

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### ”دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية معسكر“

## Time Management and its relation to Provisional job and skill management

مخلوفاي كنزة / طالبة دكتوراه، مصطفى اسطمبولي معسكر  
إشراف: أ. د ثابتي الحبيب / جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

ملخص:

تعتبر إدارة الوقت منظومة متكاملة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على وقت العمل لتحقيق أقصى استفادة منه، ويساعدها في ذلك اعتماد مختلف السياسات التي من شأنها أن تحقق الأداء المطلوب، التي من أهمها سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهي أداة لتنفيذ إستراتيجية وظيفة الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المؤسسة، ولوضع الدراسة محل التطبيق قمنا بإسقاطها على الواقع العملي للمسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية في بعض المؤسسات بولاية معسكر، وقد توصلنا من خلالها إلى أنّ المسؤولين والمرؤوسين واعون بدور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية وظيفة الموارد البشرية، ومدركون لأهمية الوقت لكنهم يفتقرون المنهج العلمي الذي يساعدهم على تحقيق ذلك، والمطلوب منهم هو العمل على تطوير مهاراتهم الإدارية والإشرافية عن طريق التدريب على متطلبات وآليات تحقيق الإدارة الفعالة للوقت.

الكلمات المفتاحية : الوقت؛ إدارة الوقت؛ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛ الفجوات العمالية،

Abstract:

Managing time is a completed system of planning, organisation, orientation and control for time of work to achieve more benefits from it. And what helps it in doing so is the reliance of various policies which itself serves to accomplish the intended demands. Among these there is the policy of provisional job and skill management which is considered as a tool to excute the strategy of the function for human resources in some companies in the wilaya of Mascara. By this we have confirmed that both employers and emoyees are aware of the role of the provisional job and skill management in making the occupation of human resources more effective, they have also time but they at the same time lack the scientific way which helps to realise that easily. What is asked from them is to train their administrative and directory skills through continous training and progress to the conditions and strategies for an effective administration of time.

Key words: Time; Time Management; Provisional job and skill management; Labor gaps.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

مقدمة:

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ونظرا لتعاظم مشكلة إدارة الوقت في مجتمعاتنا العربية عندما يراد تحديدها وتطويرها، فإنها تواجه بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمات، وبسبب افتقار البيئة الجزائرية إلى الدراسات والأبحاث حول كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات وخاصة إدارة الموارد البشرية فسنحاول من خلال هذا الموضوع التعرف على فعاليات التسيير التقديري للموارد البشرية، وإدراك أنّ المؤسسات في وطننا العربي يمكن أن تزداد إنتاجيتها وترتفع كفاءتها وربحيتها الاقتصادية إذا ما تعلم الإداريون فيها كيفية إدارة الوقت بطريقة أفضل، وهو أمر يحتاج أن يدرك هؤلاء أوجه القصور القائمة في سلوكياتهم والتي من خلالها يهدر الوقت، وأي أساليب يتعين تغييرها واستبدالها لزيادة كفاءتهم في استغلال الوقت المتاح لهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بلوغها وذلك باعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة من الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في الوقت والتنبؤ بالمستقبل، ومن خلال هذه المداخلة سنحاول الإجابة على الإشكال التالي: هل يمكن اعتبار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة؟ وكيف يمكن استثمار الوقت لزيادة فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؟

تساؤلات الدراسة: تدفع بنا الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ ماذا نعني بإدارة الوقت كمهارة من مهارات متخذ القرار الإداري أيا كان موقعه؟
  - 2/ ما مدى قدرة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على تبني إدارة الوقت كمنهج أساسي للتحكم في التطورات التي تحدث على الأفراد والوظائف في المؤسسة؟
- فرضيات الدراسة: من أجل معالجة المشكلة المطروحة واعتمادا على متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: يتخذ العامل اتجاهها سلبيا نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله.
- الفرضية الثانية: يعتبر الوقت أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفعالية أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة، مما يدعو إلى تفعيل دور الوقت في المجتمع.
- الفرضية الثالثة: إنّ قضية التنمية في الجزائر بصفة خاصة والوطن العربي بصفة عامة هي في واقعها قضية استثمار للوقت.

أهداف الدراسة: من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توضيح أهمية إدارة الوقت في منظمات الأعمال الاقتصادية المعاصرة التي تسعى للتميز.
- 2- التطرق إلى مفهوم إدارة الوقت والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات باعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات الحديثة.
- 3- محاولة إيجاد علاقة وعامل ربط بين إدارة الوقت والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات باعتبارهما مفهومين متلازمين.
- 4- تنبيه المدير العربي إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الوقت باعتبارها إدارة للثروة التي لا تتجدد والتي لا يجب إهدار أي لحظة منها.

المحور الأول: الإطار التصوري لمفهوم إدارة الوقت و التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

أولا: إدارة الوقت

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

1/ مفهوم الوقت : شغلت فكرة الوقت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس " 384,332" الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن " 1642,1727م" وعرف الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، وفي العصور الحديثة رأى كانت " 1742,1804م" أنّ "الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأنّ الزمن يعود في الأساس لأداء العقل". وقدّم ألبرت آينشتاين " 1955, 1879م" تعريفا خاصا عن الوقت حيث قال : " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، و بدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن ، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه". ومن ثم جاء الارتباط ما بين الإنسان والآلة و الزمن<sup>1</sup>.

و بغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت و اختلاف معانيها، إلا أنّ هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ قبل الدخول في أي تفاصيل أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعد الوقت أندر الموارد المتاحة للفرد و أنفسيها على الإطلاق
- الوقت هو العنصر الوحيد الغير قابل لعملية الاسترجاع، فمتى أنفق فلن يعود
- يزيد من أهمية الوقت أنّ أي نشاط أو تصرف بشري من المستحيل ألا يتطلب وقتا و إن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالموارد الخام مثلا.
- الإدارة كنشاط بشري منظم تتكون من العديد من الأنشطة الفرعية كالتخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة، و كلها تستوجب وقتا.
- إنّ نجاح نشاط إداري معين لا يقاس بحجم الوقت المنفق لتنفيذه بقدر قياسه في مدى كفاءة و فعالية المدير في استخدامه للوقت أو إدارته له.

و من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت. و بشكل عام، يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. و بهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، و لا يمكن وقفه أو تراكمه أو إلغاؤه أو تبديله أو إحلاله<sup>3</sup>

2/ تطور مفهوم إدارة الوقت :رغم حداثة هذا الموضوع ، في أدبيات الإدارة الحديثة ، فان جذوره ترجع إلى أعمال أب الإدارة العلمية فردريك تيلور ، في محاولته لتحقيق زيادة في الإنتاج من خلال دراسة الحركة و الزمن، لتحديد أفضل طريقة ممكنة لأداء العمل و في أقل وقت ممكن<sup>4</sup>.

و بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم المتعارف عليه حاليا في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن العشرين، و الحقيقة إن كثيرا من هذه المساهمات العلمية بدأت في العالم الغربي ، وبشكل قليل جدا في العالم العربي، فقد كانت أول محاولة في عام 1958، للباحث جيمس ماكي حيث وضع كتابه إدارة الوقت و من أشهر أقواله " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فان هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم"، و بعد هذه الفترة ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث و الدراسات و المقالات و الكتب العديدة في هذا المجال ، وقد كان للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية أثرا كبيرا في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات و المواصلات، و ارتفاع مستوى المعيشة، و ارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات و المؤسسات، و ارتفاع تكاليف الإنتاج، ففي العالم الغربي قدم الباحث

<sup>1</sup> ربيعي مصطفى عليان، "إدارة الوقت: النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 17.

<sup>2</sup> شامي محمد هشام حرير، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار غيداء للنشر، عمان، 2007، ص 15.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، دار اتبرك للنشر، القاهرة، 2000، ص 15.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 15.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مخلوفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

المعروف ببيتر دكر كتابه " المدير الفعال " عام 1967م، والباحث ماكنزي كتابه "مصيدة الوقت" عام 1972م فضلا عن كتاب " إدارة وقتك" بالمشاركة مع تد نجستروم عام 1967م، وأسهمت في هذا المجال الباحثة روز ماري ستياورات بدراستها " المدير ونشاطاتهم" عام 1967م، و الباحث هنري متزيرغ في كتابه " طبيعة العمل الإداري " عام 1973م ، أما في العالم العربي فقد أسهم الدكتور سيد الهواري في هذا المجال بكتابه " المدير الفعال" عام 1976م، والأستاذ محمد شاكر عصفور بدراسته " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" عام 1982م، و بدراسة أخرى تتعلق بكيفية إشغال المدير لوقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1980م، وقد كانت هناك مساهمات مساعدة في هذا المجال ، على الرغم من عدم تناولها لموضوع إدارة الوقت بشكل مباشر<sup>1</sup>، و في عام 1988م صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان " إدارة الوقت" لسهيل فهد سلامة، وفي عام 1991م صدر كتاب " إدارة الوقت" لنادر أبو شيخة ، ثم تتابع صدور الكتب العربية المترجمة والمؤلفة في هذا المجال كما أعدت رسائل جامعية كثيرة في مجال إدارة الوقت.

3/ مفهوم إدارة الوقت : يعرف كل من الباحثين ستياورت ولبوف إدارة الوقت بأنها عبارة عن « توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لانجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للزمن والوقت المحدد»، في حين يعرفها الباحث ماسي بأنها « فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية»، والمركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق يعرف إدارة الوقت بأنها « القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير، حسب أهميتها وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة»<sup>2</sup>.

4/ مضيعات الوقت : إنّ سعي إدارة الموارد البشرية نحو إدارة فعالة للوقت يفرض عليها تبني ثقافة خاصة بذلك، تحتم عليها الالتزام بمجموعة من القواعد للتحكم في العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت ومحاولة السيطرة عليها، الأمر الذي يفرض على المدير تبني منهجية خاصة للقضاء أو التخفيف من مضيعات الوقت، سواء كان مصدرها مرتبطا بالوظائف الإدارية التي يؤديها المدير من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، أو كانت مرتبطة بالوظيفة أو بيئة العمل الخارجية، التي يعد أهمها: الاجتماعات غير الفعالة، الإفراط في المكالمات الهاتفية، الزيارات المفاجئة، نقص المعلومات والاتصال غير الفعال، أو كان منشؤها ذاتيا مرتبطا بشخصية المدير وعاداته داخل العمل مثل: تأجيل وتسويق الأعمال، عدم التفويض أو التفويض غير الفعال، الرغبة المفرطة في إرضاء الآخرين، والإفراط في الأعمال الورقية.

ثانيا : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »  
1/ مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: يرى سياتو بأنّ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسيرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر<sup>3</sup>.

إنّ التقدير بصفة عامة، وكما يرى كل من رايت و ماكريداكيس « Wheel Wright et Makridakis » يستعمل للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها. وهذا يعني أنّ العلاقة بين الظاهرة محل التقدير وباقي الظواهر والشروط المؤثرة فيها تكون مدروسة سابقا، وذلك استنادا إلى

<sup>1</sup> ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الفتاح أبو غدة، قيمة الزمن لدى العلماء، الطبعة العاشرة، مكتب المطبوعات الإسلامية، الرياض، 1983، ص 27.

