

إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية

- دراسة ميدانية لدى عمال الجماعات المحلية ولاية عنابة -

المؤلف: مراد بومنقار ، خليصة بوعكاز

¹ جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر) boumankarmourad@yahoo.fr

² جامعة عمار تليجي - الجزائر 2 (الجزائر) boumankarmourad@yahoo.fr

الملخص: يعد مفهوم إدارة الوقت من بين المفاهيم الأساسية التي تناولتها مختلف النظريات العلمية من خلال أهم علماء الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وكذا الإدارة الحديثة بالإضافة إلى أهم الباحثين الذين قاموا بإنجاز بحوث علمية لإبراز كل من العلاقة والتأثير لعامل الوقت على باقي المتغيرات الأخرى. ما يدل على أهمية الوقت في حياة المنظمة وتأثيره على الموارد الأخرى سواء كانت مادية أو مالية وحتى البشرية. وسنسعى من خلال بحثنا هذا إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى عمال شبابيك بلدية الحجار ولاية عنابة وأهم مضيعاته.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، عمال الشبابيك.

Abstract: the concept of time management is one of the main concepts dealt with in the various scientific theories through the most important scientists and scientific management and human relations, as well as modern management in addition to the main researchers who carry out scientific searches to highlight all of the relationship and influence of the time factor on the rest of the other variables. What indicates the importance of time in the life of the organization and its impact on other resources, whether physical or financial even humanity. We will endeavor through this search to identify the reality of time management to the windows of the municipality of Al hajjar mandate of annaba.

Keywords: time management, Windows workers.

مقدمة

تعد إدارة الوقت من بين المواضيع التي ساهمت في تطوير بعض المؤسسات من جهة والرقى بمختلف الخدمات من جهة أخرى، حيث أعطى هذا المفهوم تركيبة جديدة لكيفية تسيير شؤون حياتنا اليومية وبالأخص المهنية، وذلك من خلال إطلاق مصطلح عصر السرعة على عصرنا هذا لما له من تأثير في جميع الأنشطة والتي أصبحت تنجز الآن بأحدث التقنيات والأساليب، وقد جاءت دراستنا للتعرف على الوقت الحقيقي لدى عمال الشبابيك وكذلك التعرف على الأسباب المؤدية لوجود مضيعات تؤثر على الوقت الفعلي للعمل، ومنه التعرف على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في إدارة وقت عماله.

1- الإشكالية

يعتبر الوقت عامل مشترك بين مقومات المنظمة كونه يتوزع بينها بالتساوي. فالإنسان يؤدي واجباته ضمن وقت محدد، والخطط تبنى وتتفد في وقت محدد، والاستراتيجيات تبنى وتعديل في وقت محدد، لذلك يعتبر الوقت عامل مميز ومشارك بين كل موارد المنظمة، ضمنه يكون النجاح أو الإخفاق. ففي غالبية الثقافات وعلى اختلافها نجد مكانة مهمة للوقت. مثال عن ذلك أقوال " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، "الأمور مرهونة بأوقاتها"، "الوقت معلم من لا معلم له"، "قيمة الوقت كقيمة المال". لدى المجتمعات العربية، وعبارات مثل "Time is money"، "Time is business"، "Every moment is golden"، "لدى مجتمعات الغرب... الخ."

بناء على ما سبق نتضح لنا أهمية إدارة الوقت وعليه تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل المحوري التالي :

- ما هو واقع إدارة الوقت لدى عمال شبابيك بلدية الحجار ولاية عنابة؟

ومن خلال التساؤل المحوري يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو الوقت الحقيقي المستغرق في انجاز العمل لدى عمال شبابيك بلدية الحجار؟
- ما هي الأسباب المؤدية لضياع وقت العمل لدى عمال شبابيك بلدية الحجار ؟
- ما هي الأساليب المعتمدة في إدارة الوقت لدى عمال شبابيك بلدية الحجار؟

2- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبيرة لما يحتويه من موارث أدبي حول كيفية إدارة الوقت في الحياة العملية وحتى الشخصية، كما تكتسي إدارة الوقت أهمية في كونها تساعد في أداء المهام في فترة زمنية وجيزة ما يؤدي إلى السرعة في عملية الانجاز وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة المهنية.

3- مصطلحات البحث :

3.3. إدارة الوقت: هي قدرة عامل الشبابيك على توظيف مهاراته وقدراته الشخصية خلال الوقت الرسمي للعمل بالاعتماد على أساليب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة قصد إنجاز المهام الموكلة إليه وفقا للقواعد والنظم المعمول به في بلدية الحجار وضمن فترة زمنية محددة.

4.3. عمال الشبابيك: هم العمال الذين يعملون على الشباك قصد تقديم خدمة للمواطن عند الطلب في وقت رسمي وخلال فترة زمنية محددة.

4- الدراسات السابقة

2.4. دراسة j.humble (1980):

أجرى الباحث (هامبل) دراسة على (900) مدير من مديري تسع دول هي (الولايات المتحدة الأمريكية، النمسا، بلجيكا، هولندا، إيطاليا، الأرجنتين، بريطانيا) بهدف التعرف على القضايا التي يصرف المديرين وقتهم فيها. وأشارت النتائج أن معظم الوقت يصرف على المكالمات الهاتفية بالاجتماعات الطويلة وغير الضرورية، الزيارات غير المتوقعة، تركيز السلطة وعدم التفويض الأزمت الطارئة. (2)

3.4. دراسة زينب إبراهيم كساب (2006):

قامت الباحثة زينب كساب بدراسة تحمل عنوان إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة الجزيرة، وكذلك معرفة المضيعات الذاتية والخارجية للوقت لدى أفراد العينة ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باختيار خمس كليات بصورة قصديه تمثل قطاعات الجامعة الخمسة الصحي، الهندسي، التربوي، الزراعي، الاقتصادي، وقد شملت جميع رؤساء الأقسام بالكليات الخمس وعددهم (40) رئيس قسم، استخدمت استبيان احتوى على ثلاثة محاور، مستوى إدارة الوقت، المضيعات الذاتية للوقت، المضيعات الخارجية للوقت، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية أهمها: أن مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة كبيرة، كما أنهم يواجهون مضيعات ذاتية بدرجة متوسطة، ومضيعات خارجية بدرجة قليلة. (3)

4.4. دراسة أحمد محمد الغامدي (2008)

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت مع تحديد أبرز مظاهر وأساليب إدارة الوقت والممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، اعتمد الباحث في دراسته على عينة تتكون من (92) وكلاء يعملون في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وهو المجتمع الأصلي للدراسة، قام بتطبيق استبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تضم ثلاث محاور تتمثل في: مظاهر إدارة الوقت، أساليب إدارة الوقت والممارسات المختلفة لإدارة الوقت، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

مستوى مظاهر إدارة الوقت كانت بدرجة كبيرة، أساليب إدارة الوقت كانت بدرجة كبيرة، مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت كانت بدرجة منخفضة. (4)

أولا : الجانب النظري:**1. إدارة الوقت:****1.1. تعريف إدارة الوقت:**

يعرف كل من الباحثين (Lebeuf)،(Stewart) إدارة الوقت بأنها "عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للزمن والوقت المحدد".⁽¹⁹⁾ يشير هذا التعريف إلى أهمية ضبط قدرات الفرد بناء على قواعد وأنظمة المؤسسة الذي يعمل بها مع تحديد للفترة والزمن.

2. خطوات إدارة الوقت: ترتكز إدارة الوقت على الخطوات التالية: (27)

1.2. التفكير في الأهداف: ويقصد به وضع خطة عمل، مراجعة الأدوار في الحياة، مع وضع مجموعة أهداف كل دور، وتنظيمها عن طريق الجدولة (أسبوعية، شهرية، سنوية). مع الالتزام بتنفيذها، الاهتمام بالأهم ثم المهم وتقييم ما تم تنفيذه وإجراء تعديل في جوانب التقصير.

2.2. إطلاق العنان للخيال: قال برنارد شوا " التخيل هو بداية الابتكار"، وقال أينشتاين " التخيل هم من المعرفة ". وكل الأعمال الناجحة بدأت بحلم وتطورت لتصبح فكرة ثم عملا عظيما خلده التاريخ، فلكي ينجح الإنسان عليه أن يعيش أحلامه ويتصورها وقد تحققت وبزرع في عقله الباطن خبرة انجاز الحلم، ويتم ذلك بالخطوات التالية:

. تدوين خمسة أشياء مهمة ورئيسية يتمنى الشخص تحقيقها، وترتيبها حسب الأولوية مع صياغة عبارات قصيرة ومعبرة للأشياء الهامة بالنسبة له.

. اختيار مكان هادئا للاسترخاء مع ترديد العبارات السابقة بينه وبين نفسه ويتخيل نفسه وهو يمارس فعل الحلم وكأنه يحدث الآن ، مع تكرار هذا الفعل يوميا ولأيام متصلة لا تقل عن 20 يوما.

3.2. تنقية خرائط الدهن: إن التصور الذهني لما يحيط بالشخص هو خريطة عما يراه في الواقع، لذا عليه أن يبدل رؤيته للآخرين الذين يخالطونه، وأن يجعل خرائطه الذهنية صافية، وأن يبعدها على الظنون والأحقاد والضغائن .

4.2. الاستفادة من التجارب الماضية: الاستفادة من تجارب قد لا تكون ناجحة ولكنها مفيدة أن لا يوجد فشل بل خبرات ودروس فمن لا يعمل لا يفشل، ومن لا يفشل لا يمكن أن ينجح.

5.2. تحمل المسؤولية: إن العظماء فقط هم من يتحملوا مسؤولية أخطائهم لأنهم يعتقدون أنهم يصنعون عالمهم. وتحمل المسؤولية يعني أن الشخص يستخدم إمكانياته وقدراته كاملة، ولكي يكوم الشخص ناجحا

عليه أن يسترجع أداءه في محيط الأسرة، الأصدقاء، العمل ، وان يفتش عن نفسه وان يعترف بخطئه وتحمل المسؤولية مع ذاته أولاً، وأمام الآخرين ثانياً، فالاعتراف بالخطأ هو أول لبنة في طريق الصواب.

6.2. المرونة: إن الفرد الذي تكون لديه مرونة عالية تكون لديه القدرة أيضا على التحكم الفاعل بالأوضاع. فحينما تكون المرونة منهجه فان ذلك يمنحه قدرة على النجاح في جميع الأحوال وجميع المجالات، فالإصرار التام والعزيمة القوية قد لا تحقق النجاح دون أن تصاحبها مرونة عالية. والمرونة تعني أن يكون الشخص مهياً بسهولة على تجريب وسيلة أخرى حينما لا يفلح في وسيلة أخرى. (28)

7.2. التعاضد مع الآخرين من حوله: لا يمكن للشخص إلا أن يتصل بالناس ويتعامل معهم، فلا يمكن أن يكون للنجاح طعم حينما يعيشه الشخص لوحده دون الآخرين، فهم السلاح الأقوى نحو تحقيق أحلامه. وسيكون تحقيق الحلم أجمل حينما يكون مقرونا بسعادة الآخرين من حوله. إن روح الفريق ووحدة الهدف والمصير المشترك هي مبادئ نجاح الشخص الذي لن يستطيع تحقيقه لوحده.

