



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

أثر القيادة الإدارية على إدارة الوقت

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز و الضمان الإجتماعي بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

النوري محمد

إعداد الطالبتين:

بوضاية خيرة كوثر

قبسي القائمة

السنة الدراسية 2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

الشكر أولاً لله عز وجل الذي أعاننا في انجاز هذا العمل
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو
من بعيد، ولو بابتسامة أو بجملة بسيطة في اتمام
هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بعميق شكرنا وخالص
تقديرنا وعرفاننا إلى أستاذنا الفاضل :

النوري محمد

كما لا ننسى التوجه بالشكر الجزيل إلى كافة عمال جامعة
عمار ثليجي بالأغواط.

خيرة كوثر
القائمة

إهداء

اهدي ثمرة جهدي و تاج عملي الى من حملتني ثقلا و وضعتني كرها
الى التي زرعت في حب الحياة والطموح الى من كلما غثرت عثرة او محنة وجدتها صامدة
و تساندني الى نور عيني وملاء حياتي اماه الغالية "فطوم" التي لو بقيت ارد لها الجميل ما
وفيتها حقها .

الى الذي ايقظني من سباتي الى جهادي في العلم الى رفيق دربي الزوج محمد طعبة
الى كتكوتا تي الجيبات و نبض قلبي ريتاج ريحان و شيما حنين و حبيب قلبي ادم
طعبة نايل اطلال لله في عمرهم و امدهم بالسعادة والهناء
الى ابي العزيز "محمد" و اخوي الحبيب "الصابي" ، الطاهر " و حبيبتي زبيدة التي كل
عائلتي طعبة وبوفاية ، الى اخي خالين الحاج علال و الحاج بشير بديرينة ، والى روح عبد
القادر و ابو بكر بديرينة . الى حبيبتي الغالية الحنونة التي لم احرف مكانتها في قلبي
في هذه الدنيا الا بعد كربة اصابها الى ايمان الساسي التي احبها على اراقتها القوية
التي كافحت بها مرضها و اسال الله رب العرش العظيم أن يشفيها عاجلا غير أجلا ، والى
أحبائي عبد القادر ، النخلة ، أحمد . الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع
نذكر فاطمة مونت بديرينة لمين ، بديرينة محمد الأمين .

واخص بالذكر الأستاذ المشرف نوري محمد

الى كل اساتذة قسم علم الاجتماع

خيرة كوثر

إهداء

اللهم صلي على النبي خاتم الأنبياء والمرسلين "محمد" الهادي الأمين إلى النور والسرّاط
المستقيم أهدي عملي هذا إلى من قال فيهما تعالى: "وبالولدين إحسانا" إلى من وصفها
الرحمان بأحسن صورة فمجدها وقال عليه الصلاة وسلام بأن الجنة تحت أقدامها أهدي
ثمرة جهدي هذا إلى من اشترت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائها إلى أغلى اسم نطقه
لساني أمي ثم أمي ثم أمي "فاطمة" حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

- إلى والدي العزيز "خلال" الذي أنار لي درب النجاح و الذي يبقى دوما مثلي
الاعلى و قدوتي في هذه الحياة

لك يا أغلى ما أملك في الحياة ابني العزيز الغالي على قلبي صهيب منيب سعيدي

إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه الحاج
عيسى، أحميدة، البشير، فوزية، فتيحة، رشيدة، فاطمة الزهراء و إلى ابن أختي
و أخي علاء الدين و إلى كل عائلة قبسي.

و إلى رفيقات دربي بوضاية خيرة كوثر و موليناري سمية و كل عائلتهما صغيرا و كبيرا
، إلى الأحباب و الأصدقاء دون إستثناء

"القائمة"

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداء

الفهرس

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

أ مقدمة

الفصل الاول: الاطار التمهيدي للدراسة

5.....المبحث الاول : الاشكالية

8.....المبحث الثاني : الفرضيات

9.....المبحث الثالث : اهداف الدراسة

10.....المبحث الرابع : اهمية الدراسة

11.....المبحث الخامس : أسباب إختيار البحث

11.....المبحث السادس : الدراسات السابقة

18.....المبحث السابع : تحديد المفاهيم

الفصل الثاني: القيادة الادارية

23.....المبحث الاول : المفاهيم الحديثة للمؤسسة و الادارة

23.....المطلب الاول : ماهية المؤسسة و الإدارة

26.....المطلب الثاني : القيادة الإدارية

27.....المطلب الثالث : مفهوم القيادة الإدارية

33.....المبحث الثاني : طبيعة القيادة الادارية

33.....المطلب الاول : أساليب القيادة الإدارية

37.....المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

39.....المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

الفصل الثالث :الادارة الفعالة للوقت

المبحث الاول :ماهية ادارة الوقت	48
المطلب الاول : تعريف الوقت وإدارة الوقت	48
المطلب الثاني : أهمية إدارة الوقت	52
المطلب الثالث: أساسيات إدارة الوقت	53
المبحث الثاني : اساليب القيادة الادارية و اثرها على إدارة الوقت	64
المطلب الاول : دور القائد في اتخاذ القرارات	64
المطلب الثاني : تفويض صلاحيات القائد الإداري وإدارة الوقت	70
المطلب الثالث: إدارة الاجتماعات	75