<sup>3</sup> Jean Pierre Citeau, « Gestion des ressources humaines », 3eme édition, ed Armand Colin, Dalloz, 2000, p58

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مخلوفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

الوقائع التاريخية أو عن طريق التحليل العقلي للأشخاص الذين يفترض أن يتميزوا بخصائص تؤهلهم لذلك مثل الذكاء والخبرة<sup>1</sup>.

2/ أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات : يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات و نجاعتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتظهر أهمية التسيير التوقعي من خلال التحكم في بعض التكاليف التي نذكر منها<sup>2</sup>:

1.2 التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: وتعتبر الليونة بوجه عام حسب كل من "Equilibey et Boyer" عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد، وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

■ التكاليف المتعلقة بالتوظيف: انفعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلا الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى أقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التوقعي يلعب دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب للتوظيف.

■ التكاليف المتعلقة بالتدريب: يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب للمتطلبات بصفة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية دائمة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.

2.2 التكاليف المترتبة عن عدم رضا العاملين: وتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد. كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة<sup>3</sup>.

3/ مقومات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: لتفعيل عملية التسيير التقديري والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تقوم على ما يلي<sup>4</sup>:

■ الفاعلين "Acteurs": في مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر الموظف فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.

<sup>1</sup> S.C Wheel Wright-S.Makridakis, « Méthode de prévision pour la gestion », éd d'organisation, Paris, 1983, P19

<sup>2</sup> Luc Boyer & Noël Equilibey, « Organisation: théorie et application », édition d'organisation, 2 eme édition, Paris, 2000, p313

<sup>3</sup> Bernard Matoury – Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines », 3eme édition, Ed Nathan, Paris, 1994, p 122.

<sup>4</sup> Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, « Gestion des ressources humaine », la source d'or, France, 2004, p 228.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

- الوظيفة النموذجية "Emploi /Type": تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.
- الكفاءات "compétences": تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها على بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها، بالإضافة إلى بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات .
- الوسائل "Outils": تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية: ﴿وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية﴾، الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: ﴿وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا: (وصف اليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة﴾، وسائل الاتصال: ﴿هذه الوسائل تساعد على الصبرورة الحسنة لعملية التسيير التقديري وهي تتمثل في: (الكفاءة المرجعية، خريطة الوظائف، والانترانت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه)﴾.
- دفتر المهن "répertoire des métiers": دفتر المهن هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة، وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين<sup>1</sup>.

ثالثا: بعض مجالات تطبيق مفهوم إدارة الوقت لزيادة فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 1/ الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت: إنّ تبني أساليب إدارية داعمة لتحقيق الاستفادة من الوقت تعتبر أحد المهارات الأساسية في بناء الإدارة الفعالة للوقت، ومن آخر فإن محاولة السيطرة على مضيعات الوقت تفرض على المدير أو المسئول عن وظيفة الموارد البشرية أن يسعى إلى تبني أساليب إدارية داعمة لذلك، فمن خلال الإدارة بالأهداف ﴿نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة مع حاجة المدير للإسهام فيها ولتطوير نفسه ذاتيا﴾<sup>2</sup>، يستطيع الموظف معرفة الطريق الذي يسير عليه، وتصبح أهم تصرفاته وأفعاله ذات معنى إذا كانت تصب بشكل مدروس في خدمة هذه الأهداف . ومن خلال الإدارة بالتفويض ﴿أن يعهد المدير إلى شخص أو مجموعة من العمال ممن يثق فيهم مسؤولية تحقيق الأهداف المطلوبة، عن طريق منحهم السلطة الكاملة، بغرض تمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة﴾<sup>3</sup> يستطيع المدير أن يقضي على العمل الكثير، وذلك عن طريق إشراك مرؤوسيه فيه كل حسب تخصصه، وهو بذلك يحقق الهدف الأساسي من العمل الإداري، وهو العمل مع الآخرين وبواسطتهم. أما من

<sup>1</sup> Dominique Thierry, Christian sauret, « la gestion prévisionnel et préventive des emplois et des compétences », Edl'harmattan, paris, 1993,p 59

<sup>2</sup> علي السلمي، " الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 113.

<sup>3</sup> ربي مصطفى عليان، "إدارة الوقت: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

خلال إدارة الاجتماعات<sup>1</sup> هي إحدى الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيدا بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب يستطيع المسئولون تنفيذه بوفاء وإخلاص كاملين إيماناً منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده<sup>1</sup> فيستطيع المسئول أن يجعل منها أداة فعالة لاتخاذ القرارات الحاسمة، لتسهم في توفير الوقت، وتكون فرصة المدير والمرؤوسين لطرح الأفكار الإبداعية، لا مصدراً للقلق والتوتر لديهم.

2/ عوامل التنمية الذاتية للفرد : تعمل الإدارة الجيدة للوقت على تحقيق عوامل التنمية الذاتية للفرد كالآتي<sup>2</sup>:

- الإقلال من الجهد والتعب: يتم ذلك من خلال تحديد ما يجب على الفرد القيام به من الأنشطة والواجبات والمهام، وما يتعين عليه تفويضه والتخلي عنه لمعاونيه، ومن ثم يبقى المدير مكلفاً بالمهام الإدارية التي لا يستطيع غيره القيام بها.
- تحسين مراكز العمل والمكانة الوظيفية : تساعد إدارة الوقت بفاعلية على ارتقاء المدير وترقيته في السلم الوظيفي. فمفتاح الإدارة الناجحة هو إدارة الوقت، وهي عملية تدفع المدير للتحرك دائماً إلى أعلى.
- إعادة توزيع العمل : حيث تساعد المدير على حسن تنفيذ الأعمال من خلال توزيع العمل والاختصاصات الوظيفية وفقاً للقدرات والمهارات واحتياجات كل منها من الوقت اللازم لانجازها والانتهاء منها.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي: تعمل التنمية الذاتية على زيادة الاستثمار في البشر، ولما كان أي استثمار يتولد عنه عائد أو مردود، فإن مع التدريب تزداد كفاءة العاملين وترتفع إنتاجيتهم، وبالتالي يزداد دخل كل منهم ودخل المشروع.
- تحسين الأداء والمكافأة: يعمل التدريب على زيادة مهارة العاملين، ويؤكد قدراتهم ويصقلها لهم، ويتيح لهم اكتساب معارف وخبرات جديدة، ومن ثم يتحسن أدائهم الوظيفي، وترتفع قدراتهم الإنتاجية، ويزداد عطائهم للمشروع، وتقل عوامل الهدر، أو الفاقد، أو غير المستغل، أو المعيب في العمليات التشغيلية، ومن ثم يزداد الإنتاج جودة وكما، ويصبح المشروع قادراً على زيادة دخل العاملين ورفع أجورهم ومرتباتهم وحوافزهم ومكافأتهم بشكل ملموس مع التحسين في الأداء.

3/ إدارة الوقت كأداة لتحديد الفجوات العمالية: إن إدارة الوقت تساعد المشروعات على إنشاء وإيجاد نظام كفاء للتوقيتات المعيارية التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الانجاز، ومن خلال ذلك يتبين للقائد الإداري نوع الفجوات القائمة الآن في المشروع، أو تلك التي يتعين ملؤها والاستعداد لها لمواجهة احتياجات المستقبل منها، وهي تشمل الفجوات الآتية<sup>3</sup>:

- الفجوة البشرية العددية: والتي تشمل العدد المطلوب من الأفراد للقيام بالعمل الذي تحتاجه الوظائف المختلفة في المشروع، ويتناول تحليل هذه الفجوة العددية ليس فقط القائمة الآن، ولكن أيضاً تلك التي ستحدث في المستقبل، وتوقيتات حدوث هذه الفجوات. ومن ثم يتم وضع خطة الإعلان عن الوظائف وخطة الاختبارات والاختيار.
- فجوة التخصصات: التي تحتاج إليها إدارة العمل وتنفيذ المهام والأنشطة، سواء من حيث التخصص العام (مهندسين، تجاريين، قانونيين... الخ)، أو من حيث التخصصات الفرعية (مهندس كيميائي، مهندس

<sup>1</sup> سهيل فهد سلامة، "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص 104.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت"، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت"، مرجع سبق ذكره، ص 153.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخلوفي كنفزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

معماري، مهندس مختبرات...الخ). ومن ثم يتم وضع خطة متكاملة لإكساب الخبرة، والتدريب، وصقل المهارة، والارتقاء بالتخصص النوعي من خلال ممارسة العمل، ورسم المسار الوظيفي.

- فجوة المعلومات : التي لدى العاملين الحاليين، أو الذين سيتم تعيينهم سواء ما كان منها متعلق بسير العمل أو ممارسة النشاط الحالي، أو ما كان متعلق بما يجب أن يكون لديهم لممارسة العمل المستقبلي في ظل تكنولوجيا للإنتاج جديدة تماما، أو في ظل أساليب إنتاج مختلفة...ومن ثم استخدام أساليب متطورة لتزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة، ومن بينها المنشورات، والكتيبات سواء الالكترونية عبر الحاسب، أو الندوات واللقاءات المعلوماتية، أو المؤتمرات السنوية.
- فجوة المهارات :الحالية لدى الكوادر البشرية سواء ما كان منها متصلا بالأساليب التكنولوجية ومهارة استخدامها، أو ما كان منها متصلا بمهارات الوظائف المسكن عليها كل منهم، ومدى احتياج العمل وتطوره لهذه المهارات .
- فجوة الخبرات :أو فجوة حساسية الكوادر البشرية وقدرتهم على مواجهة المواقف الصعبة والأزمات ومشاكل العمل والتعامل معها في ضوء تجارب الماضي وخبراتهم السابقة، ومدى إلمامهم التنفيذي للنشاط واكتسابهم لتلك الحساسية.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على واقع إدارة الوقت في بعض المؤسسات بولاية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة الوقت ، وذلك من خلال عدة أبعاد أساسية هي: مكانة الوقت، تخطيط الوقت ، مضيعات الوقت ، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، العلاقة بين استثمار الوقت والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وسنعمد في دراستنا هذه على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي ( SPSS ) ، و الجدول التالي يوضح المنظمات المعتمدة في الدراسة :

### الجدول رقم (1): المؤسسات المعتمدة فالدراسة

اسم المنظمة	المؤسسة	الوكالة	الجزائرية	بنك	ديوان	الوكالة	مديرية
SONALGAZ	الوطنية	الوطنية	لللمياه	الفلاحة	الترقية	الوطنية	مديرية السكن
ANSEJ	للكهرباء	لدمع	ADE	والتنمية	والتسيير	لدمع	مديرية الضرائب
	والغاز	وتشغيل		الريفية	العقاري	تطوير	IMPOT
		الشباب		BADR	OPGI	الاستثما	
						ر	DLEP
						ANDI	
نوع المنظمة	عمومية اقتصادية	عمومية إدارية	عمومية إدارية				

المصدر: من إعداد الطالبة

1 / تحليل البيانات الشخصية : نستقريء من خلال نتائج الاستمارة، أنّ الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت 42.37% ، في حين لم يتجاوز عمر أي موظف في عينة الدراسة 60 سنة.والنتيجة التي توصلنا إليها هي أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة هم شباب ويتقلدون مسؤوليات تقع ضمن