8.2. الاستمتاع بالعمل: لا يمكن أن يحقق الشخص نجاحا في عمل هو يكرهه، إذ ينجح كثيرون في أعمالهم، لأنهم يرون في نوع عملهم سعادتهم ومتعتهم.

9.2. الالتزام: هناك فرق كبير بين الاهتمام والالتزام، فالالتزام يعني أن يقرر الشخص ويعمل أن الالتزام هو القوة التي تدفع للعمل والاستمرار رغم صعوبة ما قد يواجه الشخص من ظروف.

10.2. عدم الخوف من الرفض: يجب أن لا يظن أن هناك من سيكون احرص من الشخص على ذاته، لذلك يجب أن يكون مصرا على تحقيق الأهداف المرسومة ومثابرا على تنفيذ ما يرضيه ويرضيه، وان لا يجعل الرفض يقف في طريق إكماله لطريق النجاح. (29)

3. أساليب إدارة الوقت:

1.3. الإدارة الذاتية: يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق اكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام. (30) ومن خلال هذا نستنتج أن الإدارة الذاتية تشمل جميع العمال وليس الإداري فقط، بحكم أن كل فرد مسئول عن ذاته، ومن هنا يجب على عمال الشبايبك التطوير من قدراتهم ومهاراتهم الذاتية، من اجل انجاز المهام الموكلة لهم في الوقت المحدد لها.

2.3. الإدارة بالتفويض: يقصد بالتفويض بشكل عام، " تحقيق انجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج، التي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري". (30) في حين يساعد التفويض الجيد على انجاز أعمال أكثر وبجهد اقل والتفويض ما هو إلا نقل جزء من سلطة الإداري إلى مرؤوسيه. (31) ، ومن هنا نستنتج أهمية التفويض بالنسبة لعمال البلدية وخصوصا عمال

الحالة المدنية لما تحمله المهام الموكلة إليهم من أهمية، حيث يستلزم التوقيع والمصادقة على كل وثيقة يتم استخراجها من قبل رئيس المصلحة، فتقويض هذه السلطة لبعض الموظفين يساعد على تخفيف العبء الزائد لدى المدير وكذلك التسريع في انجاز المهام لطالبي الخدمة ما يساعد على ربح الوقت لكلى الطرفين.

3.3. الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها " أسلوب حديث ومتطور، يمكن من خلاله تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول إليها في فترة زمنية محددة، من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية، وهي التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات". (32)

من خلال هذا نستنتج أن الإدارة بالأهداف تسعى إلى تكييف جهود العمال بالمنظمة بمختلف مستوياتهم والعمل ككلية واحدة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في الوقت المحدد لها في والذي اعتمد في مرحلة التخطيط ، وهذا ما ينطبق على عمال البلدية باعتبارها قطاع حساس ويعنى بشؤون المواطنين ما يساعدها على التطور والارتقاء بخدماتها.

4. أهمية إدارة الوقت: لإدارة الوقت أهمية كبيرة حيث تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة ككل وتتمثل فيما يلي:

- تقليل الفاقد من الجهد والوقت
- أن يكون الفرد مهيباً دائماً للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها
- تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة
- تمكن من متابعة تطور العمل في المشروعات
- تمكن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقاً لأهميتها
- تضمن عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد
- تضمن التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم / الأسبوع. (33)

5. معوقات إدارة الوقت:

- عدم وجود خطط وأهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
- التسويف والتأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له .
- النسيان بسبب عدم توثيق الأهداف بحيث تتراكم الأعباء نتيجة عدم توثيق هدف سابق وإدخال هدف جديد.
- الاستجابة لمقاطعات الآخرين وتشويشهم كالأهل والأبناء الذين يقاطعون في تنفيذ الأهداف أو الزملاء والأصدقاء.
- الرسائل السلبية المعوقة. (34)

5. التغلب على مضيعات الوقت: كثيرا ما يجد العامل عقبات في طريقه حين يهمل لإنجاز عمله ما يؤدي هذا إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منه كما نجد أن هذه العقبات تختلف باختلاف الأشخاص والظروف وللقضاء على هذه العقبات يجب القيام بما يلي:

1.5. تحديد الأهداف: يعاني المدير أو العامل على حد سواء أحيانا من مضيع الوقت بسبب عدم معرفة أي المهام انجازها أولا وما يليها تباعا، حيث كثيرا ما نجد مضيعات تتمثل في المكالمات الهاتفية والزيارات المفاجأة وطول الوقت في الاجتماعات والتعامل مع شكاوي الموظفين تؤثر على سير المهام بالطريقة العادية والفعالة لذا يجب على كل من المدير والعامل وضع هدف واضح لأي نشاط يقومون به.

2.8. تنفيذ الأهداف: اختلاط المهام والنشاطات على كل من المدير والعامل يؤدي بهما إلى القيام بنشاطات غير ضرورية أو اقل أهمية وإهمال المهام والأنشطة المهمة من جهة، وأحيانا نجدهما يقومان بالأعمال الهامشية هروبا من الأعمال المهمة والمستعجلة ما يؤدي إلى بروز كل من التأجيل والتسويف من جهة أخرى، لذلك يجب عليهما محاولة التعامل مع مثل هذه الحالات وعدم تحاشيها بالإضافة إلى انجازها في وقتها وبأعلى قدر ممكن من الكفاءة وانتهاج أحسن الطرق من أجل تحقيق أفضل النتائج.

ثانيا: الجانب الميداني:

1. المنهج المستخدم: لإعداد بحث علمي يجب الاعتماد على المنهج كوسيلة للكشف عن الحقائق الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، حيث لا نستطيع إعداد بحث علمي دون الاعتماد عليه. و يختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة ومشكلة وموضوع البحث، وتماشيا مع موضوع وأهداف الدراسة فقد قمنا بتطبيق المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومنها معرفة الوقت الحقيقي والعوامل المؤدية لضياع الوقت لدى عمال الشبابيك.

2. مجتمع الدراسة: قد كان مجتمع بحثنا متمثلا في عمال الشبابيك والذي قدر عددهم ب 10 عاملا

لذلك اعتمدنا على المسح الشامل بحيث طبقت أداة البحث على جميع عمال شبابيك.

3. أدوات جمع البيانات: تساعد التقنية أو الوسيلة في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة التي بصدد

الباحث دراستها حيث ينتقي الوسيلة الملائمة مع طبيعة البحث وأهدافه. وبما أننا نبحث في أهدافنا عن الوقت الحقيقي للعمل والعوامل المضيعة للوقت لدى عمال الشبابيك فإننا قمنا بتطبيق الملاحظة كأداة أساسية في جمع المعلومات. حيث منذ بداية البحث قمنا بملاحظة عمال الشبابيك وعن طريق الهاتف المحمول وبالإستعانة بتطبيق ساعة التوقيت (STOPWATCH) قمنا بحساب الوقت الحقيقي لكل عامل، مع الوقوف على أهم المضيعات التي تؤدي إلى ضياع الوقت سواء كانت تنظيمية أو شخصية.

عرض تحليل النتائج:

1.

جدول رقم (04) يوضح أوقات الدخول والخروج لدى عمال

الشبابيك

	/	08:2 5	08:2 8	08:1 1	08:0 7	08:2 2	08:0 6	08:0 5	08:2 0	08:1 0	الدخول
	/	11:4 5	11:4 0	11:4 5	11:4 2	10:2 8	11:4 2	11:3 9	11:4 5	11:4 7	الخروج
	/	13:1 0	13:1 0	13:0 4	13:0 8	13:2 4	13:1 8	13:1 0	13:1 8	13:0 7	الدخول
	/	16:4 5	16:0 5	16:1 4	16:0 7	16:0 6	14:0 5	16:0 6	16:0 6	16:1 0	الخروج

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين التحقوا متأخرين عن مناصبهم في الفترة المسائية هم تقريبا من التحقوا متأخرين في الفترة الصباحية ماعدا العامل رقم (03). في حين نلاحظ أن جميع العمال ينصرفون ما بين الساعة 16:00^h و 16:15^h وهو الوقت الذي يغلق فيها الحارس أبواب المصلحة والذي يعني عدم وجود أي طالب خدمة مع أن الوقت المحدد لغلق الأبواب هو على الساعة 16:15^h ، وبعده يذهب جميع العمال لتسجيل الخروج و بناءا على ما أوردنا سابقا نلاحظ أن بعض العمال يلتحقون بمناصبهم متأخرين ببضع الدقائق، في حين نلاحظ أن وقت الانصراف يكون في الوقت المحدد، حيث يعود سبب التأخر لبعد المسافة بين منصب العمل ومقر السكن لبعض العاملين حيث يشتكون من عدم وجود وسائل نقل تقلهم إلى مكان العمل، (حيث اشتكى العامل رقم (06) مشكل النقل حيث ذكر أنه لكي يصل إلى مقر العمل يجب أن يستقل حافلتين مع العلم أنه عندما ينزل من المحطة الأولى عليه أن يقوم بالسير أولا للوصول إلى المحطة الثانية) .

في حين نلاحظ في الفترة المسائية أن بعض العمال يلتحقون متأخرين بسبب قصر المدة في فترة الراحة من الساعة 11:45^h إلى 13:15^h والبعض يتأخر بسبب الإهمال وعدم الاكتراث للوقت و أهميته خصوصا أنهم يقطنون بالقرب من مكان العمل مثل العامل رقم (05). ومن أجل تحسين الخدمة والرقي به، يجب القضاء على المشاكل التنظيمية والشخصية معا أو على الأقل محاولة التقليل منها، ما يساعد على تسريع المهام من جهة وعدم ترك طالب الخدمة في الانتظار من جهة أخرى.

1.1 جداول توضيحية لقياس كل من الوقت الحقيقي ومضيعات الوقت:

1.1.1 / عامل رقم: 01.

• جدول رقم: (05) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى للعامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	130 د	43.5 د	86.5 د
المساء	180 د	109 د	46.5 د	62.5 د
المجموع	390 د	239 د	90 د	149 د

يشير الجدول رقم(05) إلى قياس الوقت الحقيقي للعامل حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أنه مارس عمله لمدة 130 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي الذي يقدر بـ 210 د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 43.5 د، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 86.5 د ومنه فإن الوقت الضائع هو ضعف الوقت الحقيقي ما يستدعي هنا الوقوف على الأسباب المؤدية لضياع وقت العامل والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها لأجل خدمة عدد أكبر من طالبي الخدمة وتسريع المهام وجعل طالب الخدمة يحصل على طلبه في غضون ثواني خصوصا أن الفترة الصباحية تتميز بإقبال عدد كبير من المواطنين من أجل استخراج وثائقهم.

