفراد (كتكدس الملفات والأوراق على المكتب)، عدم وضوح المسؤولية والسلطة ، القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة)، وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد، كثرة الأعمال الورقية، والتنظيم السيئ للملفات والأرشيف. (أبو نصر، 2012، الصفحات 45-46)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التوجيه :

مثل النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في احتكار السلطة وعدم تفويضها، اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية، التفويض غير الفعال ، غياب روح الفريق بين الموظفين وضعف الحافز للعمل، ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات ، ضعف القدرة على التكيف، والافتقار إلى التنسيق. (ملحم، 2010، صفحة 41)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية الرقابة :

نذكر منها تفشي ظاهرتي التأخر عن الدوام والتغيب ، النقص في المعلومات اللازمة للرقابة ، عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة ، التسلط والرقابة المفرطة واللصيقة ، كثرة الأخطاء وتدني مستوى الأداء ، والتغاضي عن كثرة الزوار أثناء العمل والمكالمات الهاتفية الخاصة التي تستغرق وقتا طويلا . (الحناوي، 2011، صفحة 52)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية بالاتصال :

منها كثرة الاجتماعات واللجان ، فقدان أو عدم وضوح نظام الاتصال ، ضعف جدوى نظام الاتصال ، سوء الفهم والافتقار إلى ميزة الإصغاء والتواصل ، إضافة إلى كثرة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بغرض التسلية وتمضية الوقت. (شبير، 2010، صفحة 55)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات :

مثل التردد أو تأجيل اتخاذ القرارات ، طلب الحصول على كل المعلومات والبيانات وانتظار لحظة توفرها لاتخاذ القرارات مع أنه لا ضرورة لذلك ، إضافة إلى اتخاذ القرارات المتسرعة. (كارنيغي، 2010، صفحة 139)

ج- مضيعات الوقت الاجتماعية والبيئية والفنية :

- العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

يُقصد بهذه العوامل مختلف المؤثرات الاجتماعية والثقافية التي يشهدها محيطنا مثل العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على عملية إدارة الوقت ومن الأمثلة على ذلك : تعدد المناسبات الاجتماعية، تعوّد الناس على عدم تحديد الأهداف والأخذ بالأسباب ، الزيارات المفاجئة أو غير المخططة ، العواطف

والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت ، التأجيل المتكرر لكثير من المهام والنشاطات.
(حمدونة، 2011، صفحة 22)

- العوامل البيئية والاجتماعية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

من أمثلة ذلك نذكر: أزمة النقل والمواصلات ، ضعف هياكل البنية التحتية وتظهر في عدة صور منها الطرق القديمة والمهترئة وغيرها ، الازدحام والاختناقات المرورية ، اختلاف درجة احترام الآخرين للوقت مع حتمية التعامل معهم. (الغامدي، 2018، الصفحات 28-29)

- العوامل الفنية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

المقصود هنا الافتقار إلى الأجهزة أو الآلات التي تساعد على القيام بمختلف المهام أو في حالة امتلاك بعض الآلات العتيقة كثيرة العطب وتقادم التكنولوجيا التي تعمل عليها ، ما قد يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها مختلف الأجهزة والآلات الحديثة بشكل أفضل وأسرع وأدق. (الباحوث، 2013، صفحة 25)

7- الإطار الميداني للدراسة :

7-1- مجالات الدراسة الميدانية :

7-1-1- المجال المكاني للدراسة : أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).

7-1-2- المجال الزمني للدراسة : امتد المجال الزمني للدراسة في الفترة بين (2019/04/28م) إلى (30 جوان سنة 2021م) موزعا بين الفترة الاستطلاعية والفترة التطبيقية.

7-1-3- المجال البشري للدراسة : أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين لجامعة محمد خيضر بسكرة التابعين للكليات الست للجامعة والمعهد وهي كالتالي : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، كلية الآداب واللغات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2-7- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

2-7-1- مجتمع البحث :

يتكوّن مجتمع بحث هذه الدراسة من الموظفين الإداريين للكليات الست والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يبلغ عددهم 563 موظفا (هذا التعداد حتى شهر أفريل 2019م) موزعين وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (01) : توزيع الموظفين الإداريين على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

الكلية	عدد الموظفين الإداريين
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	23
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	116
كلية العلوم والتكنولوجيا	153
كلية الآداب واللغات	69
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	87
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	69
كلية الحقوق والعلوم السياسية	46
المجموع	563

