

تحليل مضيعات ادارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين - دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بجامعة 20 اوت 1955 سكيكدة- الجزائر

**Analysis of Time Management Wastes at the University from the Staff Perspective - The Case of the  
Employees of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of 20  
August 1955, Skikda, Algeria**

منال كنتوش<sup>1\*</sup>، فريد كورتل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر إقتصاد، مالية وإدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر

<sup>2</sup> كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1-، الجزائر

تاريخ الاستلام : 2019/04/23 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/11/17؛ تاريخ القبول : 2019/12/08

**ملخص :** تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على طرق تحليل مضيعات ادارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة- بالإعتماد على إدارة الوقت ومدى قدرة هؤلاء على تنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم 64 موظفا وموظفة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 42 أي حوالي (65,62%) بالكلية، ولقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الإستبيان، الذي اشتمل على 81 عبارة مقسمة على خمسة (05) محاور رئيسية. وقد توصلت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد العينة بين إدارة الوقت وكل من المحاور المتعلقة ب: العمليات الإدارية، العمل الجماعي، التأخر، الغياب. هذه النتائج التي توصلنا اليها تحتم على الادارة اعادة النظر في تصرفات الموظفين كونهم يتأخرون عن اوقات العمل الرسمية وينصرفون عن اماكن عملهم قبل سا 12:00 ولا يرجعون الا بعد 13:00، خاصة وان المشرع الجزائري قد حددها بساعة راحة يعتبر نصفها عملا.

**الكلمات المفتاح :** إدارة الوقت ؛ العمليات الإدارية ؛ العمل الجماعي ؛ التأخر ؛ الغياب.  
**تصنيف JEL :** M12 ؛ M00 ؛ M54.

**Abstract:** This paper aims to identify the methods of analysis of waste management time in the university, from the viewpoint of the staff of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of 20 August 1955 - Skikda - and the extent of their ability to carry out the various tasks assigned to them in a timely manner.

The study population consisted of all the 64 employees in the faculty of economics, business and management sciences. The study was applied to a simple random sample, consisting of 42 (about 65.62%). The questionnaire, which included 81 phrases divided into five (05) main themes.

The results reached that there were no statistically significant differences in the responses of the sample between time management and each of the axes related to: administrative processes, teamwork, delay, absence. These findings have made it imperative for the administration to reconsider the actions of employees as they are late for official working hours and leave their workplaces before 12:00 and do not return until after 13:00, especially since the Algerian legislator has set a time of rest is half of the work.

**Keywords:** Time management; Administrative processes; teamwork, delay, absence.

**Jel Classification Codes :** M12 ؛ M00 ؛ M54

\* Corresponding author, e-mail : e-mail: [manelalg86@yahoo.fr](mailto:manelalg86@yahoo.fr)

## I- تهييد :

لقد اكدت الكثير من الدراسات في مجال العلوم الادارية، الأهمية الكبيرة للوقت وإدارته، بالنسبة لأي مؤسسة حيث تستمد هته الأخيرة فعاليتها من فعالية التنظيم الإداري لديها، ويمثل الوقت الدينامو الوحيد الذي يربط بين مختلف أجزاء التنظيم، وهو ما دعى إلى دراسته والكشف عن العوامل التي تتسبب في هدره، ومن هنا تبلور معالم إشكالية الدراسة.

**الإشكالية** إن الهدف من دراسة إدارة الوقت تنبع من المزايا التي تحققها من خلال استخدام مختلف الأساليب والأدوات التي تساعد على التحكم في الوقت والسيطرة عليه، وكذا مساعدة الموظفين على تسيير وقتهم من خلال القدرة على التوظيف الجيد له بدءا من تحديد مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بهم، ومن ثم تحديد أولوياتهم مع ما يتوافق مع الأهداف المسطرة، وكذا التفرقة بين ما هو مهم وعاجل مهم وغير مهم وعاجل، غير مهم وغير عاجل، من أجل القدرة على التركيز على المهام الأساسية والتي تحقق من خلالها قيمة مضافة وترك المهام الثانوية من خلال تفويضها، تأجيلها أو تركها.

وكبداية يمكن القول بأن فكرة الدراسة جاءت بناء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها وجمعها كمادة علمية لأطروحة دكتوراه ويمكن عرض البعض منها كالتالي:

**الدراسات السابقة:** هناك العديد من الباحثين والدارسين للموضوع كل منهم قدم حلولاً من وجهة نظره ومن الزاوية التي عالج بها موضوع بحثه، وبعد البحث والتدقيق تم جمع مجموعة لا بأس بها حول موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بمتغيرات متعددة ومن هذه الدراسات نذكر:

- دراسة سمر حاكم عبد الله (1996) مقال بعنوان "إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن دراسة ميدانية تحليلية" ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حجم وقت العمل الرسمي الضائع في جهاز الإدارة العامة بمختلف أشكاله، وكلفته المالية، وأسبابه، ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة له، وقد وزعت الاستبانات على جميع الموظفين في 22 مركزاً من مراكز الوزارات في عمان ولقد دلت نتائج الدراسة على أن أيام العمل التي تضيع سنويا 6442740، وأن التكلفة المالية للوقت الضائع تقدر ب(33,502,248) دينار اردني سنويا خلال فترة الدراسة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات مفادها ضرورة إعادة النظر في الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة في جهاز الإدارة.

- دراسة (2002) Florence Noguera أطروحة بعنوان Management stratégique du temps de travail instrumentation et impact de l'aménagement Réduction du temps de travail ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات المؤسسات اتجاه تدنية وقت العمل الرسمي ARTT وعلاقتها بالأداء الكلي للمؤسسة، تم من خلالها توزيع 150 استبانة على المديرين وإطارات العاملة بالمؤسسات تختلف من حيث الحجم ونوع النشاط بLyon، وتوصلت نتائج الدراسة إلى بأنه وبالنسبة للقوانين المفروضة من قبل الدولة اتجاه تدنية وقت العمل الرسمي فلقد ساعد هذا العديد من المؤسسات على تحقيق الإستقرار بشكل أفضل مع بيئة العمل، وهو ما يدل بأن المؤسسات لها القدرة على تغيير هياكلها وانظمتها، سلوكياتها، طريقة عملها حسب مختلف المتغيرات.

- Alec Mackenzie and Pat Nickerson, TIME TRAP, fourth edition, New York, 2009. ركز الباحث في هذه الدراسة (كتاب) والتي بيعت منها أكثر من 600000 ألف نسخة على أهم 20 متغير والذي تتسبب في تضييع الوقت والمتمثلة في : الإدارة بالأزمات، المقاطعات التلفونية، عدم وجود تخطيط، المحاولات الكثيرة، كثرة الزيارات، التفويض غير الفعال، سوء التخطيط الشخصي، عدم القدرة على قول لا، المماطلة والتأجيل، المقابلات، أوراق العمل، عدم انتهاء المهمة، عدم توافر أدوات العمل، التنشأة الاجتماعية، المسؤولية والسلطة المشوشة، الإتصالات غير الفعالة، ضوابط غير كافية وتقارير مرحلية المعلومات غير الكافية، السفر والتي تعبر عن أهم المضيعات كما بين هذا الأخير طرق إدارة كل منها والإستفادة من وقت واستثماره بشكل فعال يضمن تحقيق الأداء.

• دراسة خالد أحمد الصرايرة (2010) كتاب بعنوان "العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة تفصيلية لمختلف العمليات الإدارية لدى الموظفين بجامعة مؤتة بالأردن وعلاقتها بكفاءة وفعالية إدارة الوقت تم استخدام الباحث المنهج الوصفي وكذا منهج التحليل الميداني من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع الموظفين والبالغ عددهم (304) خلال فترة الدراسة، واختتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات أهمها: وضع برامج تنقيفية دائمة في الجامعة والمؤسسات المماثلة التي تمكن الموظفين من حسن استغلالهم لوقتهم من خلال عقد الندوات الموسمية، وإصدار النشرات التعليمية والإرشادات، وكذا تبني منهجيات التخطيط الإيجابي الشامل.