أما بالنسبة للفترة المسائية نلاحظ أن العامل مارس مهامه في مدة 109 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي المقدر بـ 180 د، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 46.5 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 62.5 د. نلاحظ في الفترة المسائية أيضا أن مدة الوقت الضائع تفوق الوقت الحقيقي للعمل ما يجعلنا نتأكد من نتائج الفترة الصباحية حيث نجد أن الوقت الضائع لدى العامل يفوق الوقت الحقيقي ما يؤدي إلى نقص في الخدمة وبطئها وجعل طالبي الخدمة ينتظرون لوقت أطول لإتمام وثائقهم. وعليه

فمجموع الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية و المسائية هو 239 د من مجموع الوقت الرسمي الذي يقدر بـ 390 د، وأن الوقت الفعلي ما بين الفترتين هو 90 د في حين أن الوقت الضائع يقدر بـ 149 د. والوقت الضائع أكثر من الوقت الحقيقي بفارق 59 د ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى أن الوقت الحقيقي قليل جدا مقارنة بالوقت الفعلي وأن الوقت الضائع سيطر بشكل كبير على الوقت الفعلي للعمل ما يؤدي بنا إلى وجود مضيعات وعراقيل تعيق سير المهام أو ما نسميها بلصوص الوقت والتي تسرق من العامل وقته وتجعل طالب الخدمة مستاء من سوء وبطأ الخدمة. حيث سنتطرق إلى المضيعات التي تعيق سير مهام العامل من خلال الجدول التالي:

● جدول رقم (06) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	13	00	20	06	21	03	05	02	00
المساء	03	00	11	00	07	07	03	04	00
المجموع	16	00	31	06	28	10	08	06	00

من خلال الجدول نجد أن المضيعات تعود لأسباب تنظيمية مثل القيام لإكمال المهام والحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بالإضافة إلى الحديث مع الزملاء للتوجيه أما بالنسبة لكل من الغياب عن المنصب أثناء الدوام والقيام بمهام أخرى والحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل والعمل من داخل الشباك فهي مضيعات شخصية، وفي الأخير كلها مضيعات تؤثر على نوعية الخدمة وطالبي الخدمة سويا، وهنا نجد أن الإدارة لا تعتمد على أساليب إدارة الوقت بطريقة جيدة وفعالة بالإضافة إلى أن العامل لا يتبنى أسلوب إدارة الذات بالطريقة التي تساعد على التخلص من المضيعات الشخصية، أما بالنسبة للمضيعات التنظيمية فيستحسن وضع عامل استقبال لتوجيه طالبي الخدمة بدل من أن يكون التوجيه من العمال أنفسهم، كما يجب وضع ختم رسمي على الأقل بين كل ثلاث شبابيك للتخلص من مضيع القيام لإكمال المهام حيث غالبا ما ينهض العامل من منصبه من أجل الختم على الأوراق التي قام بإعدادها ويعود ذلك لاحتواء الشباك على ختم رسمي واحد فقط يستعمله جميع العمال، كما يجب على العامل تنمية أسلوب إدارة

الذات لأجل التخلص من مضيق ترك المنصب أثناء الدوام، بالإضافة إلى أن العمال كثيرا ما ينجزون أعمال الأقارب والذين يدخلون من الباب المخصص للعمال قبل طالبي الخدمة الذين يقومون بالانتظار خارج الشباك، بالإضافة إلى مهام المصادقة على الوثائق فإن العامل مفوض من قبل رئيس المصلحة بالتوقيع على الوثائق نيابة عنه، وكذلك بتوجيه العمال في حال واجهتهم بعض المشاكل في مهامهم ما يعطل سير المهام الخاص به.

2.1.1. العامل رقم: 02

• جدول رقم (07) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى للعامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	100 د	87 د	13 د
المساء	180 د	26 د	17 د	9 د
المجموع	390 د	126 د	104 د	22 د

يشير الجدول رقم (07) إلى قياس الوقت الحقيقي لدى العامل رقم (02) حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أنه مارس عمله لمدة 100 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 210 د، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 87 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 13 د، يتضح من خلال هذه البيانات أن العامل مارس مهامه في الفترة الصباحية لمدة تعادل نصف مدة الوقت الرسمي كما أن الوقت الضائع أقل بكثير من الوقت الحقيقي إلا أنه لا يمكن إغفال وجود وقت ضائع يؤثر كثيرا على الخدمة وسير المهام.

أما بالنسبة للفترة المسائية من العمل نلاحظ أن العامل مارس مهامه لمدة 26 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي المقدر بـ 180 د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 17 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 09 د. يتضح من خلال هذه البيانات أن العامل مارس مهامه لمدة قصيرة جدا. ومما سبق نلاحظ أن الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 126 د من مجموع الوقت الرسمي الذي يقدر بـ 390 د، وأن الوقت الحقيقي ما بين الفترتين 104 د في حين أن الوقت الضائع يقدر بـ 22 د.

الوقت الضائع أقل من الوقت الحقيقي بفارق 82 د. وعليه نستنتج أن العامل قام بمهامه في الفترة الصباحية أكثر من الفترة المسائية ويعود هذا إلى طلب رئيس المصلحة منه في الفترة المسائية التوجه إلى

الشباك رقم (06) لتوجيه عاملة متربصة، ما أدى به إلى ممارسة مهامه لوقت قصير، أما بالنسبة للوقت الضائع فنجد أن المهام الموكلة له تتطلب العمل على الحاسوب، ولاستخراج الوثائق يجب الاستعانة برقم شهادة الميلاد وفي حال عدم إحضارها من قبل طالب الخدمة فإنه يضطر للبحث عن صاحب الوثيقة بإدخال الاسم واللقب والبحث عنه بين جميع الأسماء الموجودة والتي تتشابه مع اسمه ولقبه، بالإضافة إلى هذا نجد مضيعات أخرى وذلك من خلال الجدول التالي :

• جدول (08) يوضح قياس مضيع الوقت لدى للعامل

المضيعات	حديث مع الزملاء للتوجيه	حديث مع الزملاء أثناء العمل	حديث مع طالب الخدمة للتوجيه	حديث مع طالب الخدمة أثناء العمل	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	الغياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	01	02	16	00	06	00	03	02	16
المساء	01	02	03	00	04	01	00	01	00
المجموع	02	04	19	00	10	01	03	03	16

نلاحظ أن المضيعات الأكثر تكرارا ما بين الفترتين الصباحية والمسائية تعود لكل من: الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بـ 19 مرة ، ومضيعات أخرى بـ 16 مرة. في حين انعدمت التكرارات في الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل. وعليه فإن المضيعات يختلف تكرارها من مضيع لآخر نتيجة لعدة أسباب أهمها نوعية المهام الموكلة لهذا العامل حيث نجد شبك محلي وشباك وطني لاستخراج ملخصات الحالة المدنية لذلك كثيرا ما نجد بعض طالبي الخدمة من فئة الأميين وكبار السن منهم من يخطأ في الشباك بدل من الذهاب للشباك رقم (06) يذهب للشباك رقم (01) أو (02) ما يؤدي إلى بروز تكرار كبير في المضيع الخاص بالحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بالإضافة إلى هذا نجد أن موقع الشباك يحاذي الباب الرئيسي لمصلحة الحالة المدنية فنجد معظم طالبي الخدمة يتوجه للشباك رقم (01) للسؤال عن أي وثيقة تهمة ما يستدعي هنا ضرورة وضع عون استقبال يقوم بتوجيه طالبي الخدمة قبل الدخول عند عمال الشبايبك ويعد هذا المضيع من بين المضيعات التنظيمية التي يجب القضاء عليها لتحسين الخدمة ومن بين المضيعات التنظيمية أيضا نجد القيام لإكمال المهام يأخذ وقت من العامل لأن المكتب الخاص بالتوقيع على الوثائق بعيد نوعا ما عن الشباك كما يستغل العامل فرصة النهوض من منصبه لإكمال المهام بالحديث مع الزملاء

داخل المكاتب أو خلال السير إلى المكتب في حال صادف زميل له في الطريق، وهنا يتوجب على الإدارة أن تجعل المفوضين للتوقيع على الوثائق يعملون داخل الشباك وليس خارجه بالإضافة إلى بعد المكتب عن الشباك أو وضع عامل وسيط يأخذ الوثائق بالنيابة عن عامل الشباك إلى عمال المكاتب للتوقيع عليها، أما بالنسبة للمضيعات الشخصية فنجد أن العامل يستعمل كثيرا الهاتف النقال خلال ممارسته للمهام وكذلك يعاني من مشكل مع الخمار حيث كثيرا ما يتوقف عن العمل من أجل القيام بتعديل الخمار، لذا يتوجب عليه التقليل أو القضاء على هذه المضيعات لأنها تسبب ضياعا للوقت، سوء للخدمة، تدمر من قبل طالب الخدمة وتضييع وقته أيضا خصوصا إذا كان في عجلة من أمره.

3.1.1. الموظف رقم: 03 .

• جدول رقم (09) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	57 د	44.5 د	12.5 د
المساء	180 د	46 د	38.5 د	7.5 د
المجموع	390 د	103 د	83 د	20 د

يشير الجدول رقم (09) إلى قياس الوقت الحقيقي حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أن العامل مارس مهامه لمدة 57 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والمقدر بـ 210 د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 44.5 د ، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 12.5 د. يتضح من خلال هذه البيانات أن الوقت الفعلي للعمل قليل جدا مقارنة بالوقت الرسمي أما الوقت الضائع فهو أقل من الوقت الحقيقي، إلا أن الوقت الضائع مقارنة بالوقت الرسمي فهو وقت كبير.

أما الفترة المسائية فنلاحظ أن العامل مارس مهامه لمدة 46 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 180 د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 38.5 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 7.5 د. يتضح من خلال هذه البيانات أن الوقت الفعلي للعمل قليل جدا مقارنة بالوقت الرسمي، أما الوقت الضائع فهو أقل من الوقت الحقيقي. وعليه فالوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 103 د من مجموع الوقت الرسمي الذي يقدر بـ 390 د ، أما الوقت الحقيقي ما بين الفترتين هو 83 د ، في حين نجد أن الوقت الضائع يقدر بـ 20 د. إذن الوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع بفارق 63 د.

وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن الوقت الفعلي للعمل قليل جدا مقارنة بالوقت الرسمي ويعود هذا إلى ضعف إقبال طالبي الخدمة في اليوم الأخير من نهاية الأسبوع أما طبيعة المهام الموكلة له، تتطلب وقت كبير كالمصادقة على الوثائق وذلك من أجل قراءتها جيدا والتأكد من صحتها ليقوم بالمصادقة عليها، أما بطاقة البطالة فنادر ما يقوم باستخراجها إلا أنه عندما نقوم بمقارنة الوقت الفعلي بالوقت الضائع نجد أن الوقت الضائع كبير نسبيا خصوصا إذا نظرنا إلى الوقت الرسمي والوقت الفعلي نجد أن الوقت الرسمي أكبر بكثير من الوقت الفعلي ما يؤدي بنا للقول أن العامل كان في راحة طوال الفترة التي لم يحضر فيها طالبي الخدمة، ومنه نستنتج أن العامل لديه مضيعات كثيرة أدت إلى وجود الوقت الضائع بهذا الكم. ومن خلال الجدول التالي نتعرف على أهم المضيعات التي أدت إلى ظهور الوقت الضائع للعامل والأسباب المؤدية له.

● جدول رقم (10) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع الزملاء للتوجيه	حديث مع الزملاء أثناء العمل	حديث مع طالبي الخدمة للتوجيه	حديث مع طالبي الخ أثناء العمل	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	11	00	27	00	07	06	02	02	00
المساء	01	02	12	02	06	04	01	01	02
المجموع	12	02	39	02	13	10	03	03	02

إن المضيعات الأكثر تكرارا ما بين الفترتين الصباحية والمسائية تعود إلى كل من الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بـ 39 مرة ، القيام لإكمال المهام بـ 13 مرة والقيام بمهام أخرى بـ 10 مرات، في حين أن المضيعات الأخرى كانت قليلة مقارنة بالمضيعات التي ذكرت سابقا. وعليه فالعامل لديه تقريبا نفس المضيعات خصوصا التي تكررت بدرجة كبيرة وإذا نظرنا إلى نوعية هذه المضيعات والتي نجدها مضيعات تنظيمية تدخل ضمن عدم وضوح الدور حيث أن العامل يقوم بأكثر من مهام في نفس الوقت مثل توجيه طالبي الخدمة والقيام لإكمال المهام حيث كان بالإمكان وضع عمال آخرين مكلفين بهذه المهام من أجل التغلب على هذه المضيعات وحتى يجد العامل تسهيلات لمهامه وكذلك سرعة الانجاز ورضا طالبي الخدمة بالدرجة الأولى، أما بالنسبة للمضيعات الأخرى مثل القيام بمهام أخرى فنجد العامل يقوم بمهام زملائه في

غيابهم لتغطية النقص أحيانا وأحيانا أخرى للتغطية على غياب زملائه دون علم الإدارة حتى يسير العمل بالشكل الطبيعي ودون أن يشعر رئيس المصلحة بوجود نقص في اليد العاملة وتذمر طالبي الخدمة، ويعود هذا المضيق إلى عدم الحس بالمسؤولية من قبل العاملين الآخرين اتجاه المهام المكلفين بإعدادها وعدم إعطاء أهمية للوقت وقيمتها، بالإضافة إلى كيفية إدارة الوقت بين الحياة الشخصية والحياة المهنية أما المضيق الخاص بعمل من داخل الشباك فهو يعود إلى أولوية عمال المصلحة أو المؤسسة في استخراج الوثائق بحكم المصلحة المتبادلة بين العمال ما يؤدي هنا إلى بروز المقولة القائلة (تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة) وهذا يعود إلى ضمير كل عامل بالإضافة إلى السياسة المتبعة في المؤسسة بداية من أعلى الهرم إلى أسفله أي سياسة متفق عليها، في حين نجد مضيق الغياب عن المنصب أثناء العمل يتكرر أحيانا ولكن بنسبة قليلة جدا نظرا إلى عدم احتمال العامل الجلوس لمدة طويلة على الشباك فيقوم بمغادرة المنصب لتغيير الجو قليلا، وقد يعود هذا إلى طبيعة المهام حيث نلاحظ أن عمال الشبايك يتعاملون مع جميع الفئات بكل أصنافها، أما المضيق الخاصة بالحديث مع الزملاء للتوجيه والحديث مع الزملاء أثناء العمل نلاحظ أنها قليلة جدا لكنها تؤثر على سير المهام بالنسبة لتوجيه الزملاء فنرى أن بعض العمال يجهلون بعض القوانين فيقومون باستشارة زملائهم، أما الحديث مع الزملاء فكثيرا ما يكون مع عمال المكاتب وقد يعود هذا إلى نقص المهام وكثرة وقت الفراغ لديهم، في حين نجد أن المضيق المتفرقة بالنسبة لهذا العامل تعود إلى إحضار كوبا من القهوة فهو العامل الوحيد الذي يحتسي القهوة أثناء العمل، ويمكن القول هنا أن هذه المضيق هي مضيق شخصية تعود إلى شخصية العامل ومدى إعطاء أهمية لوقت عمله.

4.1.1. العامل رقم: 04.

• جدول (11) يوضح لقياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الضائع	الوقت الحقيقي	الوقت الفعلي	الوقت الرسمي	الوقت الفترة
37 د	66 د	103 د	210 د	الصباح
14 د	39 د	53 د	180 د	المساء
51 د	105 د	156 د	390 د	المجموع

نلاحظ أن مجموع الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 186 د من مجموع الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 390 د، وأن الوقت الحقيقي ما بين الفترتين هو 105 د، في حين أن الوقت الضائع

يقدر بـ 51 د. إذن الوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع بفارق 54 د. و في ضوء هذه النتائج نستنتج أن الوقت الضائع هو نصف الوقت الحقيقي تقريبا، ما يطرح عدة تساؤلات لمدى أهمية الوقت بالنسبة للعامل الجزائري ومدى قدرته على التغلب على مضيعات الوقت التي تسيطر على وقته وتعطل سير مهامه ما يؤدي إلى رداءة الخدمة وبطئها وصولا إلى حدوث استياء من قبل المواطنين جراء التقصير في عملية الخدمة لأن ضياع الوقت عند العامل من شأنه أن يكون مضيع للوقت لدى طالب الخدمة باعتباره هو الآخر عامل لدى مؤسسة أخرى واحتمال أن يكون قد أضاع وقت العمل في انتظار استخراج الوثائق ما يؤدي هنا بالضرورة لتعطيل سير مهام مؤسسات أخرى. ما يتطلب إيجاد حلول فعالة للتغلب على هذه المضيعات كما يتطلب من العامل نفسه تعويد ذاته على ضرورة الحرص على الوقت واعتباره ملك لغيره قبل نفسه. ومن خلال الجدول التالي نتعرف على أهم المضيعات التي أدت إلى ظهور الوقت الضائع للعامل الأسباب المؤدية له:

• جدول رقم (12) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع الفترة	الحديث مع الزملاء للتوجيه	حديث مع الزملاء أثناء العمل	حديث مع طالبي الخدمة للتوجيه	حديث مع طالبي أثناء العمل	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	05	07	32	03	06	01	02	02	17
المساء	01	07	19	00	02	01	04	04	04
المجموع	06	14	51	03	08	02	06	06	21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المضيعات الأكثر تكرارا في الفترة الصباحية تعود إلى المضيع الخاص بالحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بـ 32 مرة ، تليها بدرجة أقل تصل إلى النصف تقريبا إلى مضيع الخاص بمضيعات متفرقة تكررت بـ 17 مرة و تمثلت هذه المضيعات في نهوض العامل من على الكرسي كلما حضر طالب خدمة لاستلام بطاقة التعريف الخاص به والذي يستلزم التوقيع على البطاقة والبصم عليها من قبل صاحبها ويعود نهوض العامل من على الكرسي إلى قصر قامته وعلو الشباك المخصص له مقارنة بالشبابيك الأخرى، كما نلاحظ تكرار كل من الحديث مع الزملاء أثناء العمل، القيام لإكمال المهام و الحديث مع الزملاء للتوجيه تراوح ما بين (07 ، 06 ، 05)، في حين نلاحظ أن تكرار

المضيعات الأخرى كانت بدرجة قليلة جدا حيث تراوحت ما بين (03 ، 02 ، 01) لكل من الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل، عمل من داخل الشباك، غياب عن المنصب أثناء الدوام والقيام بمهام أخرى. ومنه نلاحظ أن المضيع الخاص بالحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه تكرر بدرجة كبيرة ومن خلال ملاحظتنا وجدنا أن العامل يتذمر كثيرا من طالبي الخدمة عند سؤاله حول الشباك الذي يريد استخراج منه الوثائق وذلك يعود لوجود الشباك الخاص به محاذيا للبوابة الرئيسية الخاصة بدخول طالبي الخدمة وذلك لغياب عون استقبال والذي من المفروض كان من واجبه توجيه طالبي الخدمة، كما نلاحظ أيضا اخذ وقت مع طالبي الخدمة الذين يقومون باستخراج وثائقهم من شباكه والذين لا يقومون بإحضار كل الوثائق أو انتمائهم لبلدية أخرى ما يتوجب على العامل إخبارهم أن كل مواطن يستطيع استخراج وثائقه من البلدية التي يقطن فيها خصوصا انه يوجد أيضا بعض المواطنين الذين يتمردون على قوانين الدولة، وهنا نجد أن طالبي الخدمة أيضا لا يتمتعون بحس المسؤولية ولا يعترفون بالقانون ما يؤدي إلى العامل بأخذ وقت طويل في الحديث مع طالبي الخدمة أحيانا في حين أن نلاحظ أن مضيعات متفرقة تكررت كثيرا والتي تمثلت في نهوض العامل من على الكرسي ويعود ذلك إلى قصر القامة وعلو الشباك معا، ما يؤدي إلى شعور العامل بالتعب جراء تسلق الشباك وهذا يعود إلى عدم تصميم الشباك أو الكرسي حسب متوسط حجم العامل الجزائري فيجب هنا مراعاة تصميم الهياكل بما يناسب حجم العامل الجزائري كما نلاحظ من خلال المضيعات تكرر مضيع الحديث مع الزملاء أثناء العمل بدرجة كبيرة حيث لاحظنا أن عمال المكاتب يتركون مناصبهم ويجلسون مع عمال الشبائيك للحديث في أمور شخصية لا تمت بصلة إلى أمور العمل مثال على ذلك (جلوس العاملتين لمشاهدة فيديو زفاف كانت موجودة فيه عاملة الشباك بالإضافة إلى ارتفاع صوت الفيديو بدليل من يقترب للشباك يستمع إلى صوت الموسيقى والغناء، ما يجعلنا نشعر أننا في قاعة حفلات وليس في مكان عمل)، إن تصرف مثل هذا يجعل لدى العامل غياب لكل من التفكير أي في ما يقوم به ، روح المسؤولية أي تحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها بالإضافة إلى التزام العامل بمهامه والابتعاد عن كل الأشياء التي تعيق سير مهامه وتأخذ وقتنا كبيرا، كما نجد أن المضيعات الأخرى تكررت تقريبا بدرجة أقل من المضيعات السابقة إلا أنه لا يمكن إغفال أنها تكررت بدرجة كبيرة مثل القيام لإكمال المهام تليها الحديث مع الزملاء للتوجيه ثم عمل من داخل الشباك والذي أسلفنا سابقا أن مثل هذه المضيعات تختص بالتنظيم ولا تعود لشخص العامل، ما يمكن القول أنه يتوجب على المؤسسة عمل إجراءات وحلول لمثل هذه المضيعات إذا كان لديها نية تحسين خدماتها والسهل على راحة موظفيها وطالبي الخدمة على حد سواء، في حين نلاحظ مضيع كل من الغياب عن المنصب أثناء الدوام، الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل و القيام بمهام أخرى كلها مضيعات تعود لشخص العامل وتعود إلى عدم وضع أهداف من قبل العامل لتسيير مهامه و تحسينها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن جميع التكرارات انخفضت في الفترة المسائية مقارنة بالفترة الصباحية، مع بقاء مضيع الحديث مع طالبي الخدمة الأكثر تكرارا ما بين الفترتين.