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات رؤساء مصالح المستخدمين للكليات والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2-7-2- عينة الدراسة :

اختار الباحث لدراسته عينة تقدر نسبتها بـ (40%) من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ (563 فردا) ليصبح لدينا عدد أفراد عينة الدراسة يساوي (226 مبحوث).
والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم عينة الدراسة المختارة :

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

حجم العينة	الكلية
09	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
46	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
61	كلية العلوم والتكنولوجيا
28	كلية الآداب واللغات
35	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
28	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
19	كلية الحقوق والعلوم السياسية
226	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بعد حساب حجم العينة

وللإشارة فإن الباحث لم يتمكن من استرداد جميع الاستثمارات الموزعة على الأفراد المبحوثين ، حيث تم استرداد (195) استثمارة أي ما نسبته (86.28%) من مجموع الاستثمارات الموزعة ، هذا وأثناء عملية التفريغ تم إلغاء (20) استثمارة بسبب عيوب في طريقة الملء أو غياب الجدية عند الإجابة على أسئلة الاستثمارة ، ليكون بذلك عدد الاستثمارات الكلي القابل للمعالجة هو (175) استثمارة – وهو العدد الحقيقي للأفراد المبحوثين – وهو ما يمثل نسبة (77.43%) من مجموع الاستثمارات الموزعة.

3-7 - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

3-7-1 - منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

3-7-2 - أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث في دراسته هذه مجموعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة ، وتمثل هذه الأدوات في : الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق والسجلات ، واستمارة استبيان.

1-2-3-7- الملاحظة : حيث استعمل الباحث الملاحظة البسيطة خلال تردده على ميدان الدراسة لملاحظة : طريقة عمل الموظفين خلال أداء لوظائفهم ، وطريقة تفاعل القيادة الإدارية مع رؤوسهم ، إضافة إلى مدى احترام الموظفين للوقت أثناء العمل من خلال الالتزام بمواعيد الالتحاق بالعمل ومغادرته وغيرها من الملاحظات التي يمكن أن تساعد الباحث في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين.

2-2-3-7- المقابلة : وقد استخدم الباحث المقابلة في جمع بعض البيانات والمعلومات التي يمكن أن تخدم موضوع دراسته هذه ، حيث استخدمت المقابلة في الحالات التالية :
- مقابلة مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين الخاصة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وذلك بهدف الحصول على بعض البيانات منها العدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة.

- مقابلة رؤساء مصالح المستخدمين للكليات الستة (06) والمعهد بهدف الحصول على عدد الموظفين في كل كلية وطريقة توزيعهم على المستويات التنظيمية ، إضافة إلى طبيعة نشاط ومهام كل مستوى تنظيمي . هذا إضافة إلى مقابلة الموظفين المبحوثين لشرح أغراض وأهداف البحث.

3-2-3-7- الوثائق والسجلات : وتتمثل هذه الوثائق في البطاقة الفنية عن جامعة محمد خيضر بسكرة إضافة إلى الهيكل التنظيمي ، حيث سمح ذلك للباحث بتكوين فكرة شاملة عن ميدان الدراسة بما يساعده على إجراء دراسته الميدانية.

4-2-3-7- الاستمارة : اشتملت الاستمارة على (59) عبارة في شكل أسئلة موزعين (06) ستة محاور ، وقد جاءت الأخيرة كالتالي :

- المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية للأفراد المبحوثين ويضم (08) عبارات موزعة من (01 إلى 08)

- المحور الثاني : يبحث في علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ويضم (14) عبارة موزعة من (09 إلى 22) ، حيث العبارات (من 09 إلى 17) خاصة بالتدريب ، وجاءت العبارات (من 18 إلى 22) خاصة بالتكوين.

- المحور الثالث : ويُعنى بعلاقة التعلّم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، حيث يضم (08) عبارات موزعة من (23 إلى 30).
- المحور الرابع : يختص بعلاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال ويضم (11) عبارة موزعة من (31 إلى 41) ، حيث أن العبارات من (31 إلى 35) تُعنى بإدارة المعرفة ، فيما كانت العبارات من (36 إلى 41) تختص بإدارة رأس المال الفكري.
- المحور الخامس : ويبحث في علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه ، ويضم (09) عبارات موزعة من (42 إلى 50).
- المحور السادس : يعنى بعلاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة ، ويضم (09) عبارات موزعة من (51 إلى 59).