وفي ضوء ما سبق تقديمه في هذا المدخل، تتجلى معالم إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين إدارة الوقت ومضيعات الوقت من وجهة نظر الموظفين - حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر؟.

#### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للمهام التي يقضيها الموظف تعزى باختلاف " الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي " .
  - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، إتخاذ القرارات، الرقابة، الاتصال، التوظيف).
  - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي (المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، إدارة الملفات، الاجتماعات) .
  - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني).
- الفرضيات إن المقارنة التي تم وضعها لم تختبر بطريقة تجريبية في جل الدراسات العربية التي تم الإطلاع عليها، وهذا ما دفعنا لإختبار النموذج والتأكد من صحة الفرضيات، وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : يدرك الموظفون بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- أهمية إدارة الوقت من خلال استثماره بكفاءة وفعالية من خلال القدرة على التحكم في مضيعاته الوقت وذلك باختلاف المتغيرات الشخصية لديهم من خلال الاعتماد على الادوات الحديثة الداعمة كالتفويض، استخدام، التمكين وغيرها من اساليب الادارة الحديثة للاستفادة من الوقت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- H01** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، إتخاذ القرارات، الرقابة، الاتصال، التوظيف)؛
- H02** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي (المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، إدارة الملفات، الاجتماعات)؛
- H03** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني).

#### الإضافة التي قدمتها الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة :

- بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتماثل مع سابقتها فيما يخص أنها تناولت موضوع إدارة الوقت حيث تشابهت مع الدراسة الأولى في كون الفئة المستهدفة شملت الموظفين العاملين في الجامعة والتي تعد قطاع من قطاعات الإدارة العامة، كما أن الدراسة ستكون عبارة عن دراسة حالة، استخدم فيها الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات، بحيث اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها 42 موظفا وموظفة، كما أن مواقع التوزيع اختلفت حيث تم توزيع مجموعة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأخرى في كلية الحقوق، والباقي في عمادة الجامعة وهي المكان الذي كان له حصة الاسد بين مثيلاته.

- بالنسبة للدراسة الثانية تم اختيارها كونها تتفق مع توجهاتنا بأن تدنية وقت العمل الرسمي له تأثير على الأداء الكلي للمؤسسة وتمكنها من إحداث التغيير في مختلف أنظمتها، ومكوناتها، وهياكلها وفي تطبيق مختلف عملياتها الإدارية خاصة وأنه، ونجد بأن هته المدة قد خفضت بناء على مرحلتين أساسيتين، تمثلت المرحلة الأولى من 1990-1997: حسب القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق ل 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، وحسب المادة 22 من الجريدة الرسمية "المدة القانونية للعمل تتمثل في أربع وأربعون ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية تتوزع هذه الساعات على خمسة أيام كاملة على الأقل"، المرحلة الثانية من 1997- إلى يومنا هذا: حسب الأمر 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997، وحسب المادة 2: "تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين ساعة في ظروف العمل العادية، توزع هذه المدة على 5 خمسة أيام عمل على الأقل"، وهو ما يبين بأن المشرع الجزائري أعطى وقت العمل القانوني طبيعة ديناميكية متجددة، وصبغة متغيرة مع مرور الزمن إذا ما تم تطبيقها فعلا سنكون في مصف الدول المتقدمة.

- بالنسبة للدراسة الثالثة فقد اتفقت معها الدراسة في كون المحور الأول من الدراسة تضمن إدارة الوقت حسب العمليات الإدارية بالجامعة وقد تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بكل من العمليات الإدارية، العمل الجماعي، التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني، ولمعالجة مختلف نواحي الموضوع ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى التالي:

### 1.I- الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية:

بدا الإهتمام بالوقت في مختلف النظريات المتعاقبة ويمكن تلخيص ذلك كالآتي:

الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية: أهم ما جاءت به الإدارة العلمية هي دراسة الحركة والزمن "فريدريك تايلر"، إعادة النظر في الأجر التفاضلي "هنري جانت"، تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أخرى فرعية سميت بـ "Therbleg" "فرانك وليميان جيلبرت"؛ المبادئ الإدارية: الوظائف الخمسة للإدارة "فايول"، الإهتمام بالبعد الإنساني والتعاون وتشجيع العمل الجماعي "ماري باركر فوليت"؛ البيروقراطية: كل يعمل حسب اختصاصه "ماكس فيبر".

بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت بإعطاء العامل وقت للراحة وأخرى للعمل، النظرية السلوكية اهتمت بعنصرين أساسيين وهما القوة والسلطة، في حين أن النظريات الحديثة اهتمت بوقت اتخاذ القرار، ويكون اي مؤسسة لها دورة حياة مثلها مثل باقي الكائنات، وبأن الوقت احدى العوامل الخارجية التي تؤثر على النظام وان لكل وقت موقف معين يتخذ القرار به كل هذا وذاك يوضح في الجدول رقم (1) من الملحق.

### 2.I- تصنيفات الوقت:

تعددت تصنيفات الوقت باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين كونه يعد أحد محركات النمو الخاصة بالمهارات الفردية، وأخرى خاصة بالمهارات التي يتطلبها العمل الجماعي، فبالنسبة لأنواع الوقت تم تقسيمها إلى وقت إبداعي مخصص للتفكير والتحليل<sup>1</sup> (سهيل عبيدات، 2008) وقت تحضيرى خاص بمرحلة جمع المعلومات<sup>2</sup> (ربحي مصطفى العليان، 2007)، وقت إنتاجي مخصص لتنفيذ العمل والذي يقسم بدوره إلى نوعين: الأول يتمثل في وقت الإنتاج العادي والثاني يمثل وقت الإنتاج الغير العادي، في حين رأى بعض الباحثين بأن أنواع الوقت تنقسم إلى وقت يصعب تنظيمه ووقت يمكن تنظيمه<sup>3</sup> (بشير العلاق، 2008)، أما في قطاع الخدمات فينقسم إلى: وقت العمل الحي وهو وقت العمل الكمي الذي يمكن تقديره، ووقت العمل الميت ويخص وقت التشاور، الاجتماعات... الخ، كما أن هناك العديد من القوانين للتسيير الفعال للوقت والتي ذكرها العديد من الباحثين في أبحاثهم كما تم تطبيقها من طرف العاملين ومسيري المؤسسات<sup>4</sup> (ELODIE ALAIN, 2008).

### 3.I- مؤشرات قيمة الوقت : تتأثر قيمة الوقت بمستوى الأداء لدى الموظفين كالآتي :

الكفاءة (Efficiency): وتعني استخدام أقل الموارد والوسائل في تحقيق الأهداف<sup>5</sup> (Laurent Hermel, 2005)؛

الفعالية (Efficacité): ويشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف وفي الإقتصاد نقول أن العملية فعالة إذا أعطت نتائج أفضل؛

ومنه يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح، بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح، والجهد مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية اذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

كما ان "إن سر الفعالية يكمن في معرفة الأفراد الذين يعملون معك حتى تتمكن من استخدام قوتهم"<sup>6</sup> (Peter Drucker;2005). الإنتاجية(Production): النسبة بين المخرجات ومجموع المدخلات وينسب الناتج إلى عوامل مختلفة فقد ينسب إلى العمل، رأس المال المستخدم، المواد الخام.. الخ فهذه المؤسسة ليست تحقيق إنتاجية عالية وإنما تحقيق كفاءة إنتاجية مرتفعة<sup>7</sup> ، (أونيس عبد المجيد أونيس،2011). الأداء(Performance): إذا تحقق الشرطان الكفاءة والفعالية معا فإننا نقول بأن أداء المؤسسة عال أو جيد. الإرتياح(Effortlessness): بمعنى ان يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل ومريح وبدون الشعور بالضغط النفسية والجسمانية وينبغي لأي فرد ان يراعي هذه المكونات عند التعامل مع الوقت.