5.1.1. العامل لرقم: 05

• جدول رقم (13) لقياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	31 د	12.5	18.5
المساء	180 د	48 د	30	18
المجموع	390 د	79 د	42.5	36.5

يشير الجدول رقم (13) إلى قياس الوقت الحقيقي لدى العامل حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أنه مارس مهامه لمدة 31 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 210 د، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 12.5 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 18.5 د. يتضح من خلال الفترة الصباحية أن العامل مارس مهامه كوقت فعلي لمدة نصف ساعة فقط من الوقت الرسمي، حيث لاحظنا أن مهامه لا تقتصر فقط على حضور طالبي الخدمة فقط بل حتى في عدم حضورهم وذلك من خلال تفريغ العامل كل البيانات الخاطئة في أوراق رسمية يبين فيه نوع الخطأ مع إضافة الاسم الصحيح والمراد تصحيحه من أجل إرسال هذه الوثائق إلى المحكمة لتصحيح الأخطاء الموجودة في وثائق طالبي الخدمة، كما نلاحظ أن الوقت الضائع ضعف الوقت الحقيقي، ما يدل على أن نصف الوقت الفعلي تتغلب عليه مضيعات الوقت وأن العامل ليس لديه مهام كثيرة إذا نظرنا إلى الوقت الفعلي والوقت الحقيقي، مع العلم أن العامل مارس مهامه فقط لمدة ساعتين من الوقت الرسمي حيث اضطر للذهاب إلى المحكمة من أجل أخذ الوثائق للتصحيح.

أما بالنسبة للفترة المسائية نلاحظ أن العامل مارس مهامه لمدة 48 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 180 د، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 30 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 18 د، يتضح من خلال ما سبق أن العامل مارس مهامه في مدة تفوق النصف ساعة كوقت فعلي في حين أن الوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع، ما يدل على أن العامل انخفضت لديه درجات مضيعات الوقت في الفترة المسائية مقارنة بالفترة الصباحية.

ومما سبق نلاحظ أن مجموع الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 79 د من مجموع الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 390 د، وأن الوقت الحقيقي ما بين الفترتين هو 43 د في حين أن الوقت الضائع يقدر بـ 36 د. إذن الوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع بفارق 7 د. وعليه الوقت الفعلي قليل جدا

من الوقت الرسمي كما أن الوقت الضائع تقريبا يماثل الوقت الحقيقي، ما يوصلنا إلى أن العامل لديه مضيعات كثيرة أدت لبروز الوقت الضائع بهذا الشكل الكبير، ويمكن معرفة هذه المضيعات من خلال الجدول التالي:

• جدول رقم (14) لقياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	00	08	15	00	05	11	01	00	03	
المساء	00	12	07	00	07	02	00	00	04	
المجموع	00	20	22	00	12	13	01	00	07	

أهم ما يملك ملاحظته هو أن المضيعات الأكثر تكرارا تعود لمضيعات تنظيمية ومضيعات شخصية في حد سواء، في المضيع الأول يعود إلى الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسة حين وضعت اللافتة الخاصة بالشباك لمهام أخرى غير المهام التي يقوم بها هذا العامل ما يستوجب على الإدارة تغيير اللافتات حسب المهام المخصص لكل شباك، أما المضيع الخاص بالحديث مع الزملاء أثناء العمل أخذ تكرارات كبيرة مع العلم أن الحديث خارج مجال العمل يؤدي إلى تشتيت العامل مما يجعله يرتكب أخطاء مهنية دون الانتباه لها، أما بالنسبة لمضيع القيام بمهام أخرى فهو راجع لقيم فردية يتحملها زملاء العمل بإتباع طريقة التغطية على بعضهم البعض أثناء غياب أحدهما ما يؤدي إلى تعطيل بدل المهمة الواحدة اثنين، وإلى إرهاق العامل لقيامه بمهنتين مختلفتين في نفس الوقت، كلها عوامل تؤثر بالسلب على طلب الخدمة من حيث السرعة، الأخطاء، رضا طالب الخدمة وفي الأخير صورة المؤسسة. أما في ما يخص مضيع القيام لإكمال المهام يعود إلى نقص وسائل العمل داخل الشباك وعدم اكتراث المؤسسة إلى توفير مستلزمات العمل حسب متطلبات المهام، في حين نجد مضيعات متفرقة لم تتكرر بدرجة كبيرة إلا أن الوقت التي تأخذها يفوق وقت المضيعات الأخرى حيث كما أسلفنا سابقا أن العامل يأخذ الوثائق إلى المحكمة ويترك منصبه شاغرا كما أن مقر المحكمة بعيد عن منصب العمل حيث كما ذكر لنا العامل أنه مكلف بأخذ الوثائق إلى المحكمة دون وجود أداة نقل من داخل المؤسسة لأجل تسريع المهام وعودة العامل إلى منصبه (مع العلم بوجود

حافلات للنقل العمومي خارج المؤسسة تقل المواطنين حيث تتوقف الحافلة أمام مقر المحكمة وكذلك بالنسبة لطريق العودة تقل المواطنين من مقر المحكمة إلى مقر البلدية) إلا أن الموظف قد لا يستعمل هذه الوسيلة ويجعلها حجة للابتعاد مؤقتا عن منصب العمل حيث غاب العامل عن منصبه لمدة ساعتين كاملتين وكان بالإمكان أن تكون الفترة نصف ساعة فقط حتى لو قام بالسير على قدميه فقط. في حين تتعدم التكرارات في المضيغات الأخرى ما يدل على أن العامل لا تؤثر فيه هذه المضيغات مثل بقية الزملاء. إن المضيغات التي يقوم بها العامل أثرت بشكل واضح على الوقت الفعلي للعمل ما نتج عنها مضيق للوقت بدرجة كبيرة، إلا أن هذا العامل على غير العاملين الآخرين إذ نجد أن المضيغات أثرت على الوقت الرسمي أيضا حيث غيابه لمدة ساعتين أثر بشكل واضح على سير المهام ما جعل اثنين من طالبي الخدمة ينتظران طوال تلك الفترة دون الحصول على الخدمة، ما يضع علامة استفهام هنا حول كيفية توزيع المهام على عمال الشبابيك بالطريقة التي تؤثر بالسلب على الخدمة وطالبيها.

6.1.1. العامل رقم: 06.

• جدول رقم (15) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	83 د	61 د	22 د
المساء	180 د	54 د	39 د	15 د
المجموع	390 د	137 د	100 د	37 د

يشير الجدول رقم (15) إلى قياس الوقت الحقيقي لدى العامل حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أنه مارس مهامه لمدة 83 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 210 د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 61 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 22 د، يتضح من خلال ما سبق أن الوقت الضائع كبير مقارنة بالوقت الحقيقي للعمل ويعرف هذا الشباك إقبالا كبيرا من طرف طالبي الخدمة حيث لاحظنا أنهم ينتظرون لفترة طويلة من أجل استخراج وثائقهم.

يتضح من خلال ما سبق أن الوقت الفعلي انخفض مقارنة بالفترة الصباحية مع العلم أن العامل الثاني كان غائبا في هذه الفترة ما يدل على وجود إقبال ضعيف من قبل طالبي الخدمة، أما بالنسبة إلى الوقت الضائع فيعادل بالتقريب نصف الوقت الحقيقي، يتضح من خلال هذه البيانات أن مجموع الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 137 د من مجموع الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 390 د وأن الوقت

الحقيقي ما بين الفترتين هو 100 د ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 37 د. وعليه فالوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع بفارق 63 د. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن الوقت الحقيقي يفوق الوقت الضائع، إلا أن هذا لا يخفي وجود مضيعات أدت إلى ظهوره بتلك الدرجة حيث تعود أسبابه إلى المضيعات التالية:

• جدول رقم (16) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	القيام لإكمال المهام	القيام بـمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	02	05	27	07	08	00	07	00	00
المساء	05	02	16	00	13	00	07	03	03
المجموع	07	07	43	07	21	00	14	03	03

نلاحظ من خلال الجدول أن المضيعات الأكثر تكرارا ما بين الفترتين الصباحية والمسائية يعود لكل من الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بـ 43 د، تليها مضيع القيام لإكمال المهام بـ 21 مرة، وبدرجة أقل نجد عمل من داخل الشباك بـ 14 مرة، وتكرارات قليلة لكل من الحديث مع الزملاء للتوجيه، الحديث مع الزملاء أثناء العمل، الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل بـ 07 مرات لكل منهما، في حين نجد غياب عن المنصب أثناء العمل ومضيعات أخرى بـ 03 مرات، وانعدام التكرار في مضيع القيام بمهام أخرى. ما يستدعي العمل على التغلب على المضيعات وعدم ترك طالب الخدمة في الانتظار لمدة طويلة فقط من أجل الإمضاء على الوثائق، حيث كان من المفروض وجود العمال المكلفين بالإمضاء ليس في المكاتب وإنما في الشبائيك تقاديا لضياح الوقت من جهة ومن شكاوي طالبي الخدمة من جهة أخرى.

7.1.1. العامل رقم: 07

المهام: مكلف باستخراج ملخصات الحالة المدنية ميلاد، زواج، وفاة طبقا للسجل الوطني

• جدول رقم (17) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	129 د	98 د	31 د
المساء	180 د	68 د	38 د	30 د
المجموع	390 د	197 د	136 د	61 د

نلاحظ أن الوقت الفعلي لهذا العامل تعدى نصف الوقت الرسمي ما يدل على وجود إقبال كبير من طرف طالبي الخدمة، وكان ليكون أكبر بكثير لو لم يواجه العامل انقطاع في الشبكة على الساعة 10:37 ما يوصلنا إلى أن العامل مارس مهامه طوال الوقت الرسمي حيث ظلت الشبكة منقطعة إلى غاية نهاية الدوام، كما أن طالبي الخدمة انتظروا طوال هذه الفترة على أمل أن تعود الشبكة حيث لاحظنا استياء وسط طالبي الخدمة خصوصا الذين حضروا من مكان بعيد لاستخراج الوثائق مع العلم أن هذا الشباك يعنى بالوثائق التي تكون من خارج بلدية الحجار أي من معظم ولايات الوطن، في حين نجد أن الوقت الحقيقي كبير مقارنة بالوقت الفعلي للعمل، كما أن الوقت الضائع مرتفع تقريبا إذا ما قارناه بالوقت الحقيقي للعمل.