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

الإدارة الوسطى أو التنفيذية، حيث مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل، والمطلوب منهم هو السعي نحو تطوير قدراتهم الإدارية عن طريق اعتماد أساليب فعالة كأسلوب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتدعيمه بمهارات إدارية نذكر من أهمها مهارة إدارة الوقت، أما بالنسبة لمتغير الجنس فإن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 69.49%، في حين كانت نسبة الإناث 30.51%. وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف للمرأة في بيئة العمل، بل تدل على أنها لا تتقلد مناصب المسؤولية التي تذهب في غالبيتها إلى الرجال وإن حدث ذلك فإنها لا تتعدى الإدارة الوسطى أو التنفيذية، في حين أنّ مسؤولية الإدارة العليا تبقى حكرا لفئة الذكور وهذا ما وقفنا عليه أثناء الدراسة، وفيما يخص المؤهل التعليمي الغالب على الموظفين وخاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة هو شهادة ليسانس، حيث بلغت نسبة حاملها 35.59%، تليها شهادة تقي أو تقي سامي والتي بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 25.42%، تليها مستوى ثانوي فما دون التي بلغت نسبة حاملها 25.42%، وتأتي بعدها شهادة مهندس التي بلغت نسبة 13.55%، كما لاحظنا أنّ غالبية المسؤولين في عينة الدراسة يفتقدون التكوين الإداري المتخصص، الأمر الذي يؤثر على فعالية الأداء، حيث أنّ غالبيتهم مهندسين، أو مختصون في القانون، أو في مجالات أخرى بعيدة عن الإدارة، ومن جهة أخرى فانفئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الممثلة ب( 5 سنوات فأقل) بنسبة مئوية بلغت 35.59%، تليها الفئة ما بين (6 و 10 سنوات) بنسبة بلغت 33.89%، تليها الفئة ما بين ( 11 و 15 سنة) بنسبة بلغت 11.86%، وتلتها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة بلغت 13.55%، وآخر نسبة بلغت 5.08% ممثلة للفئة ما بين (16 و 20 سنة).

2 / تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة :

المحور الأول : أبعاد إدارة الوقت

الجدول رقم (2): واقع إدارة الوقت في المؤسسات حسب آراء العينة المدروسة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح		الاتجاه المعياري
						التكرار	النسبة	
						التكرار	النسبة	
ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة لي	12	24	12	4	7	3.55	1.144	موافق
	20.33%	40.67%	20.33%	6.77%	11.86%			
إن تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من الإدارة الجيدة للوقت	41	7	9	0	2	7.94	3.603	موافق تماما
	69.49%	11.86%	15.25%	0%	3.38%			
أملك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة.	10	12	17	8	12	3.06	1.284	محايد
	16.94%	20.33%	28.81%	13.55%	20.33%			
أجد الوقت الكافي لتخطيط الأعمال التي سأقوم بها.	1	11	22	7	18	2.67	0.972	محايد
	1.69%	18.64%	37.28%	11.86%	30.50%			
أشرك مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي.	10	8	6	12	23	2.67	1.394	غير موافق
	16.94%	13.55%	10.16%	20.33%	38.98%			
عدم التخطيط أو التخطيط	22	19	8	1	9	3.88	1.130	موافق

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

السيء يسهم في ضياع وقت عملي.	7/37.28	7/32.20	7/13.55	7/15.25	7/1.69			تماما
أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهاراتي في إدارة الوقت.	5	7	24	12	11	2.71	1.160	محايد
	7/8.47	7/11.86	7/40.67	7/20.33	7/18.64			
أحدد المدى الزمني الذي سيستغرقه النشاط التدريبي.	11	12	19	13	4	3.22	1.077	محايد
	7/18.64	7/20.33	7/32.20	7/22.03	7/6.77			
عدم التخطيط أو التخطيط السيء يسهم في ضياع وقت عملي.	22	19	8	9	1	3.88	1.130	موافق تماما
	7/37.28	7/32.20	7/13.55	7/15.25	7/1.69			
أحدد أهداف عملي بشكل مستمر.	45	8	5	1	0	4.64	0.713	موافق تماما
	7/76.27	7/13.55	7/8.47	7/1.69	7/0			
أتابع مدى تحقق الأهداف المطلوب مني إنجازها.	35	16	6	2	0	4.42	0.813	موافق تماما
	59.32	27.11	10.16	7/3.38	7/0			
عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية يضيع وقت عملي.	18	15	17	8	1	3.69	1.102	موافق تماما
	7/30.50	7/25.42	7/28.81	7/13.55	7/1.69			
تسهم كثرة الاجتماعات في ضياع وقت عملي.	9	13	21	12	4	3.18	1.022	محايد
	7/15.25	7/22.03	35.59	7/20.33	7/6.77			
نقص المعلومات الخاصة بالعمل يضيع وقتي.	14	21	16	6	2	3.66	1.0009	موافق
	23.72	7/35.59	7/27.11	10.16	7/3.38			
								٪