كما ان مفهوم مضيعات الوقت لدى الموظفين التي تمنعهم من تحقيق مختلف الأهداف هي: الاجتماعات الزائدة، مقاطعات الهاتف، المقاطعات أثناء العمل، الزيارات الودية، ازدحام الأوراق على المكتب، عدم التفويض، نقص في المعلومات، الإعتماد على الذاكرة، عدم الإصغاء، عدم وجود خطة واضحة، تأجيل إنجاز العمل، عدم تحديد الأولويات.. وغيرها<sup>8</sup> باختصار هي "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال".

## II. 2- ماهية إدارة الوقت

عرفها **Brian Lomas** بقوله: "إدارة الوقت تعني إدارة الأفراد على كيفية إستخدامهم للوقت وتمكينهم من مراقبة أنفسهم عند أداء المهام صعبة التنفيذ، كما أنها تعني الإنضباط الذاتي، والتي قد تؤدي الى الفشل في أداء المهام"<sup>9</sup>. يعرفها ربحي مصطفى العليان بأنها: "فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والإتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة وهي عملية لا تنظر إلى الماضي ولا ترتبط بالحاضر وإنما هي أساسا موجهة إلى المستقبل"<sup>10</sup>. في هذا التعريف ذكر الباحث مصطلح دقيق جدا وهو استثمار الزمن بمعنى الاستغلال الأمثل له باعتباره رأسمال حقيقي يمكن من تحقيق أعلى مستويات المنفعة سواء كانت مادية أم معنوية على المستوى القصير، المتوسط، وطويل الأجل.

● خطوات إدارة الوقت: إن إدارة الوقت لا تعني بالضرورة القيام بتخطيط كل المهام بكل تفاصيلها لتحقيق الأهداف، وإنما تحديد المهام ذات الأولوية، ترتبط إدارة الوقت بين مختلف أجزاء العملية الموظفة كونها تحدد لكل مرحلة من المراحل، زما لبدايتها ونهايتها، حيث يتوجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المحددة وتتمثل اهم الخطوات في:

- تخطيط الوقت؛
- تحديد الأهداف والأولويات؛
- تحليل الوقت-النشاط وتسجيله؛
- تنظيم الوقت؛
- مرحلة التنفيذ المتابعة والرقابة على الوقت.

### ● الادوات الداعمة لإدارة الوقت قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمان:

الوسائل التقنية: مثل الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس، الماسح الضوئي، الأنترنت، البريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية كل جهاز من هذه الأجهزة ان أحسن استخدامه فانه يفيد في ادارة الوقت فالهاتف قد يوفر معلومات هامة وقد يكون من مضيعات الوقت، آلة التصوير توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي اثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الانترنت والبريد الإلكتروني فانه يقرب المسافات وبالتالي تقليص الوقت، والحاسب الآلي يوفر امكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق اكثر مما يقوم به الموظف العادي.

الوسائل غير التقنية: مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ المهام، اعداد مفكرة مكتوبة يومية او اسبوعية الذاكرة الشخصية للمدير، تطبيق التفويض<sup>11</sup>.

هناك مجموعة كبيرة من الأساليب التي تمكن من التخلص من مضيعات الوقت باختلاف أنواعها وفيما يلي سنحاول تقييم مجموعة من الحلول كالاتي:

❖ **التفويض:** إن تفويض الأنشطة والمهام يعني إتاحة إنجازها من طرف أشخاص آخرين بشرط أن يتم توفير الأدوات من أجل تحقيق الأهداف، مع منح فرصة للخطأ بالنسبة للشخص الذي تم تفويض المهمة له خلال المرة الأولى مع ضرورة أن يفهم الأهداف المسطرة بدقة خلال مرحلة تنفيذ المهام.<sup>12</sup>

### ❖ أسلوب الإدارة بالمشاركة

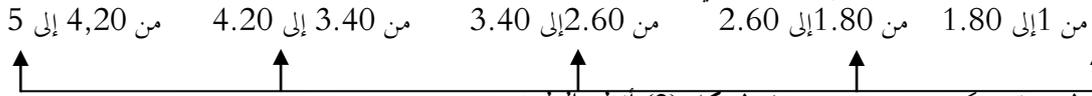
من ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي الى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جوا من المودة والتفاهم بين الموظفين، كما أنها تختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت<sup>13</sup>.

## II - الدراسة التطبيقية :

1. **منهجية الدراسة:** إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، وتم الإعتماد في الجانب التطبيقي على الاستبيان والذي قسّم إلى:

**الجزء الأول:** السمات العامة للمبحوثين، **الجزء الثاني:** يتمثل في متغيرات نموذج إدارة الوقت ولقد تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد رئيسية **البعد الأول** يتمثل في مضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الادارية والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، الرقابة، الاتصال والتوظيف، **البعد الثاني** يتمثل في مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي والمتمثلة في: المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني ادارة الملفات وادارة الاجتماعات، **البعد الثالث** ويتمثل في مضيعات الوقت المتعلقة ب: التأخر، الغياب، الغياب الذهني.

بغية معرفة درجة موافقة المستجوبين من عدمها على عبارات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت ويمكن توضيح المجالات من غير موافق تماما غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما كالاتي ذلك كما يلي:



2. نموذج الدراسة ويمكن توضيحها من خلال الشكل (2) انظر الملحق .

(أ) عرض وتحليل الجزء الأول: البيانات الشخصية

**عينة الدراسة:** لقد قمنا باستعمال الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لدراستنا حيث تم التوزيع بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- 50 إستبانة، تم إسترداد منها 42 إستبانة صالحة للتحليل انظر الجدول (2).

- وفق مجال تحليل الجنس يستدل من الجدول السابق أن نسبة الذكور 7%,35 أما الإناث فكانت 64,3% .  
- وفي مجال تحليل الحالة الإجتماعية يستدل من الجدول السابق أن 66,7% متزوجين، في حين أن 28,6% عزاب، 4,8% حالات اخرى.

- كما تشير معطيات الجدول إلى أنه فيما يتعلق بالفئات العمرية فان 9,5 كانت من 20-30 سنة، 66,7% من 31-40 سنة، 23,8% من 41-50 سنة.

- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فان النسب المئوية هي على التوالي 28,6% من 1-5 سنوات، 38,1% من 6-10 سنوات، 28,6% من 11-15 سنة، 2,4% من 16-20 سنة، 2,4% أكبر من 20 سنة.

- أم فيما يخص المؤهل العلمي فتشير نتائج الجدول إلى أن 26,2% أقل من ثانوي، 59,5% ليسانس، 14,3% ماجستير.  
- كما تشير معطيات الجدول فيما يتعلق بالفئة الوظيفية لعينة الدراسة الى أن 31% متصرف، 4,8% ملحق إدارة، 14,3% عون إدارة 9,5% الكتاب، 4,8% المحاسبون الإداريون، 35,7% أخرى .

- تشير المعطيات فيما يتعلق بالراتب الشهري إلى أن 4,8% يمثل 18000-25000، 19%، 50.0% تمثل الأجر من 25000-35000، أما 26,2% plus de 35000.

- فيما يخص نطاق الإشراف تشير معطيات الجدول الى أنه 69% لا يشرفون على أحد، 28,6% من 1-5 موظفين، 2,4% من 6-10 موظفين.