أما بالنسبة للفترة المسائية فنلاحظ أن العامل مارس مهامه لمدة 68 د من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 180 د ، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 38 د ، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 30 د، يتضح من خلال ما سبق أن الوقت الفعلي قليل مقارنة بالفترة الصباحية، مع انقطاع الشبكة أيضا على الساعة 14:35 أي أن العامل مارس مهامه طوال الوقت الرسمي خصوصا أنه عندما فتحت أبواب الشبائيك انهل على هذا الشباك جميع طالبي الخدمة الذين كانوا ينتظرون عودة الشبكة خلال الفترة الصباحية، ما أدى إلى وجود طابور من طالبي الخدمة على الشباك حيث مارس العامل مهامه من بداية الدوام إلى غاية انقطاع الشبكة. أما بالنسبة للوقت الحقيقي فنلاحظ أنه نصف الوقت الفعلي بالتمام ما أدى إلى وجود وقت ضائع يقارب الوقت الحقيقي للعمل. مما سبق نلاحظ أن مجموع الوقت الفعلي ما بين الفترتين الصباحية والمسائية هو 197 د من مجموع الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 390 د ، وأن الوقت الحقيقي ما بين الفترتين هو 136 د ، في حين أن الوقت الضائع يقدر بـ 61 د. إذن فالوقت الحقيقي أكثر من الوقت الضائع بـ 75 د.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن العامل يمارس مهامه تقريبا طوال الوقت الرسمي حيث لاحظنا أن هذا الشباك دائما ما يكون مكتظا بطالبي الخدمة ويعود هذا إلى نوعية المهام به، والذي يُعنى باستخراج ملخصات الحالة المدنية على المستوى الوطني لذلك يشهد إقبالا كبيرا، كما نلاحظ أن الوقت الفعلي انخفض في الفترة المسائية مقارنة بالفترة الصباحية مع ثبات الوقت الضائع والذي انخفض في الفترة

المسائية بدرجة واحدة فقط. ما يدل على وجود مضيعات ثابتة تؤثر على سير المهام ويمكن القول نفس المضيعات كل يوم، من خلال الجدول التالي سنقوم بإبراز أهم المضيعات التي أدت إلى ظهور الوقت الضائع.

جدول رقم (18) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	06	01	14	00	00	00	10	00	04
المساء	09	08	07	00	00	02	09	01	02
المجموع	15	09	21	00	00	02	19	01	06

نلاحظ أن المضيعات الأكثر تكرارا ما بين الفترتين الصباحية والمسائية تعود لكل من: الحديث مع طالب الخدمة للتوجيه بـ 21 مرة، ثم تليها مضيع عمل من داخل الشباك بـ 19 مرة، والحديث مع الزملاء للتوجيه بـ 15 مرة، ما يدل على أن العامل تكررت لديه مضيعات تنظيمية بدرجة مرتفعة فالأولى وكما أسلفنا سابقا فهي تعود لغياب عون استقبال يساعد طالب الخدمة على توجيهه للشباك الذي يلي طلبه، أما الثانية تعود للسياسة المتبعة في المؤسسة والتي أشرنا إليها سابقا لدى العمال السابقين، والتي تعنى بالمصلحة الخاصة على المصلحة العامة، أما في ما يخص المضيع الثالث فيعنى بالصعوبة التي يعاني منها العامل في معرفة القرى التي ربما لم يسمع باسمها من قبل خصوصا أن الجزائر تحتوي على 48 ولاية، وكل ولاية تحتوي على مجموعة من القرى التابعة لإحدى بلديات هذه الولايات، مع أن البرنامج الذي يعمل عليه يحتوي على جميع الولايات وكل ولاية تحتوي على جميع البلديات التابعة لها، لكن التقسيم الجديد لبعض الولايات وتغيير انتساب القرى لولايات أخرى غير السابقة عقد من مأمورية البحث عن مقر هذه القرى. أما في ما يخص المضيعات الأخرى والتي تكررت بدرجة أقل مقارنة بالمضيعات السابقة نجد الحديث مع الزملاء أثناء العمل تكرر بمجموع 09 مرات، ويعتبر من المضيعات المؤثرة جدا والتي تستنز طالب الخدمة أحيانا ما يعطي صورة سيئة عن الخدمة وعمالها وبالتالي على المؤسسة. أما مضيعات متفرقة ورغم تكرارها بدرجة أقل بـ 06 مرات إلا أنها حملت مضيع أثر على سير الخدمة لساعات وليس

دقائق فقط والذي تمثل في انقطاع الشبكة ما يحول دون القدرة على استخراج الوثائق، حيث ومن خلال ملاحظتنا شاهدنا هذا الخلل يحدث فقط في الشباك الوطني دون المحلي ويكون الانقطاع على مستوى ولاية عنابة وليس بلدية الحجار فقط، ولذلك فهو يعتبر خلل خارج عن إرادة المؤسسة ولكن بإمكان القائمين على هذا الشأن العمل على حل هذا المشكل لتحسن الخدمة وإرضاء طالبيها والارتقاء بخدمات المؤسسة باعتبارها تابعة لأملاك الدولة ما يحسن من صورتها أمام المواطنين والسهل على راحتهم. أما في ما يخص كل من مضيع القيام بمهام أخرى والغياب عن المنصب أثناء الدوام تكررا بدرجة ضئيلة وتحدث هذه المضيعات تقريبا عند عدم وجود طالبي الخدمة ولكن في غيابهما يحضرون فيجدون المنصب بدون عامل ما يؤدي إلى تأخير الخدمة واستياء المواطنين من مثل هذه التصرفات. كما نلاحظ انعدام المضيعات في كل من: الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل والقيام لإكمال المهام حيث لاحظنا أن هذا العامل لا يترك منصبه لأخذ الوثائق لعمال المكاتب لوجود ضغط على الشباك من قبل طالبي الخدمة لكن يواجه مشكل في تراكم الوثائق دون الإمضاء عليها ما يؤخر تسليم الوثائق لأصحابها ومن خلال هذا التأجيل لاحظنا ردة فعل سلبية من المواطنين مثال على ذلك (حضر طالب خدمة وطلب استخراج شهادة ميلاد فقام العامل بإخراجها ولكن لم تأخذ لكي يتم الختم والتوقيع عليها، بعد لحظات تقدم طالب الخدمة وطلب من العامل الوثائق فأخبره أنها لم تختم بعد فطلب المواطن الأوراق بغير ختم وظل يشتم العامل بألفاظ نابية وغير أخلاقية كما تلفظ بجملة ورقة واحدة تأخذ كل هذه المدة وكأننا طلبنا شيئا ثميناً)، لذلك يتوجب على المؤسسة وضع عامل وسيط أو خروج عمال المكاتب والعمل على الشباك مباشرة لتسريع المهام وتفادي غضب المواطنين لدرجة التفوه بكلام غير أخلاقي في حضور مختلف الفئات كبار، صغار، نساء ورجال ما يجعل الأمر محرر بعض الشيء، كما يمكن أن يكون لهذا السلوك تأثيرا على الصغار واعتباره سلوك ايجابي من قبل المواطن وغيرها من التأثيرات السلبية كأن تفقد المؤسسة صورتها التي يجب أن تكون عليها (بالشعب وللشعب) فتصبح مكان منبوذ من قبل الفئات التي لا تقبل مثل هكذا تجاوزات. وبهذا نصل إلى أن كل هذه المضيعات أثرت في الوقت الفعلي للعمل ما أدى إلى وجود وقت ضائع بهذه الدرجة.

8.1.1. العامل رقم: 08 .

جدول رقم (19) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	63 د	33 د	30 د
المساء	180 د	31 د	14 د	17 د

المجموع	390 د	94 د	47 د	47 د
---------	-------	------	------	------

يشير الجدول رقم (19) إلى قياس الوقت الحقيقي لدى العامل حيث نلاحظ أنه مارس مهامه لمدة 63 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 210 د. في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 33 د ، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 30 د، يتضح من خلال ما سبق أن الوقت الفعلي تجاوز عتبة الساعة، كما يدل من خلال المهام أنه لم يستقبل طالبي الخدمة بعدد كبير لأن كل وثيقة تقوم بإعدادها تأخذ دقيقة من الزمن وأحيانا أكثر، أما في ما يخص الوقت الحقيقي فنلاحظ أنه نصف الوقت الفعلي ما أدى إلى وجود وقت ضائع يعادل الوقت الحقيقي. ومنه الوقت الحقيقي يعادل الوقت الضائع ، وعليه فالوقت الفعلي للعمل، ذهب نصفه في الوقت الضائع ما يدل على وجود مضيعات كثيرة ساهمت في ارتفاع الوقت الضائع لدرجة معادلته للوقت الحقيقي. حيث أثرت هذه المضيعات بشكل لافت على سير المهام، ومن خلال ملاحظتنا توصلنا للمضيعات التالية:

جدول رقم (20) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	حديث مع	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	04	02	24	00	09	08	05
المساء	00	05	10	02	04	01	07
المجموع	04	07	34	02	13	09	12

نلاحظ أن الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه تكرر بنسبة كبيرة ما يدل على أن هذا الشباك أيضا يعاني مثل باقي الشبايك الأخرى والسبب يعود هنا أن الشباك مخصص للمصادقة على وثائق الحالة المدنية ومختلف الوثائق الهامشية في حين الشباك المخصص لهذا المهام هو الشباك رقم (10) كما أسلفنا سابقا حين قمنا بتحليل مهام هذا الشباك، ويعود هذا المضيع إلى سوء التخطيط والتنظيم والتسيير داخل المؤسسة، كما يأخذ أيضا هذا المضيع الكثير من الوقت لأهمية الوثائق التي يعدها العامل حيث تختلف أهمية وثائق الإثبات بين شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة، حيث لا يمكن إعداد شهادة الإقامة دون إحضار طالب الخدمة لبطاقة الناخب أو وثيقة كهرباء كدليل على مكان الإقامة، حيث تتميز شهادة الإقامة بنوع