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنّ أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية الوقت بحيث جاءت العبارة " 2 " بمتوسط حسابي قدره 7.94 وانحراف معياري بلغ 3.603، وهذا ما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل كلي على أنّ الإدارة الجيدة للوقت تساهم دائما في تحسين أداء المنظمة، ثمّ تلتها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري 1.144 وهذا يدل على أنّ الموظفين بولاية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة في الغالب لا يحتاجون لوقت إضافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مما يؤكد التزامهم الدائم باستغلال وقت العمل، وبعد ذلك العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي بلغ 3.06 وانحراف معياري 1.284 وهذا يشير إلى أنّ البعض من المؤسسات بولاية معسكر ومن وجهة نظر عينة الدراسة لا يملكون نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، و اتضح لنا حول البعد المتعلق بتخطيط الوقت أنّ الموظفين بولاية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة أحيانا ما يجدون الوقت الكافي لتخطيط العمل، وذلك لأنهم أحيانا ما يشاركون في البرامج والدورات التدريبية الخاصة بتعليم مهارات إدارة الوقت، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على العبارتين رقم 7 و 8 وهذا ما يعكسه ارتفاع الانحراف المعياري حيث بلغ في العبارة رقم 7 (1.160) وفي العبارة رقم 8 بلغ (1.077)، ويلاحظ أنّ هذه النتيجة أثرت بشكل سلبي على توجه الموظفين نحو البعد الخاص بتخطيط الوقت، إذ لا تكفي القناعة بأهمية إدارة الوقت في

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

تحسين الأداء وتنظيم العمل، بل يجب على المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية السعي الجاد لتحويل هذه القناعات إلى برامج تنفيذية من خلال العمل على تعلم مهارات إدارة الوقت خاصة مهارة التخطيط التي يعد التدريب من أهم مصادر الحصول عليها، ونستقريء من الجدول المتعلق بالبعد الخاص بمضيعات الوقت أنّ الموظفين حسب عينة الدراسة يسعون دائما إلى تحديد أهداف العمل بالإضافة إلى التحقق من انجازها، ولكن عدم التخطيط أو التخطيط السيئ يسهم في ضياع وقت عملهم ، وبعد ذلك بلغت العبارة رقم 12 متوسط حسابي مرجح قدره 3.69 وانحراف معياري 1.102 حيث تدل على أنّ المديرين في ولاية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة يعانون دائما من مشكلة ضياع وقت العمل بسبب المشاكل التنظيمية التي يعد من أهمها عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية، وجاءت بعد ذلك العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدره 1.0009 حيث دل على أنّ المسؤولين والموظفين بولاية معسكر ومن وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يعانون من مشكلة ضياع وقت العمل بسبب الافتقار إلى المعلومات المساعدة على تأدية العمل لذلك يجب على المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية السعي الجاد نحو تفعيل نظم المعلومات المختلفة وتشجيع الاتصالات بأنواعها الصاعدة والنازلة، من أجل تسهيل انسياب المعلومات وضمان وصولها إلى محتاجيها في الوقت المناسب بالشكل الذي يضمن معه عدم ضياع وقت العمل.

المحور الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمكانة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات المعتمدة  
الجدول رقم (3): مستوى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات حسب آراء العينة المدروسة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
									النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
أقوم بجرد الموارد البشرية المتاحة وتحليل إمكانيات تطورها مستقبلا.	11	20	12	7	9	3.28	1.410	موافق	46.55%	20.68%	15.51%	8.62%	8.62%
	32	19	6	1	1	4.35	0.866	موافق	54.23%	32.20%	10.16%	1.69%	1.69%
أسعى إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز.	28	14	13	3	1	4.10	1.028	موافق	47.45%	23.72%	22.03%	5.08%	1.69%
	10	14	22	7	6	3.25	1.182	محايد	16.94%	23.72%	37.28%	11.86%	10.16%
أطبق سياسة الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.	16	20	13	8	2	3.67	1.064	موافق	27.11%	33.89%	22.03%	13.55%	3.38%
	14	18	12	15	0	3.52	1.119	موافق	23.72%	30.50%	20.33%	25.42%	0%
أسعى إلى تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.	14	17	15	10	1	3.62	1.112	موافق	23.72%	30.50%	20.33%	25.42%	0%
أقوم بتحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة، قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية.	16	17	15	10	1	3.62	1.112	موافق	23.72%	30.50%	20.33%	25.42%	0%
أتحكم في التطورات التي	16	17	15	10	1	3.62	1.112	موافق	23.72%	30.50%	20.33%	25.42%	0%

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

			7.169	7.16.94	7.25.42	7.28.81	7.27.11	تحدث على الأفراد والوظائف في المؤسسة.
موافق تماما	0.895	4.44	0	3	7	10	39	أعتبر أن التكوين أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات
			7.0	7.5.08	7.11.86	7.16.94	7.66.10	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أنّ المسؤولين والمرؤوسين من وجهة نظر عينة الدراسة يدركون أنّ التكوين أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات ، حيث لاحظنا أنّ هناك تشتتا ضئيلا نوعا ما في الإجابات على العبارة رقم 8، وهذا ما يعكسه انخفاض قيمة الانحراف المعياري لها التي بلغت 0.895، واحتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4.35 بانحراف معياري قدره 0.866، وهذا يدل على أنّ المسؤولين في عينة الدراسة يسعون دائما إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز ، وهذا يدل على أنّ المديرين في ولاية معسكر يدركون ضرورة تطوير الكفاءات بالمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها، وهذا ما أثبتته العبارة رقم 3 التي تضمنت "أساهم في عملية تنمية المسار المهني لعمالي" بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.10 وبانحراف معياري قدره 1.028، مما يدل على أنّ المسؤولين حسب عينة الدراسة يقومون دائما بحفظ حق العامل وذلك بالسعي إلى تنمية مساره المهني، والعبارة رقم 5 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.67 بانحراف معياري قدره 1.064، وهذا يدل على أنّ المسؤولين في عينة الدراسة غالبا ما يسعون إلى تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة، وغالبا ما يتحكمون في التطورات التي تحدث على الأفراد والوظائف في المؤسسة، وغالبا ما يقومون بتحديد التوجهات الكبرى لتسيير الموارد البشرية للسنوات المقبلة، قصد تسيير أحسن للتحويلات المستقبلية، بالإضافة إلى أنهم غالبا ما يقومون بجرد الموارد البشرية المتاحة وتحليل إمكانات تطورها مستقبلا، وهذا يدل على أنّ المديرين في ولاية معسكر يعملون على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أهمها.