هذا من جهة من جهة أخرى تم طرح مجموعة من التساؤلات التي تخص إدارة الوقت وكانت الإجابات كما يلي والملخصة فالتالي:

- هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟: 26,2% نعم 73,8% لا.

- ما هي مدة التأخر المسموح بها في مؤسستكم؟ 42,9% 10 دقائق 31% 20 دقيقة 26,2% 30 دقيقة.
- هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟ 81% نعم 4,8% لا 14,3% أحيانا .
- من الذي يراقب العمال في وقت التحاق و الانتهاء من العمل؟ 50% الإدارة المستخدمة 33,3% المسؤول المباشر 16,7% الرقابة الذاتية.

في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟ 90,5% نعم 9,5% لا.

**إختبار ثبات أداة الدراسة:** من أجل ثبات أداة الدراسة، يوفر لنا علم الإحصاء العديد من مقاييس الاختبار، ويعد ألفا كرونباخ من أكثرها استخداماً تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ثبات الدراسة بشكل أكبر، وقد قدر ب(0.632) وهو معدل مقبول إحصائياً، مما يدل على ثبات مقبول .

**معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان ألفا كرونباخ:** من خلال الجدول (3) نلاحظ بأن إجابات الباحثين تتمتع بمصدقية عدى المحور الثاني المعبر عنه ب $X^2$  المتمثل في مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي.

**ب) عرض وتحليل الجزء الثاني:** بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة سنقوم بالبحث عن متوسط إجابات الباحثين المقدر ومقارنته بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) كون التنقيط تراوح بين (01) و(05) نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين (1-2,49) وإذا كانت تتراوح بين (2,5 و 3,49) فهو متوسط، أما إذا تراوحت بين (3,5-5) فهو قوي.

كما سنقوم بالبحث عن قيم **الإحتراف المعياري** وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين إجابات الباحثين.

❖ **عرض وتحليل البعد الأول المتعلق ب مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم توجيه، إتخاذ القرارات، الرقابة، الإتصال التوظيف) انظر الجدول (4) .**

- تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام لفقرات متغير التخطيط قد بلغ (3.60) وهذا يعني أن الموظفون يخططون بدرجة لا بأس بها حيث احتلت الفقرة 5 المثلة ب "أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع مسبقاً بما يتناسب مع ساعات العمل الرسمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,83 ، في حين جاءت الفقرة 4 المثلة بعبارة "أخطط أوقات الذروة بالنسبة لي" حالة الجسم في كامل نشاطه" لتخصيصها للمهام الرئيسية" بمتوسط حسابي قدره 3,48 حيث أم الموظفون لا يحددون أوقات النشاط والحمول التي من المفروض أن تنفذ المهام الأساسية والقانونية بما يتوافق معها.

- بالنسبة لعملية التنظيم تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام لفقرات متغير التنظيم حدد ب(3,41) وهذا يعني ان الموظفون ينظمون مهامهم بدرجة مقبولة، حيث احتلت الفقرة 2 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب(4,05) المثلة بعبارة "تسم واجباتي بالدقة والوضوح، ما يجعلني أنفذ الخطط بسهولة و يجنبني الوقوع في الأخطاء متكررة" في حين كان المتوسط الحسابي لعبارة الفقرة الثالثة متدني ب2,24، غالباً كلما احتجت ملف معين، ابحت عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات غير المنظمة المطلوب مني إنجازها، بمعنى أنه مجمل الموظفين يقومون بتنظيم مختلف ملفاتهم بأسلوب منظم يضمن توفير الوقت في حالة الحاجة لملف معين.

- بالنسبة لعملية التوجيه والإشراف "إدارة الأولويات" تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب(3,6) حيث احتلت الفقرة 1 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب4,24 والمثل بعبارة "أقوم بتحديد مهامي حسب أولويتها بما يتناسب والأهداف، من خلال تحديد المهام الأساسية والثانوية" يليها الفقرة 5 بمتوسط قدره 3,88 المثلة بعبارة "أبدا بتنفيذ المهام الروتينية (البسيطة والسريعة) لتنفيذ مخططاتي"، أما أدنى متوسط فقد جاء في الفقرة 2 ب2,95 تمثل بعبارة "لا اعتمد على سلطتي في توجيه نشاطات المرؤوسين اثناء تأديتهم لمهامه".

- بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب (3,36) بمعنى أن عملية إتخاذ القرارات لدى الموظفين لا بأس بها، حيث احتلت الفقرة 1 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب 3,81 والمثل بعبارة" اتخذ القرارات الهامة مع جميع المرؤوسين" قرارات جماعية، وكان أدنى متوسط حسابي قدره 2,69 ممثلاً بعبارة" أتخذ قرارات سريعة مهما كانت المعلومات التي تتوافر لدي، لتوفير الوقت" بمعنى ان القرارات تكون مدروسة ويتخذ الوقت اللازم في مختلف مراحل صنع القرار الى غاية اتخاذه.

- بالنسبة لعملية الرقابة تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب (3,81) وهذا يعني أن الموظفون يطبقون عملية الرقابة بدرجة مرتفعة، حيث احتلت الفقرة 4 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب 4,29 والمثل بعبارة" اتقبل توجيهات زملائي ورئيسي المباشر في حالة حدوث أخطاء عند أداء مهامي" قبول النقد من أجل تصحيح الطريقة، الأسلوب، المنهج المتبع قبل الرقابة وهو شيء إيجابي، وبلغ أدنى متوسط حسابي 3,12 في الفقرة 1 بعبارة" توجد رقابة صارمة على الموظفين في الكلية من طرف الرؤساء على المرؤوسين" أي مرونة في عملية الرقابة.

- بالنسبة لعملية الإتصال تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب (3,38) ، وقد كانت المتوسطات الحسابية للفقرات مرتبة كالتالي 3,62 بالنسبة للفقرة 1 " اشجع فكرة الاتصالات حسب الضوابط الرسمية القانونية. " ، 3,36 بالنسبة ل 2 " هناك عدم وضوح في مختلف أنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية." ، 3,17 بالنسبة ل 3 " هناك قلة في الاتصالات مع الآخرين وتأخير في تبادل المعلومات في الكلية التي اعمل بها".

• بالنسبة لعملية التوظيف تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب (3,36)، حيث احتلت الفقرة 4 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب 3,83 والممثل بعبارة " هناك مجموعة من الموظفون الاتكاليون في كليتي الذين يعتمدون على الآخرين في أداء مهامهم " وهو ما يزيد من عبء المهام والأنشطة لبعض الموظفين العاديين لحساب المسؤولين عادتا.

#### ❖ عرض وتحليل البعد الثاني المتعلق ب مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي، الجدول (5) من الملحق.

• بالنسبة للمكالمات الهاتفية تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حدد ب (3,088)، حيث احتلت الفقرة 4 أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب 3,71 والممثل بعبارة " بالنسبة للأنشطة الجديدة أو الموظفين الجدد، أفضل اللقاء المباشر بدلا عن المكالمات " وهو أمر طبيعي، أما أدنى متوسط فقد كان من نصيب الفقرة 3 بمتوسط قدره 2,12 والممثل بعبارة " تشغيل جهاز المكبر الصوتي يسمح لي بأن أكون أكثر مرونة" أغلبهم لا يفضل السبيكر بل المكالمات تكون شخصية لها نوع من السرية بحيث لا يسمعها أحد.

• بالنسبة للبريد الإلكتروني تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (3,23)، حيث احتلت الفقرة 3 أعلى متوسط حسابي قدر ب 3,64 بعبارة " أقوم بتنظيم بريدي الإلكتروني من فترة إلى أخرى" كون ليس الجميع يملك بريد الكتروني وكذا الانترنت غير متوفر الا بالنسبة لبعض المناصب".