4-7-1- أساليب المعالجة الإحصائية :

- استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي الذي يتوافق مع دراسته وذلك بغرض وصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع و اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال :
- استعمال الباحث للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو ما يعرف ببرنامج spss (نسخة v25) لمعالجة البيانات وتحليلها ومن ثم استنباط نتائج الدراسة ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية نذكر منها : النسب المئوية ، الوسيط ، الوسط الحسابي ، المنوال ، الانحراف المعياري.
- هذا واستعمل الباحث أيضا عددا من الأساليب الاستدلالية مثل : اتفاق (لوشي) lawsche ، معامل ألفا كرونباخ ، معامل بيرسون ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أين استعمل الباحث هذه الأساليب على النحو التالي :
- اتفاق (لوشي) lawsche لحساب صدق محتوى الاستبيان.
- التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وإمكانية الحصول على نتائج متقاربة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة أخرى باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى من خلال قياس ثبات الاستبيان عن طريق اختبار كرونباخ ألفا ، إضافة إلى تحديد مقدار

الارتباط من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات في المرتين (بعد إعادة التوزيع).

- توظيف المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط عمر مفردات عينة الدراسة.
- استعمال مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي ، الوسيط ، المنوال) لتوضيح الشكل الذي يأخذه كل نوع من المتغيرات الشخصية للمبحوثين.
- الاستعانة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد عين الدراسة واتجاهاتهم.
- اختبار (test-retest) للتأكد من ثبات الاستبيان من عدمه.

2-4-7- نتائج الدراسة :

- بعد اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :
- يوجد ارتباط دال إحصائيا لعمليتي (التدريب والتكوين) في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.
 - يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية التعلم التنظيمي ودوره في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.
 - يوجد ارتباط دال إحصائيا لعمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) في التخلّص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.
 - يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية تنمية القيادات الإدارية ودورها في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.
 - يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية إدارة الأداء ودورها في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.
- وبذلك تحققت الفرضية العامة للدراسة والتي نصها:
- تُسهّم آليات تنمية الموارد البشرية إيجابا في إدارة الوقت داخل المؤسسة.

3-4-7- الاقتراحات :

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- العمل على توافق مخرجات التكوين المتخصص مع احتياجات سوق العمل الوطنية.
 - التحديث الدوري والمستمر للمناهج الخاصة بالتكوين المتخصص في قطاعات التكوين العمومية والخاصة المعتمدة لمسيرة المناهج التكوينية ذات الجودة العالمية مع مراعاة خصوصية مجتمعنا.
 - السعي نحو توافق برامج التكوين المتخصص مع واقع العمل ميدانيا.
 - برمجة دورات تدريبية دورية للموظفين تبعا لاحتياجاتهم في حدود الإمكانيات المالية للمؤسسة.
 - أن تشمل الدورات التدريبية جميع الفئات المهنية.
 - حيازة كل موظف في المؤسسة دفتر خاص به يسمى (دفتر التكوين) يترجم فيه هذا الأخير خبرته في نقاط وجزيئات خاصة بعمله ، يبقى معه طيلة مسيرته الوظيفية ويمكن أن يرجع إليه عند الحاجة.
 - تثمين معارف وأفكار الموظفين من خلال التثبُّت من نجاعتها عمليا ؛ ومن ثم تدوينها في دليل يسمى (دليل الموظف) على أن تكون متاحة لجميع موظفي المؤسسة.
- خاتمة :**
- وأخيرا يمكن عرض بعض النقاط التي قد تساعد الأفراد والمنظمات وتوجههم نحو الطرق السليمة لإدارة الوقت داخل المنظمة ، وذلك من خلال استعراضنا للوصايا العشر لإدارة الوقت لـ (لاري مكوجل) :
- لاتضع أمامك ساعة : قد يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف ، كما أن النظر كثيرا في الساعة قد يدل على عدم الرضا والملل من الوظيفة.
 - لاتقتل الوقت : إن الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء على المنظمات.
 - أكِّرم مدير مكتبك أو سكرتيرتك : يعد الظفر بمدير مكتب أو سكرتير جيد فرصة من ذهب ، لذا يجب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها.