المحور الثالث : تحليل النتائج الممثلة لاستثمار الوقت وعلاقته بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

الجدول رقم (4): مجالات استثمار الوقت وانعكاساتها على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حسب آراء العينة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
يعتبر العمل في أحسن الظروف جزءا هاما للاستثمار في رأس المال البشري.	51	8	0	0	0	4.86	0.345	موافق تماما				
	786.44	7.13.55	7.0	7.0	7.0							
يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.	25	27	6	1	0	4.28	0.720	موافق				
	742.37	7.45.76	7.10.16	7.1.69	7.0							

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

موافق	0.918	3.86	1	3	14	26	15	تساعدني إدارة الوقت على إنشاء نظام كفاء للتوقيعات المعيارية التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الانجاز.
			1.69	/5.08	/23.72	/40.06	/25.42	
موافق	0.860	3.98	0	2	16	22	19	تساعدني إدارة الوقت على تحديد الفجوات في المشروع، للاستعداد لها لمواجهة احتياجات المستقبل منها.
			0	/3.38	/27.11	/37.28	/32.20	
موافق	0.859	4.05	0	2	14	22	21	أقوم بتقدير التغيير الذي يمكن أن يحدث إذا قمنا بإدارة الوقت بشكل جيد.
			0	/3.38	/23.72	/37.28	/35.59	
موافق	1.006	3.50	2	8	15	26	8	أسعى إلى دراسة العلاقة بين استثمار الوقت و الظاهرة محل التقدير (الوظيفة/الكفاءة).
			/3.38	/13.55	/25.42	/40.06	/13.55	
محايد	1.056	3.52	2	6	23	15	13	أقوم بتحليل الفوارق وتحديد التدابير التصحيحية والبرامج العملية.
			/3.38	/10.16	/38.98	/25.42	/22.03	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول اتضح لنا حول البعد المتعلق باستثمار الوقت وعلاقته بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أنّ الموظفين بولاية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة دائماً يعتبرون أن العمل في أحسن الظروف جزءاً هاماً في عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وغالباً ما يعتبرون أنّ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية، حيث جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي مرجح بلغ 4.28 وبانحراف معياري قدره 0.720، وجاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وبانحراف معياري قدره 0.859 بحيث أنّ المسؤولين في عينة الدراسة غالباً ما يقومون بتقدير التغيير الذي يمكن أن يحدث إذا طبقوا إدارة الوقت بشكل جيد، كما وتشير النتائج في الجدول أعلاه أنّ العبارات (3، 4، 6) والمتعلقة باستثمار الوقت وتأثيره على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات قد بلغ متوسط إجاباتها ( 3.86، 3.50، 3.98) بانحراف معياري ( 1.006، 0.860، 0.918) على التوالي، كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل للاتجاه غالباً، وهذا يدل على أنّ جل أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أنّ إدارة الوقت تساعد على تحديد الفجوات القائمة في المشروع، والتي يتعين الاستعداد لها لمواجهة احتياجات المستقبل منها، وهذا يعمل على توفير الوقت والجهد لكل من الرئيس والمرؤوس ويؤكد على أنّ إدارة الوقت تساعد على إنشاء نظام كفاء للتوقيعات المعيارية التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الانجاز، لتجنب الوقوع في الخطأ، كما يدل على وضوح أهداف وأولويات العمل لدى أفراد العينة.

### إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

#### مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

3 / اختبار فرضيات الدراسة : اختبار الفرضية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد إدارة الوقت

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.705	4	0.426	2.207	0.017
	داخل المجموعات	11.438	59	0.193		
الجنس	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.013	0.435
	داخل المجموعات	12.781	59	0.216		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.135	5	0.227	1	0.110
	داخل المجموعات	13.411	59	0.227		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.474	5	0.294	1.4	0.010
	داخل المجموعات	12.436	59	0.210		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت وفقا للعمر وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.017) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في عينة الدراسة يتفوقون على أن أبعاد إدارة الوقت (مكانة الوقت، أهمية الوقت، تخطيط الوقت، مضيعات الوقت) تختلف باختلاف العمر، وهذه النتيجة منطقية حيث تشير الدراسات أن هناك علاقة طردية بين العمر وقيمة الوقت لدى الإنسان، حيث كلما ازداد عمر الإنسان ارتفعت معه قيمة الوقت وأهمية إدارته بالنسبة إليه... ومن جهة أخرى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت وفقا للجنس وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.435) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في عينة الدراسة يتفوقون على أن أبعاد إدارة الوقت لا تختلف باختلاف الجنس، حيث أن كلا الفئتين لهما نفس النظرة حول أهمية الوقت والوعي بضرورة السيطرة على مضيعاته، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت وفقا للمؤهل العلمي وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.110) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في عينة الدراسة يتفوقون على أن أبعاد إدارة الوقت لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث أن المسؤولين بولاية معسكر مهما كان مستواهم التعليمي فإن لهم نفس النظرة حول أهمية الوقت والوعي بضرورة السيطرة على مضيعاته، وبالإضافة إلى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت وفقا لعدد سنوات الخبرة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.010) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في عينة الدراسة يتفوقون على أن أبعاد إدارة الوقت تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير هذا الأمر بكون الموظف أو المسئول مع مرور الوقت وتراكم الخبرة والمعارف لديه يزداد إدراكه لأهمية الوقت ودور الإدارة الفعالة له في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة.