• بالنسبة لإدارة الملفات تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (3,43)، حيث احتلت الفقرة 2 أعلى متوسط حسابي قدر ب 3,71 بعبارة " أقوم بتسجيل جميع المهام، الأنشطة، المواعيد ضمن قائمة خاصة"، تليها الفقرة 4 بمتوسط حسابي قدره 3,64 بعبارة " عندما تكون هناك تغييرات على جدول عمالي، أقوم دائما بإجراء تغييرات على قائمتي الخاصة" وهما أمران مهمان جدا في حين كان أدنى متوسط ممثل في العبارة 1 ب متوسط قدره 3,14 " هناك الكثير من أوراق العمل على المكتب" وهو ما يؤكد العبارة التي سبقته " غالبا كلما احتجت ملف معين، أبحث عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات غير المنظمة المطلوب مني إنجازها" والتي قدر متوسطها ب 2,24.

• بالنسبة لإدارة الاجتماعات تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (2,88) وهو مستوى متدني بالنسبة لكل ما سبق تفسير ذلك أن ليس كل الموظفين الذين تم توزيع الإستبيان عليهم يشاركون في الاجتماعات.

#### ❖ عرض وتحليل البعد الثالث المتعلقة بمضيعات الوقت المتعلقة"التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني" الجدول (6) من الملحق.

• بالنسبة للتأخرات تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (2,24)، وحسب النتائج فإن العبارات الخاصة بالتأخرات ترتب حسب المتوسطات الحسابية تنازليا كالتالي 2,90 " أتأخر دائما بسبب مشاكل النقل (النقص في المواصلات، زحمة السير)."، 2,64 " لا يتسم الموظفون في كليتي بالانضباط، ما يجعلني اسلك نفس السلوك"، 2,50 " الإلتزامات العائلية تجعلني أتأخر دائما"، 2,17 " مسؤولي المباشر ليست لديه مشكلة ان تأخرت فهو لا يطبق الاجراءات الردعية"، 2,02 " اشعر بان الاجر لا يناسب الجهد المبذول، ما يجعلني أتأخر. "، 1,81 "التأخر هو سلوك معتاد لدي"، 1,67 " ليست لدي عادة الإستقاض المبكر".

• بالنسبة للغيابات تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (1,70)، حيث احتلت الفقرة 4 أعلى متوسط حسابي قدر ب 1,88 " أعاني من أمراض من فترة لأخرى ما يجعلني أتغيب"، ف 3 ب 1,79 " الجوانب النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية(بيئة العمل غير المناسبة) تجعلني اتغيب عن العمل"، ف 2 ب 1,6 " غياب الرضا الوظيفي يجعلني اتغيب عن العمل"، ف 1 ب 1,50 "أخذ عطل مرضية كثيرة عند تعرضي لضغط العمل".

• بالنسبة للغياب الذهني والمقصود به حول الحضور الجسدي لمكان العمل دون تقديم شيء أو أن يكون الأداء أقل من المستوى المطلوب بسبب مجموعة من العوامل أو إتخاذ حل مؤقت بدل الغياب والذي يمكن الاستدلال عليه بناء على مجموعة من المؤشرات، تكرار العمل، الأخطاء، التأمين الصحي من خلال الاستدعاء في حالة تجاوز معيار معين لأخذ الدواء ببطاقة الشفاء، الشرود الذهني، نقص التركيز بسبب مشاكل عائلية.. الخ تشير معطيات الجدول أن المتوسط الكلي العام للفقرات حددت ب (2,41)، حيث احتلت الفقرة 8 أعلى متوسط حسابي قدر ب 3,07 " أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل...أو غيرها"، أما الفقرة 4 فكانت ذات ادنى متوسط حسابي قدر ب 1,60 " أرتكب الكثير من الاخطاء اثناء تأدية مهامي".

3. **إختبار فرضيات الدراسة** لاختبار فرضيات الدراسة نعتد على إختبار التباين الأحادي للعينات المستقلة One Way ANOVA هذا بهدف قبول أو رفض الفرضية، من خلال مقارنة مستوى الدلالة المستخرج مع مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا هذه وهو 0,05، إذ تستند قاعدة القرار إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المستخرجة أقل من 0,05، أما إذا كانت مستوى الدلالة المستخرجة أكبر من 0,05 فيكون العكس.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى الجدول (7) من الملحق:

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,774 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ونقول بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0,05$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، إتخاذ القرارات، الرقابة، الاتصال، التوظيف).

#### إختبار الفرضية الفرعية الثانية الجدول (8) من الملحق:

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,078 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ونقول بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0,05$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي (المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، إدارة الملفات، الاجتماعات) .

#### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة الجدول (9) من الملحق:

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,828 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض فرضية البديلة ونقول بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0,05$  بين إدارة الوقت بجامعة -سكيكدة- ومضيعات الوقت المتعلقة (التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني).

### III- النتائج ومناقشتها :

- من خلال الدراسة النظرية، وفي ضوء التحليل الذي تم في الدراسة التطبيقية لإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من **النتائج** تمثلت في:
  - من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه هناك علاقة دالة احصائيا بين إدارة الوقت ومختلف مضيعاته المتعلقة بالعملية الإدارية.
  - أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك ارتفاعا في المتوسط الحسابي الخاص بعدد التنظيم فيما يخص العبارة " تتسم واجباتي بالدقة والوضوح، ما يجعلني أنفذ الخطط بسهولة و يجنبني الوقوع في الأخطاء متكررة" بلغ 4,05 بمعنى ان كل اللوائح والقوانين والأساليب وطرق العمل مكتوبة وواضحة مما يجعل الموظفين يتسمون بالنظام في تأدية مهامهم وبالتالي نقص الجهد والوقت.
  - نفس الشيء بالنسبة لعدد التوجيه خاصة ما تعلق بالعبارة "أقوم بتحديد مهامي حسب أولويتها بما يتناسب والأهداف، من خلال تحديد المهام الأساسية والثانوية" حيث بلغت متوسط إجابات الباحثين 4,24 وبالتالي تطبيق مبدأ الأولوية.
  - في حين نلاحظ بان إجابات الموظفين انخفضت بالنسبة لتنظيم العمل حيث بلغ 2,24 بالنسبة لعبارة " غالبا كلما احتجت ملف معين، ابحت عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات غير المنظمة المطلوب مني إنجازها".
  - هناك انخفاض في المتوسطات الحسابية المتعلقة المكالمات الهاتفية قدر ب 2,67 فنلاحظ بان الموظفين يميلون على جميع المكالمات بغض النظر عن ما اذا ما كانت مهمة ام لا .
  - نفس الشيء بالنسبة للإجتماعات فالمتوسط الحسابي قدر ب 2,62 حيث يضطر الكثير من الموظفين لحضور اجتماعات كثيرة غير مخططة مسبقا او غير المنظمة.
  - هناك انخفاض في مستوى التأخر والغياب الذهني حيث بلغت مجمل المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات الباحثين اقل من 3 عدا العبارة " أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية، أمراض المفاصل...أو غيرها" ب3,07.

#### التوصيات:

- ضرورة القيام بدورات تكوينية لجميع الموظفين باختلاف مستوياتهم ورتبهم كون أغلب الموظفين لم يقوموا به ويوجد من لايعي ماهيته 73,8% .
- غرس ثقافة إحترام الوقت خاصة وأن الإدارة الجزائرية تعاني منه فمن خلال دراستنا هذه لاحظنا بأن الموظفين يتأخرون عن أوقات العمل الرسمية كما أنهم ينصرفون عن أماكن عملهم قبل 12:00 بحجة الغذاء ولا يرجعون إلى أماكن عملهم 13:00، خاصة وأن المشرع الجزائري قد حددها بساعة راحة يعتبر نصفها عملا.
- ضرورة تحديد مختلف الأولويات حسب المهام من أجل تقليل مضيعات الوقت باختلاف أنواعها، لأن ذلك يساهم في تعزيز إدارة الوقت.