- حاول أن لا تسرق شخصا آخر : لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لديهم عمل ، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحدا منهم.
- لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك : قد يميل بعض الموظفين إلى الكذب حول طريقة استخدام الوقت ، فالصراحة أفضل.
- تناول طعام الغداء أو الشاي أو القهوة مع الآخرين : يساهم هذا السلوك في إتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل أوضح ، وإتاحة الفرصة للآخرين للتعرف عليك.
- خُذْ إجازتك : مهما كان العمل الذي تؤدّيه ومهما كان التفاني والإخلاص فيه فلا بد من الإجازة لأنها تعطي الفرد فرصة تجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد.
- لا تؤجل أو تُماطل : " لا تؤجل عمل اليم إلى الغد " حكمة ذهبية لكن كم من الجديرين والمشرفين يلتزم بها.
- لا تخف من العمل : إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ، ويمكن بناء الثقة عن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل.
- لا تتَمَنَّ وقت الآخرين : إن تمنى وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت.
- ومنه يجب على الأفراد والمنظمات الحرص دوما على عنصر الوقت وحسن إدارته باعتباره موردا ثميناً لا يمكن تعويضه ، فبإهداره نكون قد ضيّعنا أحد أهم روافد النجاح والتميز.

قائمة المراجع

- سعيد حمدونة ع. (2011). معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (أطروحة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ابراهيم سعيد ملحم م. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية – دولة فلسطين (أطروحة دكتوراة). جامعة القاهرة، مصر.

- عبد الله سليمان الحولي ع. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية (أطروحة ماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد أبو شيخة ن. (2009). مدخل إلى إدارة الوقت. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عقون ش. (2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (أطروحة ماجستير). جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الفقي ا. (2009). إدارة الوقت. الجيزة: دار اليازية للنشر والتوزيع.
- غربي ع. ، & وآخرون . (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شكري شاكر شبير ح. (2010). واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة (أطروحة ماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- بوقفة ع. ا. (2016). تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعرييج (أطروحة دكتوراة). جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- الغامدي م. ب. ف. (2018). إدارة الوقت. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- أكرم أحمد الحناوي ا. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله (أطروحة ماجستير). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد أبو نصر م. (2012). إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- كارنيغي د. (2010). فن إدارة الوقت (كيف تُدير حياتك وتستثمر وقتك). القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
- ماكينزي ا. (2002). مصيدة الوقت (الطبعة 3). الرياض: مكتبة جرير.
- عبد العزيز الباحث ع. ا. (2013). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض (أطروحة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- خميس أحمد المير ا. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية – دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (أطروحة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسين شاكر الهور ر. (2006). تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- Amri, linda. (2007). L'importance des pratiques de développement et de formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante dans l'administration publique au Québec (أطروحة ماجستير). university de Quebec, Montreal, canada.
- herman, A. (2013). Performance management (ص 1-30). heriot – watt university-united kingdom: Edinburgh business school.
- bayad, mohamed, & simen, serge francis. (2003). Le management des connaissances : état des lieux perspectives في قُتَم Document présenté à la 12 ème conférence de l'association internationale de management stratégique, carthage-tunisie.
- leroy, federic. (2000). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion (أطروحة دكتوراه). HAL : archives ouverte (أطروحة دكتوراه). (récupéré de : http : // pastel .archives – ouverte.fr/ pastel – 00918756
- wilson, john. (2001). human resource devevelopment (learning and training for individuals and organisation). london: kogan page limited.

-
- tracy, brian. (2013). time management. new yourk: AMACOM (american management association).
 - day, david. (2001). Leadership development . a Review in Context. Elsevier Science Inc , 581-613.
 - gunningle, patrick, & Mcdonnell, anthony .(2017, فبراير 6). Performance management من 2019, استرجع في 25 سبتمبر, 2019. <https://www.researchgate.net/publication/31591116>.
 - Mooney, jacqueline, & thibodeau, camille. (2006). Développement du leadership : peut – on créer un impact en milieu de travail في قُدْم في document de recherche présenté au séminaire international, université de sherbook-Quebec-canada.
 - McConnachie, gordon, & Ling, alan. (2008). What is intellectual capital management (ICM) .(ص 1-4) ? Hong kong: asia pacific intellectual centre.
 - chubb, catherine, & ather, .-. (2011). Performance management . Literature Review. Institute for Employment Studies , 1-41.