من الحساسية لأن الأختام تختلف بينهما لذا يجب التأكد جيدا من وثائق الإثبات، وعدم إحضارها من طالب الخدمة يؤدي إلى عدم تلبية الطلب، كما أنه لا يمكن إعدادها إلا للمواطنين التابعين لبلدية الحجار و إلى الأحياء المجاورة لها فقط، أما بقية الأحياء فيتم إعداد هذه الوثائق في الفروع التابعة لبلدية الحجار لتسهيل الخدمة على المواطنين، أما بطاقة الإقامة فيمكن لجميع المواطنين التابعين لبلدية الحجار ومن مختلف الأحياء التابعة لها استخراجها من بلدية الحجار، لذا كثيرا ما يجد العامل صعوبة في إقناع طالب الخدمة بعدم القدرة على إعدادها لأنها تعد خرقا للقانون. في حين نجد المضيع الثاني والذي يتمثل في القيام لإكمال المهام يعود أيضا إلى سوء التنظيم داخل المؤسسة حيث يتوجب على العامل النهوض من منصبه والذهاب للشباك المجاور للختم على الوثائق التي قام بإعدادها. كما نجد مضيع القيام بمهام أخرى تكرر بنسبة كبيرة وذلك من خلال قيام العامل بإعداد مهام الزميل الذي يجاوره في غيابه المؤقت عن المنصب، وذلك يعود لعدم ترك المنصب شاغرا وترك طالب الخدمة في الانتظار، إلا أن هذا قد يضع طالب الخدمة الذي يحضر لاستخراج الوثائق من هذا الشباك في الانتظار أيضا. أما مضيع عمل من داخل الشباك فلاحظنا أنه رغم حساسية هذه المهام وأهمية شهادة الإقامة إلا أن جميع العمال هناك يقومون باستخراجها بدون أوراق ثبوتية رغم أن العامل يعارض هذا السلوك ولكن بعض العمال يخبرونه بأنهم اخذوا الموافقة من رئيس مصلحة الحالة المدنية أو رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، ما يجعل العامل يقوم بإعدادها مع وضع اسم كل من رئيس المصلحة في الدفتر الخاص بتسجيل المواطنين الذين قاموا بطلب شهادة أو بطاقة إقامة في مكان رقم التسجيل. أما في ما يخص الحديث مع الزملاء للتوجيه فيكون في حالة وجود غموض حول الأحياء خصوصا المتعلق بوثيقة الكهرباء، أما الحديث مع الزملاء تكرر بدرجة قليلة جدا إلا أنه مضيع يتكرر دائما لدى جميع العمال ويكون عند مرور بعض العمال على هذا الشباك فيقومون بالحديث مع بعضهم البعض حول أمور شخصية. في حين نلاحظ أن الغياب عن المنصب تكرر مرة واحدة إلا أن طالب الخدمة انتظر عودته فقام زميله عوضا عنه بإعداد الوثيقة. كل هذه المضيعات ساهمت بظهور الوقت الضائع والذي كان تقريبا نصف الوقت الحقيقي.

أما بالنسبة للفترة المسائية فنلاحظ أن المضيعات الأكثر تكرارا تعود أيضا للحديث مع طالبي الخدمة بـ 10 مرات، تليها عمل من داخل الشباك بـ 07 مرات، الحديث مع الزملاء أثناء العمل بـ 05 مرات، والقيام لإكمال المهام بـ 04 مرات، في حين نجد تكرارات منخفضة لكل من: الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل بـ (02) مرتين، والقيام بمهام أخرى بـ (01) مرة واحدة. في حين انعدمت التكرارات في كل من: الحديث مع الزملاء للتوجيه، غياب عن المنصب أثناء الدوام و مضيعات أخرى، ومنه نلاحظ أن الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه المضيع الأكثر تكرارا سواء في الفترة الصباحية أو المسائية ولكن بدرجة أقل، في حين نجد عمل من داخل الشباك حل ثانيا وبدرجة كبيرة أكثر من تكرار الفترة الصباحية، تليها الحديث مع الزملاء أثناء العمل والذي ارتفع في الفترة المسائية، أما القيام لإكمال المهام اقل درجة من الفترة الصباحية ما يدل على عدم وجود طالبي خدمة في هذه الفترة، أما في ما يخص الحديث مع طالبي

الخدمة أثناء العمل والذي انعدم تكراره في الفترة الصباحية نلاحظ أنه تكرر في الفترة المسائية، كما نلاحظ القيام بمهام أخرى انخفض بدرجة كبيرة جدا حيث تكرر مرة واحدة فقط، في حين انعدمت التكرارات في كل من الحديث مع الزملاء للتوجيه والغياب أثناء العمل خلافا للفترة الصباحية التي لاحظنا وجود تكرارات في كل منهما، أما في ما يخص مضيعات أخرى انعدمت التكرارات خلال الفترتين معا. إن جميع هذه المضيعات أدت إلى وجود وقت ضائع يفوق الوقت الحقيقي للعمل، ما أثر سلبا على الوقت الفعلي للعمل وأدى إلى بطأ سير المهام واخذ وقتا طويلا لإعداد وثيقة واحدة.

9.1.1. العامل رقم: 09.

جدول رقم (21) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	210 د	44 د	10 د	34 د
المساء	/	/	/	/
المجموع	210 د	44 د	10 د	34 د

يشير الجدول رقم (21) إلى قياس الوقت الحقيقي للعامل، حيث نلاحظ في الفترة الصباحية أنه مارس مهامه لمدة 44 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي الذي يقدر بـ 210د في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 10 د ، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 34 د. يتضح من خلال ما سبق أن الوقت الفعلي للعمل كان قليلا مقارنة بالوقت الرسمي إلا أن طبيعة المهام لا تتطلب أكثر من ثانيتين للوثيقة الواحدة لذلك تحصلنا على وقت حقيقي قليل جدا من الوقت الفعلي، أما في ما يخص الوقت الضائع فهو ثلاث أضعاف الوقت الحقيقي ما يدل على أن العامل لديه مضيعات أثرت على الوقت الفعلي للعمل. ومن خلال الجدول التالي سوف نتعرف على أهم المضيعات التي أدت إلى ظهور الوقت الضائع بفارق 24 د عن الوقت الحقيقي للعمل.

جدول رقم (22) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع	الحديث مع الزملاء	حديث مع الزملاء	حديث مع طالبتي الخدمة	حديث مع لإكمال المهام	القيام بالقيام	عمل من داخل	غياب عن المنصب	مضيعات متفرقة

الفترة	للتوجيه	أثناء العمل	الخدمة للتوجيه	أثناء العمل		الشباك	أثناء الدوام		
الصباح	01	02	13	03	00	00	03	00	
المساء	/	/	/	/	/	/	/	/	
المجموع	01	02	13	03	00	00	03	00	

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المضييعات الأكثر تكرارا تعود لمضييع الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بـ 13 مرة، ثم تليه مضييعات بدرجة أقل جدا تعود لكل من: الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل وغياب عن المنصب أثناء الدوام بـ 03 مرات في حين تكرر الحديث مع الزملاء أثناء العمل (02) مرتين والحديث مع الزملاء للتوجيه (01) مرة واحدة فقط، كما نلاحظ انعدام التكرارات في كل من: القيام لإكمال المهام، القيام بمهام أخرى، عمل من داخل الشباك و مضييعات أخرى، ومنه نلاحظ أن المضييع الأكثر تكرارا عاد للحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه، حيث تكرر بدرجة كبيرة مقارنة بالمضييعات الأخرى، حيث يقوم العامل بتوجيه طالبي الخدمة بتنظيم بطاقات التعريف حسب الأولوية، كما لاحظنا أحيانا أنه يقوم بتوجيه الأفراد حين يقومون بسؤاله عن بعض الوثائق وكذلك من أي شباك تستخرج هذه الوثائق فيقوم بعملية التوجيه في حين أن الوثائق المكلف بالختم عليها لا زالت في الانتظار، ما يعتبر تعطيل للمهام وترك عامل الخدمة ينتظر لفترة طويلة. أما في ما يخص مضييع الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل فدائما ما يكون مع الأقارب أما الغياب عن المنصب أثناء الدوام فنلاحظ أنه تكرر فقط 03 مرات لكنها مؤثرة أكثر من الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه والتي تكررت بدرجة كبيرة جدا، حيث لاحظنا أن الغياب عن المنصب مؤثر جدا إذ يؤدي إلى تعطيل المهام وخلق فوضى كبيرة لدرجة أننا لاحظنا طالبي الخدمة يترجون عامل الشباك لأخذ الوثائق للختم والتوقيع عليها، مع أنه كان من المفروض عدم وجود مثل هذه التصرفات، في حين كان يتوجب إحساس المواطن بالراحة من خلال تسريع المهام وتلبية طلبه في أقل من دقيقة حتى تترسخ في ذهن المواطن أنه سيدخل لمدة دقيقة ثم يغادر الشباك. كما نلاحظ أيضا تكرار في مضييع الحديث مع الزملاء أثناء العمل، وبعد هذا المضييع من بين المضييعات الشخصية التي تتكرر لدى كل عامل بدرجات متفاوتة، في حين نجد أن مضييع الحديث مع الزملاء للتوجيه تكرر مرة واحدة فقط. رغم أن هذه المضييعات تكرر بدرجة أقل إلا أنها تؤثر على سير المهام جدا والدليل الوقت الضائع الذي توصلنا إليه والذي فاق الوقت الحقيقي بأضعاف مضاعفة، لدى يجب التغلب على هذه المضييعات والتركيز فقط على المهام ما يساعد في القضاء على الوقت الضائع وتسريع خدمة المواطنين وتحسينها أيضا.

10.1.1. العامل رقم: 10.

جدول رقم (23) يوضح قياس الوقت الحقيقي لدى العامل

الوقت الفترة	الوقت الرسمي	الوقت الفعلي	الوقت الحقيقي	الوقت الضائع
الصباح	/	/	/	/
المساء	180 د	15 د	01 د	14 د
المجموع	180 د	15 د	01 د	14 د

يشير الجدول رقم (23) إلى قياس الوقت الحقيقي، حيث نلاحظ أن العامل مارس مهامه لمدة 15 د كوقت فعلي من الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 180 د ، في حين نجد أن الوقت الحقيقي للعمل هو 01 د ، ما يوصلنا إلى أن الوقت الضائع يقدر بـ 14 د، وذلك يعود لغياب العامل عن المنصب أثناء الدوام لفترة طويلة تجاوزت الساعة والنصف حيث تكفلت متربصة بالمهام نيابة عن العامل. ما أدى إلى وجود وقت ضائع قدر بـ 14 د. مع العلم أن العامل يداوم في الفترة المسائية فقط. بالإضافة إلى هذا المضيع نجد مجموعة من المضيعات الأخرى والتي ستقوم بذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم (24) يوضح قياس مضيع الوقت لدى العامل

المضيع الفترة	الحديث مع الزملاء للتوجيه	حديث مع الزملاء أثناء العمل	حديث مع طالبي الخدمة للتوجيه	حديث مع طالبي الخ أثناء العمل	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	غياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
الصباح	/	/	/	/	/	/	/	/	/
المساء	00	00	00	00	00	00	00	01	00
المجموع	00	00	00	00	00	00	00	01	00

نلاحظ أن العامل لا توجد لديه مضيعات متكررة إذ نجد مضيع واحد فقط والذي تمثل في الغياب عن المنصب أثناء الدوام والذي تكرر مرة واحدة فقط في حين تتعدم التكرارات في المضيعات الأخرى، ويتضح من خلال ما سبق أنه لا توجد مضيعات بالنسبة لهذا العامل ماعدا مضيع واحد وهو الغياب عن المنصب أثناء الدوام، والذي كان تأثيره سلبي جدا على سير المهام حيث لاحظنا أن العامل غادر الشباك وترك المنصب شاغرا فقامت متربصة بشغل المنصب مؤقتا حيث قامت بخدمة طالبي الخدمة في غيابه، ما أدى إلى ظهور وقت ضائع يفوق الوقت الحقيقي بدرجة كبيرة جدا وحين عودته مارس مهامه لمدة دقيقة فقط طوال فترة المساء.