- إجراء تعديل بالنسبة "POINTEUSE" فبالإضافة إلى أوقات الدخول الصباحية والخروج المسائية يجب إدخال البصمات "pointer" بالنسبة لنهاية الفترة الصباحية ولبداية الفترة المسائية.
- تركيب كاميرات مراقبة أو اعتماد المكاتب المفتوحة.
- التطبيق الصارم للقوانين على الجميع دون استثناء مهما كانت رتبة الموظف.
- نشر ثقافة الرقابة الذاتية واحترام أوقات العمل الرسمية.
- إدخال فكرة المرونة في العمل خلال ساعات اليوم أي 8 ساعات يوميا للفرد حرية لإختيار بدايتها ونهايتها في حدود من الساعة (7 صباحا إلى 5 مساء).
- مكافئة الموظفين الذي يقومون بساعات عمل إضافية مع وضع معايير محددة لقياسها.

#### IV- الخلاصة :

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه هناك علاقة دالة احصائيا بين إدارة الوقت ومختلف مضيعاته المتعلقة بالعملية الإدارية، العمل الجماعي، التأخرات الغيابات، الغياب الذهني المتعلق بمرض معين او تعب وارهاق، غرس ثقافة إحترام الوقت خاصة وأن الإدارة الجزائرية تعاني منه، إضافة الى تعزيز الرقابة الذاتية وتطبيق القانون على الجميع، وهذه الدراسة ستكون دراسة استطلاعية لأطروحة دكتوراه يتم فيها توسيع عينة البحث وتوسيع الاختبارات لتشمل الجامعة ككل بجميع كلياتها، مجتمع البحث وكذا الفترة الزمنية للحكم على واقع إدارة الوقت بالجامعة وتعميمها بشكل أفضل.

#### - ملحق الجداول والأشكال البيانية:

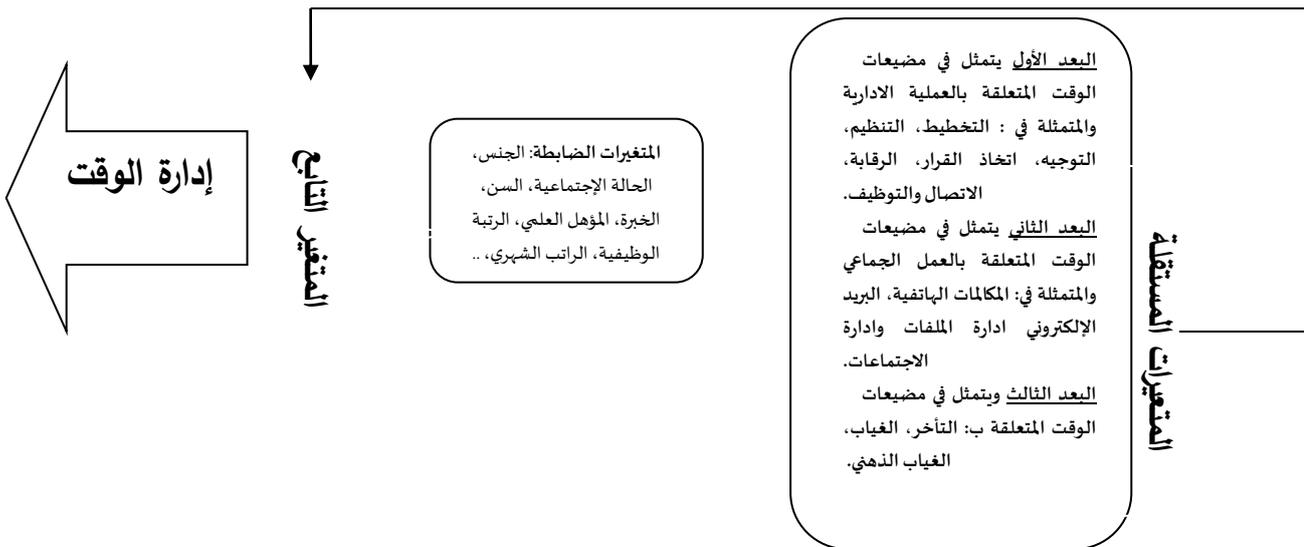
الجدول (1): الوقت حسب الإتجاهات والمدارس الفكرية

الوقت في النظرية الكلاسيكية		
دراسة الحركة والزمن	فريدريك تايلر (1861-1915) Frederick Taylor	الإدارة العلمية
إعادة النظر في الأجر التفاضلي الذي يأخذه العامل كعلاوة، إذا أنجز المطلوب منه ليوم العمل، كذلك المشرف إذا ما استطاع جميع عماله لإنجاز المطلوب منهم، مضحا ذلك في خرائط سميت باسمه، "خرائط جانث" والتي تستعمل من أجل جدولة الأنشطة والمهام.	هنري جانث (1861-1919) Henry L. Gannt	
دراسة الحركة والزمن + وقسم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية حتى وصلا إلى اصغر حركة وسميت ب "Therbleg" كما استطاع أن يحدد لكل حركة زمن معياري لأدائها، وقامت ليليان بعد وفاة فرانك بوضع مفاهيم جديدة تمثلت في: تبسيط العمل <b>job simplification</b> ، تقييس العمل <b>work standar</b> وخطه الأجر <b>wage plan</b> .	فرانك (1878-1924) وليليان جيلبرت (1878-1972) Frank B. and Lillian M. Gilbreth	
الوظائف الخمسة للإدارة من (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) + الأساسية الأربعة عشر للإدارة = تطبيق هذه الأفكار يساهم في زيادة الفعالية، الإنتاجية، تحسين الأداء، تحسين الجودة وبالتالي تدنية وقت العمل.	هنري فايول (1841-1925) HENRI FAYOL	المبادئ الإدارية
اهتمت ماري بالبعد الإنساني وتنميته وناقشت العديد من المواضيع الحديثة والتي تساهم بشكل كبير في استثمار الوقت والمتمثلة في: التعاون والعمل الجماعي، وشجعت العاملين والمدبرين على العمل بتوافق وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت أهمية الحرية في التعبير وكذا التعاون لحل الخلاف في العمل ورأت أنه من الواجب تحقيق التكامل في المصالح والأهداف.	ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follet	
اعتبر تقسيم الوقت يجب أن يتم وفق قاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشراف سلطته واختصاصه وان لا يتدخل في أداء أعمال الآخرين ومن ميزته تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.	ماكس فيبر (1864-1920) Maximilian Carl Emil Weber	البيروقراطية
الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية		
ويتضح الإهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما يعكس إيجابا على روحه المعنوية، كما أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى إلى البيئة الإجتماعية لمكان العمل والتي تشتمل على الظروف الإجتماعية، المشاعر، التفاعل بين الأفراد في العمل كما تبنت العلاقات الإنسانية افتراضا أساسيا وهو أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى الرضا وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء خلال نفس	إلتون مايو (1880 - 1949) Elton MAYO	العلاقات الإنسانية

الفترة من الزمن.		
<b>الوقت في النظرية السلوكية</b>		
<p>اهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة وميز بذلك بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الإمتثال والطاعة، وأن السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة، وفي دراسته ميز بين ثلاث أنواع من السلطات: السلطة التقليدية: التي تستند إلى التقاليد، السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الشخص التي تجعله جذاب بالنسبة للآخرين، السلطة القانونية العقلانية وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية.</p>		النظرية السلوكية
<b>الوقت في النظريات الحديثة</b>		
استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج.	سايون	نظرية اتخاذ القرارات
المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت.		النظرية البيولوجية
الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها.		نظرية النظم
ويرى فيدلر أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى سهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، وفي حالة الظروف غير المفضلة، فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ومنح الأفراد فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات.	فيدلر	نظرية موقفية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مجموعة كبيرة من المصادر من بينها: علاء الدين عبد الغني محمود (2011)، سهيل عبيدات(2007)، صلاح عبد القادر النعيمي(2013) .