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد المتعلق بأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في بعض المؤسسات بولاية معسكر وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.323	4	0.080	0.326	0.167
	داخل المجموعات	14.498	59	0.245		
الجنس	بين المجموعات	0.152	2	0.076	0.350	0.180
	داخل المجموعات	12.846	59	0.217		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.412	5	0.082	0.354	0.182
	داخل المجموعات	13.678	59	0.231		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.864	5	0.172	0.774	0.397
	داخل المجموعات	13.111	59	0.222		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة بتحليل التباين الأحادي لإجابات العينة المدروسة عن البعد المتعلق بأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة عن البعد المتعلق بأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقا للعمر، الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب ( 0.167، 0.180، 0.182، 0.397) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن الموظفين في عينة الدراسة يتفقون على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المتمثل في علاقة استثمار الوقت بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في بعض المؤسسات بولاية معسكر وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لعلاقة استثمار الوقت بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2.166	4	0.541	2.080	0.117
	داخل المجموعات	15.368	59	0.260		
الجنس	بين المجموعات	0.715	2	0.357	1.040	0.058
	داخل المجموعات	20.261	59	0.343		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.498	5	0.299	0.799	0.044
	داخل المجموعات	22.078	59	0.374		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.154	5	0.430	1.102	0.060
	داخل المجموعات	23.014	59	0.390		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

### مخولفي كنفرة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

تشير النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة بتحليل التباين الأحادي لإجابات العينة المدروسة حول البعد المتمثل في علاقة استثمار الوقت بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتمثل في علاقة استثمار الوقت بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقا للعمر، الجنس و عدد سنوات الخبرة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب ( 0.117، 0.058، 0.060) أكبر من مستوى المعنوية المفترض(0.05). هذه النتيجة تدل على أنّ الموظفين في عينة الدراسة يتفوقون على أنّ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة هو أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات عينة الدراسة حول البعد المتمثل في علاقة استثمار الوقت بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفقا للمؤهل العلمي وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب ( 0.044) أقل من مستوى المعنوية المفترض(0.05). هذه النتيجة تدل على أنّ الموظفين في عينة الدراسة يختلفون باختلاف المستوى التعليمي الذي ينتسبون إليه حول البعد المتمثل في علاقة استثمار الوقت بزيادة فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

الخاتمة : حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنّ الموضوع جد متشعب ويحتاج إلى التعمق فيه أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه لبنة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات الصلة بها بحيث يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان إدارة الوقت والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وفي ما يلي سنقدم أهم النتائج والاقتراحات التي توصلنا إليها :

نتائج الدراسة :

- تعتبر الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، إدارة الاجتماعات، من الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت، لذلك يجب السعي إلى تطبيق مبادئ هذه الأساليب لتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- إنّ شركاتنا ومشروعاتنا في وطننا العربي يمكن أن تزداد إنتاجيتها، وترتفع كفاءتها وربحيتها الاقتصادية إذا ما تعلم الإداريين فيها كيفية إدارة الوقت بطريقة أفضل.
- إدارة الوقت تزيد الإحساس بالمسؤولية، ويمكن من خلالها زيادة فاعلية المساءلة والمحاسبة وتقييم الأداء، وهو ما تحتاج إليه المشروعات في ظل بيئة قائمة على التنافس الشديد.
- يفتقر المسؤولون بولاية معسكر في الغالب إلى التخصص الإداري، حيث أن تكوينهم الأساسي عادة ما يكون تقنيا أو قانونيا، وهو الأمر الذي يظهر جليا من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية وعلاقتهم مع الرؤوسين، حيث يفكرون إلى المرونة والقدرة على التكيف والتفاعل الايجابي مع الآخرين.
- يشتكي المسؤولون بولاية معسكر من قلة الدورات التدريبية الخاصة بالتطوير الإداري، وإن وجدت فإنهم يرون بأنها لا تتمتع بالجدية المطلوبة، الأمر الذي يحول دون قدرتهم على تطوير مهاراتهم وأساليبهم الإشرافية، وهذا ما ينعكس سلبيا عليهم وعلى مرؤوسهم في نفس الوقت.
- غالبا ما تحضأ إدارة الوقت بأهمية كبيرة لدى المسؤولين بولاية معسكر ، وهذا ما يفسر اقتناعهم الدائم بأن تحسين الأداء العام للمنظمة يأتي من الإدارة الجيدة للوقت، الأمر الذي يجعلهم يحرصون في غالب الأحيان على تعليم مرؤوسهم مهارات إدارة الوقت، مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالمؤسسة.

اقتراحات : من الصعب توفر نظام يخلو من العيوب الإدارية، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها ومما لاشك فيه أنّ جميع مضيعات الوقت يمكن علاجها وترشيدها، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، ومن خلال تحليل

## إدارة الوقت وعلاقتها بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات

مخولفي كنزة/ ثابتي الحبيب/ جامعة معسكر

النتائج السابقة ارتأينا طرح الاقتراحات التالية لمساعدة المسؤولين والمرؤوسين خاصة على مستوى مصلحة وظيفة الموارد البشرية على استثمار الوقت بأحسن طريقة لزيادة فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الموارد البشرية، وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساسا للتطوير والتجديد والتحسين والارتقاء، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق واستشراف المستقبل وامتلاك مزايا تنافسية غير مسبوقه.
- زيادة اهتمام مديري الإدارات بنشر الوعي بأهمية وقت العمل، وضرورة تخصيص وقت العمل لإدارة الأعمال الرسمية والحد من إهدار الوقت والمحافظة عليه واستخدامه الاستخدام الأمثل.
- إتاحة الفرصة للمدراء للمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة الوقت، بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال والإفادة منها في الواقع العملي وتدريبهم على التمكن من الأساليب الإدارية المختلفة خاصة أسلوب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.