من خلال ما سبق ثم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (25) يوضح المتوسط الحسابي للوقت الحقيقي لدى عامل الشباك

680.5 د	مجموع الوقت الحقيقي
10	مجموع العمال
68.05 د	مجموع المتوسط الحسابي

من خلال الجدول رقم (25) نستنتج أن مجموع الوقت الحقيقي لجميع عينة أفراد البحث يساوي 680.5 د، ما أدى للتوصل إلى أن الفرد الواحد يعمل بمتوسط 68.05 . ما يعني أن العامل يمارس مهامه لمدة ساعة وثمان دقائق في اليوم الواحد.

جدول رقم (26) يوضح المتوسط الحسابي لمضيعات الوقت لدى عامل الشباك

المضيع	الحديث مع الزملاء للتوجيه	الحديث مع الزملاء أثناء العمل	الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه	الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل	القيام لإكمال المهام	القيام بمهام أخرى	عمل من داخل الشباك	الغياب عن المنصب أثناء الدوام	مضيعات متفرقة
مجموع التكرارات	63	65	273	17	105	47	56	26	55
المتوسط	6.3	6.5	27.3	1.7	10.5	4.5	5.6	2.6	5.5

من خلال الجدول رقم (26) أن المضيع الأكثر تكرارا في اليوم الواحد يعود للحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بمتوسط حسابي بلغ 27.3 ، يليه مضيع القيام لإكمال المهام بمتوسط حسابي بلغ 10.5. في حين نجد المضيع الأقل تكرارا عاد للغياب عن المنصب أثناء الدوام بمتوسط حسابي بلغ 5.6 .

2. تحليل عام للنتائج

من خلال اعتمادنا على شبكة الملاحظة والتي طبقت على أفراد عينة البحث والتي تمثلت في (عمال الشبابيك) توصلنا إلى النتائج التالية:

1.2 . معرفة الوقت الحقيقي لدى عمال شبابيك بلدية الحجار

بلغ الوقت الحقيقي لعمال الشبابيك بمتوسط حسابي يساوي 68.05 د، أي ما يعادل الساعة في اليوم الواحد وللعامل الواحد من مجموع الوقت الرسمي والذي يقدر بـ 390 د. ما يدل على أن عامل الشباك يعمل لدقائق قليلة مقارنة بالوقت الفعلي للعمل وذلك في الأوقات العادية للعمل، إلا أنه توجد فترات أين يكون فيها حضور طالبي الخدمة بأعداد كثيرة والتي يطلق عليها فترات الذروة بما يؤدي إلى وجود ازدحام على الشباك، حيث يضل الوقت الذي توصلنا إليه نسبي قد يتكرر أحيانا بنفس القدر وقد يزيد عنه أو ينقص.

2.2. مضيعات الوقت:

1.2.3. مضيعات تنظيمية تمثلت فيما يلي :

- الحديث مع الزملاء للتوجيه بمعدل يساوي 6.3 د- الحديث مع طالبي الخدمة للتوجيه بمعدل يساوي 27.3 د.

- القيام للإكمال المهام بمعدل يساوي 10.5 د - عمل من داخل الشباك بمعدل يساوي 5.6 د

2.2.2. مضيعات شخصية تمثلت فيما يلي:

- الحديث مع الزملاء أثناء العمل بمعدل يساوي 6.5 د - الحديث مع طالبي الخدمة أثناء العمل بمعدل يساوي 1.7 د - القيام بمهام أخرى بمعدل يساوي 4.7 د - الغياب عن المنصب أثناء الدوام بمعدل يساوي 2.6 د

وتعتبر المضيعات الشخصية أقل درجة من المضيعات التنظيمية إلا أنه يمكن القول أن سبب وجود المضيعات الشخصية نابع عن وجود المضيعات التنظيمية لذلك إذا ما قامت المؤسسة بالتغلب على المضيعات التنظيمية فإنها سوف تتخلص من المضيعات الشخصية بسهولة.

3.2.3. مضيعات أخرى: تمثلت في المحادثات الهاتفية ،انقطاع الشبكة ،القهوة، ماسك الأوراق،النهوض من على الكرسي لعلو الشباك،تعديل الخمار،الالتحاق المتأخر للعمل، وعليه فقد اختلفت المضيعات المتفرقة من عامل لآخر و هذه المضيعات قد تحدث اليوم ولا تحدث غدا عكس المضيعات الأخرى التي تعد مضيعات ثابتة نسبيا.

3.2- الأساليب المعتمدة في إدارة الوقت لدى عمال شبابيك بلدية الحجار.

يعتمد عمال الشبابيك على كل من:

- أسلوب إدارة الذات وذلك بالاعتماد على استغلال قدراتهم ومهاراتهم في تسيير مهام.
- أسلوب الإدارة بالتفويض من أجل احتواء أكبر قدر من الوقت لإنجاز وتلبية طلب المواطنين.
- أسلوب الالتزام بالوقت أي الدخول والخروج في الوقت.
- أسلوب الاحترام المتبادل بين عمال الشبابيك وطالبي الخدمة .
- أسلوب الاستقبال وذلك باستقبال طالبي الخدمة بطريقة جيدة.
- أسلوب التنظيم ويكون من قبل طالب الخدمة.

كما يعتمد عمال الشبابيك على الأساليب العلمية بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الأخرى التي ساعدت عمال الشبابيك في إدارة الوقت واستغلاله من أجل سير المهام في أحسن الظروف. وهذا ما يتوافق مع النتائج التي تحصل عليها الباحث محمد الغامدي والتي اشرنا إليها في الدراسات السابقة حيث هدفت دراسته مدى اعتماد المدراء على أساليب إدارة الوقت والذي توصل إلى نتيجة مفادها أن المدراء يستعملون أساليب إدارة الوقت بدرجة كبيرة.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها يمكن القول أن واقع إدارة الوقت لدى عمال شبابيك بلدية الحجار يتمثل في وجود:

- وقت حقيقي بمعدل 60.8 د للعامل الواحد.
- مضيعات تنظيمية أهمها الحديث مع طالبي الخدمة والزملاء للتوجيه والقيام لإكمال المهام
- مضيعات شخصية أهمها الحديث مع الزملاء وطالبي الخدمة أثناء العمل والقيام بمهام آخر.

- مضيعات متفرقة تختلف من عامل لآخر.

- أساليب إدارة الوقت تتمثل في كل من أسلوب الإدارة بالذات و الإدارة بالتفويض والالتزام بالوقت، الاستقبال، التنظيم

خاتمة

في ظل التطورات التي يشهدها واقع هذا العصر والسرعة الذي يتميز بها، أصبح من الضروري على عمال المؤسسات الاهتمام بعامل الوقت واعتباره مورد أساسي من موارد المؤسسة، والذي بإمكانه تسيير باقي الموارد الأخرى اعتمادا على حسن التخطيط التنظيم بالإضافة إلى هذا يجب أن يدرك العامل في نفس الوقت أن إهمال مثل هكذا مورد قد يؤثر بالسلب على انجاز المهام المكلف بها وتعطيلها بالإضافة لوجود عوامل أخرى تساعد على إضاعة العامل لوقته من شأنها أن تحدث فوضى داخل المؤسسة وتفقد بذلك المؤسسة كيانها التنظيمي ومنه تفقد هدفها والغاية التي أسست لأجلها لأن أي تخطيط أو تنظيم سيء بالضرورة ينعكس بالسلب على المؤسسة، لذلك يجب أو من الضروري عند وضع هدف ما يجب التخطيط له جيدا والعمل على إبراز عملية التنظيم مع احتساب الوقت لكل هدف. ما ينتج عنه وجود تناسق وتكامل بين جميع الوحدات بصفة عامة وبين جميع المهام بصفة خاصة، ومن اجل تحقيق هذا يجب الاعتماد على أساليب علمية لإدارة الوقت ما تساعد على استغلال الوقت بطريقة فعالة ومساهمة في تحسين خدماتهم والرقي بها وتفادي وجود أي مضيع قد يعرقل سير المهام المكلفين بها، ومن هنا يمكن القول أن تغيير واقع إدارة الوقت لدى العمال يعتمد بدرجة كبيرة على إعطاء أهمية للوقت في انجاز المهام ومعرفة أي الأساليب أكثر فاعلية في تفادي مضيعات الوقت أو التغلب عليها للوصول إلى إنتاج خدمة راقية ومنظمة وطالب خدمة راض عنها.

المراجع:

1. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد. إدارة الوقت: مفاهيم . عمليات . تطبيقات. دار الثقافة للنشر، ليبيا، 2009. ص 16
2. بلال خلف سكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010. ص 3
3. زينب إبراهيم كساب، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزيرة السودان، 2006. ص 3

4. محمد أحمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير، إشراف زهير احمد علي الكاظمي، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، غير منشورة، 2008.
5. عبد العزيز أحمد داود، إدارة الوقت والجودة النوعية في المؤسسات التربوية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014. ص 26-25
6. عبد العزيز احمد داود، مرجع سابق : ص ص 26-27
7. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006. ص 45
8. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007. ص 318
9. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 45
10. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007. ص 318
11. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 45
12. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005. ص 19
13. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق. مرجع سابق، ص 20
14. قاسم نايف علوان وآخرون، مرجع سابق، ص 45
15. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007. ص 33
16. ياسر احمد فرح، مرجع سابق، ص 33
17. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 49
18. فهد مطلق العبري، فن إدارة الذات. مكتبة زهراء الشرق، الطبعة الأولى، مصر، 2008. ص 26
19. قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 40
20. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القدس، 2009. ص 125
21. بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ص 51
22. بشير العلق، مرجع سابق، ص 51

23. قاسم نايف علوان وآخرون، مرجع سابق، ص 46
24. قاسم نايف علوان وآخرون، مرجع سابق، ص ص 4746
25. نايف قاسم علوان وآخرون، نفس المرجع ص ص 4847
26. عبد العزيز احمد داود، مرجع سابق، ص 31
27. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 70
28. - شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص ص 72.71
29. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 72
30. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح. المنظمة العربية، للعلوم الإدارية، عمان، 2008. ص 163
31. سهيل فهد سلامة، نفس المرجع، ص 157
32. بشير علاق، مرجع سابق، ص 152
33. سهير سلامة، مرجع سابق، ص 160
34. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 69