### الشكل (2) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على حصيلة الأفكار التي تم تكوينها من دراسة المفاهيم النظرية

الجدول (2) : توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية

	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	35,7
	أنثى	64,3
	Total	100
الحالة الاجتماعية	متزوج	66,7
	أعزب	28,6
	أخرى	4,8
	Total	100
السن	20-30ans	9,5
	31-40	66,7

	41-50	10	23,8
	Total	42	100
الخبرة	من 1-5 سنوات	12	28,6
	من 6-10 سنوات	16	38,1
	من 11-15 سنة	12	28,6
	من 16-20 سنة	1	2,4
	أكبر من 20 سنة	1	2,4
	Total	42	100
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	11	26,2
	ثانوي		
	ليسانس	25	59,5
	ماجستير - ماجستير	6	14,3
	دكتوراه		
Total	42	100	
الرتبة الوظيفية	متصرف	13	31
	ملحق إدارة	2	4,8
	عون إدارة	6	14,3
	الكتاب	4	9,5
	المحاسبون الإداريون	2	4,8
	أخرى	15	35,7
	Total	42	100
الراتب الشهري	moins de 18000	2	4,8
	18000-25000	8	19
	25000-35000	21	50,0
	plus de 35000	11	26,2
	Total	42	100
نطاق الإشراف (عدد الموظفين الذين تشرف عليهم)	0	29	69
	moins de 5 personnes	12	28,6
	06-oct	1	2,4
	Total	42	100
هل قمت بتكوين في إدارة الوقت؟	oui	11	26,2
	non	31	73,8
	Total	42	100
ما هي مدة التأخر المسموح بها في مؤسستكم؟	10 minutes	18	42,9
	20 minutes	13	31
	30 minutes	11	26,2
	Total	42	100
هل تحترم التوقيت المحدد للعمل؟	oui	34	81
	non	2	4,8
	parfois	5	14,3
	Total	42	100
من الذي يراقب العمال في وقت إلتحاق و الإنتهاء من العمل؟	الإدارة المستخدمة	21	50
	المسؤول المباشر	14	33,3
	الرقابة الذاتية	7	16,7
	Total	42	100
في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية؟	oui	38	90,5
	non	4	9,5
	Total	42	100
الشعبة	المخابر	1	2,4

التشيط الجامعي	3	7,1
المصالح الإقتصادية الجامعية	7	16,7
أخرى	31	73,8
Total	42	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS

### الجدول (3) : معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان ألفا كرونباخ

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى المقياس
X1	30	0,614	المقياس مقبول كونه محصور بين 0,6 و0,7
X2	18	0,358	المقياس ضعيف كونه محصور بين 0,3 و0,4
X3	19	0,709	المقياس جيد ما بين 0,7 و0,8
الإستبيان ككل	67	0.632	المقياس مقبول كونه محصور بين 0,6 و0,7

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب برنامج spss

### الجدول (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات		
0,914	3,57	(1) اخصص وقتا للتخطيط وذلك بوضع الخطط اليومية، الأسبوعية الشهرية والسنوية.	التخطيط	1
0,656	3,64	(2) احدد عدد الموظفين اللازمين لتحقيق الهدف المطلوب.		2
0,969	3,52	(3) آخذ بعين الإعتبار الأحداث الغير متوقعة في التخطيط.		3
0,994	3,48	(4) اخطط اوقات الذروة بالنسبة لي "حالة الجسم في كامل نشاطه" لتخصيصها للمهام الرئيسية.		4
0,762	3,83	(5) أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع مسبقا بما يتناسب مع ساعات العمل		5
0,997	3,93	(1) وقت العمل الرسمي كاف لتنظيم مختلف المهام الموكلة لي.	التنظيم	6
0,825	4,05	(2) تتسم واجباتي بالدقة والوضوح، ما يجعلني أنفذ الخطط بسهولة و يجنبني الوقوع في الأخطاء		7
1,10	2,24	(3) غالبا كلما احتجت ملف معين، ابحث عنه بين مجموعة كبيرة من الملفات غير المنظمة المطلوب		8
0,576	4,24	(1) أقوم بتحديد مهامي حسب أولويتها بما يتناسب والأهداف، من خلال تحديد المهام الأساسية	التوجيه والإشراف	9
1,125	2,95	(2) لا اعتمد على سلطتي في توجيه نشاطات المرؤوسين اثناء تأديتهم لمهامهم.		10
1,234	3,45	(3) يثير الموظفون في الكلية مشاكل اثناء تأديتهم لمهامهم ناتج عن غياب التنسيق بينهم.		11
1,042	3,48	(4) تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين الذين اعمل معهم وكذا المرؤوسين الذين يعملون تحت		12
0,803	3,88	(5) ابدا بتنفيذ المهام الروتينية (البسيطة والسريعة) لتنفيذ مخططاتي.		13
0,804	3,81	(1) اتخذ القرارات الهامة مع جميع المرؤوسين.	اتخاذ القرارات	14
1,008	3,64	(2) أتردد كثيرا عند اتخاذ بعض القرارات المهمة نتيجة نقص المعلومة او تأخرها.		15
1,070	2,69	(3) أتخذ قرارات سريعة مهما كانت المعلومات التي تتوافر لدي، لتوفير الوقت.		16
1,004	3,33	(4) أفوض بعض القرارات للمرؤوسين والزملاء من خلال طرح التساؤلات التالية: ماذا؟ لمن؟ لما؟		17
1,041	3,12	(1) توجد رقابة صارمة على الموظفين في الكلية من طرف الرؤساء على المرؤوسين.	الرقابة	18
0,726	2,44	(2) اعتمد مبدأ الرقابة الذاتية لمراجعة مختلف المهام والأنشطة الموكلة لي.		19
1,041	3,88	(3) استطع قول لا لمواجهة الموظفين الذين يضيعون من وقتي.		20
0,636	4,29	(4) اتقبل توجيهات زملائي ورئيسي المباشر في حالة حدوث أخطاء عند أداء مهامي.		21
0,994	3,52	(5) غياب تقرير متابعة دوري يؤدي الى ضعف الرقابة على الموظفين.		22
0,987	3,62	(1) اشجع فكرة الاتصالات حسب الضوابط الرسمية القانونية.	الاتصالات	23
1,008	3,36	(2) هناك عدم وضوح في مختلف انظمة الاتصالات الداخلية والخارجية.		24
1,188	3,17	(3) هناك قلة في الاتصالات مع الآخرين وتأخير في تبادل المعلومات في الكلية التي اعمل بها.		25
1,179	3,31	(1) اعتبر بان المهام الموكلة الي تتطلب اكثر من موظف للقيام بها.	الرقابة	26
1,173	3,55	(2) أرى بأن هناك موظفون غير مدربون او غير أكفاء لأداء مهامهم ما يؤثر على سيورة العمل.		27

1,185	2,76	(3) أرى بأن هناك زيادة في عدد الموظفين التي بدورها ادت الى انخفاض في انتاجية العمل.	28
1,124	3,83	(4) هناك مجموعة من الموظفون الاتكاليون في كليتي الذين يعتمدون على الآخرين في أداء	29
1,246	3,36	(5) توجد عدم مساواة في توزيع المهام بين الموظفين لنفس الرتبة بسبب المحاباة.	30
30/8,5598	30/105,7381		البعد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب برنامج spss

### الجدول (5) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مضيعات الوقت المتعلقة بالعمل الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(1) كلما اتلقى مكالمات هاتفية، أرد فوراً.	3,45	1,064
2	(2) أجب على المكالمات الهاتفية المهمة فقط.	2,67	1,183
3	(3) تشغيل جهاز المكبر الصوتي يسمح لي بأن أكون أكثر مرونة.	2,12	0,942
4	(4) بالنسبة للأنشطة الجديدة أو الموظفين الجدد، أفضل اللقاء المباشر بدلا عن المكالمات.	3,71	0,891
5	(5) بالنسبة للأنشطة الروتينية، أفضل المكالمات الهاتفية بدلا من اللقاء المباشر.	3,50	1,042
6	(1) كلما تلقيت رسالة، قرأتها بمجرد استلامها.	3,50	0,969
7	(2) أقوم بالرد على رسائل البريد الإلكتروني بمجرد ظهورها لي.	3,31	1,00
8	(3) أقوم بتنظيم بريدي الإلكتروني من فترة إلى أخرى.	3,64	0,821
9	(4) إدارة بريدي الإلكتروني يأخذ جزءا من وقت عملي ما لا يقل عن 15-20%.	2,60	1,061
10	(5) نسبة كبيرة من الرسائل التي أتلقاها ليست لها أهمية بالنسبة لي، وتعد مضيعة للوقت.	3,12	1,041
11	(1) هناك الكثير من أوراق العمل على المكتب.	3,14	1,260
12	(2) أقوم بتسجيل جميع المهام، الأنشطة، المواعيد ضمن قائمة خاصة.	3,71	0,805
13	(3) لا أتق في الأجنحة الإلكترونية أفضل الأجنحة الورقية.	3,26	1,149
14	(4) عندما تكون هناك تغييرات على جدول أعمالي، أقوم دائما بإجراء تغييرات على قائمتي	3,62	0,759
15	(1) أقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات التي ليست لها أهمية بالنسبة لي.	2,19	0,969
16	(2) أحضر المدة الكاملة للإجتماع.	3,38	0,936
17	(3) أقوم بالتحضير لكل إجتماعاتي.	3,33	0,979
18	(4) اضطر لحضور اجتماعات كثيرة غير مخططة مسبقا او غير المنظمة.	2,62	0,888
البعد		/ 56,9084	=18/5,18821

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب برنامج spss

### الجدول (6) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مضيعات الوقت المتعلقة"التأخرات، الغيابات، الغياب الذهني"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(1) الإلتزامات العائلية تجعلني أتأخر دائما.	2,50	1,174
2	(2) التأخر هو سلوك معتاد لدي.	1,81	0,862
3	(3) أتأخر دائما بسبب مشاكل النقل (النقص في المواصلات، زحمة السير).	2,90	1,340
4	(4) ليست لدي عادة الإستقاض المبكر.	1,67	0,874
5	(5) مسؤولي المباشر ليست لديه مشكلة ان تأخرت فهو لا يطبق الاجراءات	2,17	0,986
6	(6) اشعر بان الاجر لا يناسب الجهد المبذول، ما يجعلني أتأخر.	2,02	1,115
7	(7) لا يتسم الموظفون في كليتي بالانضباط، ما يجعلني اسلك نفس السلوك.	2,64	4,731
8	(1) آخذ عطل مرضية كثيرة عند تعرضي لضغط العمل.	1,50	0,634
9	(2) غياب الرضا الوظيفي يجعلني اتغيب عن العمل.	1,64	0,791
10	(3) الجوانب النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية(بيئة العمل غير المناسبة) تجعلني	1,79	0,871
11	(4) أعاني من أمراض من فترة لأخرى ما يجعلني أتغيب.	1,88	0,968
12	(1) أحضر إلى مكان العمل في حالة المرض كي لا اتغيب حتى لو لم اقدم شيئا.	2,81	1,254
13	(2) نقص الرضا الوظيفي يجعلني اعلم مهام قليلة لأخذ الاجر فقط.	1,76	0,932
14	(3) كثرة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والهيكلة التنظيمي، ضرورة التكوين	2,67	1,119
15	(4) ارتكب الكثير من الاخطاء اثناء تأدية مهامي.	1,60	0,701
16	(5) عند تأدية مهامي أقوم بتصفح الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي، أرد	2,90	1,078

0,878	2,24	(6) نقص الدعم، الاحترام، التقدير، عدم المشاركة في القرارات تجعلني اقدم ادنى	17
1,100	2,24	(7) أعاني من صعوبة التوفيق بين العمل والحياة الشخصية.	18
1,438	3,07	(8) أعاني في فترات معينة في فصل معين من الشقيقة، أو الحساسية الموسمية،	19
=19/11,22766	2,20=19/41,8095		البعد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب برنامج spss

الجدول (7) : نتائج إختبار الفرضية الأولى

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
X1	Between Groups	(Combined)	6,242	1	6,242	,083	,774	
		Linear Term	Unweighted	6,242	1	6,242	,083	,774
			Weighted	6,242	1	6,242	,083	,774
	Within Groups		2997,877	40	74,947			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب برنامج spss

الجدول (8) : نتائج إختبار الفرضية الثانية

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
X2	Between Groups	(Combined)	83,566	1	83,566	3,277	,078	
		Linear Term	Unweighted	83,566	1	83,566	3,277	,078
			Weighted	83,566	1	83,566	3,277	,078
	Within Groups		1020,053	40	25,501			
	Total		1103,619	41				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب برنامج spss

الجدول (9) : نتائج إختبار الفرضية الثالثة

ANOVA								
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
X3	Between Groups	(Combined)	6,201	1	6,201	,048	,828	
		Linear Term	Unweighted	6,201	1	6,201	,048	,828
			Weighted	6,201	1	6,201	,048	,828
	Within Groups		5162,276	40	129,057			
Total		5168,476	41					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب برنامج spss

- الإحالات والمراجع :

- 1 سهيل عبيدات، (السنة 2008)إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والإتصال للقيادة الفعالة، جدارا للنشر عالم الكتب الحديث اربد الاردن ص15.
- 2 ربحي مصطفى العليان(السنة 2007)إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، ص19.
- 3 بشير العلاق(السنة 2009)أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص19.
- 4 Élodie Allain( 2008)Michel Gervais« **La fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services: un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances** », Comptabilité - Contrôle - Audit /1 (Tome14), Page 127.
- 5 Laurent Hermel (2005),**100 question pour comprendre et agir La Gestion du temps**; Saint Denis Afnor ; page 25.
- 6 Peter F. Drucker, William Oncken Jr., Donald L. Wass, Stephen R. Covey,et d'autre (2005) , **managing your self**, January, Page 107.
- 7 اونيس عبد المجيد اونيس، (السنة 2011)، ادارة العلاقات الانسانية، دار اليازوري للنشر الطبعة الاولى عمان الاردن، ص86.
- 8 دايل كارنيغي،(السنة 2010)، فن إدارة الوقت "كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك"، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى مكتبة جزيرة الورد، القاهرة- مصر، ص90-91.
- 9 Brian Lomas,( 2000)**Stress and time management the easy step by step guide**, Published by Rowmark Limited, Island, , P p 16-17.
- 10 ربحي مصطفى العليان(2007)، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص ص17-28.
- 11 ياسر احمد فرح(2008)، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى ص44.
- 12 Stephen R. Covey, (2007)**The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change**, Fifth Edition,p30,p202.
- 13 ليلي محمد أبو العلا (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار اليافا ودار الجنادرية للنشر، عمان-الاردن، ص309.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

كنتوش منال، فريدكورتل (2019)، تحليل مضيعات إدارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين-حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955سكيكدة-الجزائر-، مجلة الباحث، المجلد 19(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 387-402.