الفصل الرابع -الدراسة الميدانية

المبحث الاول : الاجراءات المنهجية	90
المطلب الاول :المنهج المستخدم	90
المطلب الثاني :أداة جمع البيانات.....	90
المطلب الثالث :العينة	92
المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية	93
المطلب الاول :تحديد المجال المكاني	93
المطلب الثاني : المجال الزماني.....	102
المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات	103
المبحث الرابع :تحليل الفرضيات	120
المبحث الخامس : الاستنتاج	121

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	يمثل متغير الجنس	(1)
104	يمثل متغير السن	(2)
105	يمثل متغير الحالة العائلية	(3)
106	يمثل متغير الوظيفة	(4)
107	يمثل متغير الأقدمية	(5)
107	يمثل متغير التردد في اتخاذ القرار	(6)
108	يمثل متغير إشراك المسؤولين في صناعة القرارات الإدارية	(7)
109	يمثل متغير إشراك المرؤوسين يؤدي إلى ربح الوقت إذا كان دائماً	(8)
109	يمثل متغير نوعية القرارات التي تشرك فيها المرؤوسين	(9)
111	يمثل متغير القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد و استغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة	(10)
112	يمثل متغير القدرة على القيادة واستغلال الوقت في ان واحد ونمط القيادة الفعال لحسن استغلال الوقت	(11)
113	يمثل متغير تفويض بعض المهام الإدارية إلى بعض المرؤوسين	(12)

114	يمثل متغير تفويض لبعض المهام الإدارية إلى بعض مرؤوسيك و العوائق التي تمنعك من التفويض	(13)
115	تمثل متغير الأسلوب الأمثل الذي تنتهجه لتدير به وقت الإدارة و فيم يتمثل هذا الأسلوب	(14)
116	يمثل متغير هل تشكو من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات التي تبرمجها	(15)
117	يمثل متغير الاجتماع الناجح في رايك و ما اذا كان الاجتماع خارج اوقات العمل ام ضمنه	(16)
118	يمثل متغير هل في الاجتماعات يحترم جدول الأعمال	(17)
118	يمثل متغير التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرك بالرضا	(18)
119	يمثل متغير الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت على القائد أن يكون ملما بها مع الوسائل الفعالة تساعد في حسن إدارة الوقت	(19)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	خطوات عملية قياس الوقت	(1)
56	نظام تحليل الوقت	(2)
69	نموذج المشاركة في إتخاذ القرارات	(3)
74	تفويض الشخص المناسب و العمل المناسب	(4)

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنطقة و إنما على مستوى الدولة أيضا .وإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعدد فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة .ويعمجيء الرسول الكريم ويظهر الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبيرة من العالم .

كما أن القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها القائد وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتتجزأ حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ويقود القائد في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة ، إن القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية ، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه . والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف. ويرى البعض أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة. حيث لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل ؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال..

إن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز .



كما انه لاشك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة .

كما أن العملية الادارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

و القيادة الإدارية تسعى لتحقيق أهدافها اعتمادا على إدارة الوقت ، فالوقت هو رأس المال الحقيقي و هو مورد هام من موارد الإدارة فإدارة الوقت تعني إدارة الذات لان من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين و تستطيع أن تنجز الأعمال بشكل منسق و منظم و فعال و تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل و الفعال لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة و الوقت هو أول الإمكانيات .

ولقد بدأت الأبحاث و الدراسات في البحث في هذا الموضوع و زيادة الاهتمام به نظرا للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و زيادة تكاليف الإنتاج ، فإدارة الوقت تعني إدارة الذات و إدارة شؤون المنظمة و الحصول على النتائج في الوقت المحدد ، فهي تحقق لنا التوازن بين ما يجب على القائد الفعال عمله من أهداف وواجبات .

و في ذلك يقول أبو بكر الصديق رضي الله عنه "اعلم إن الله عملا بالنهار لا يقبله بالليل و عملا بالليل لا يقبله بالنهار " .

ومنه فموضوع القيادة الإدارية و إدارة الوقت يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين و المفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم توفير لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية ، و الدراسات الميدانية وهذا ما سنتناوله في دراستنا المتواضعة حول اثر القيادة الإدارية على إدارة الوقت .

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار التمهيدي للدراسة

المبحث الأول : الإشكالية

المبحث الثاني : الفرضيات

المبحث الثالث : أهداف الدراسة

المبحث الرابع : أهمية الدراسة

المبحث الخامس : أسباب اختيار الموضوع

المبحث السادس : الدراسات السابقة

المبحث السابع : تحديد المفاهيم

المبحث الأول : الاشكالية

تعيش المؤسسات اليوم بصفة عامة ظروف غاية في الصعوبة ناتجة عن ما تشهده البيئة من تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل، و لا شك أن هذه الظروف قد أثرت على الإدارة ببعدها العلمي والعملية، فمن الناحية العلمية اتجهت أبحاث الإدارة إلى التركيز على محور أساسي في كل ما يتعلق بالإدارة و هو النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن الذي يستطيع استيعاب المتغيرات المتسارعة، ثم في مرحلة أكثر تقدماً اتجه التركيز إلى بعد آخر وهو دور الإدارة في إحداث التغيير، ولعل هذا البعد هو ما يسرد الكتابات الإدارية خاصة في مجال القيادة حيث اهتم كثير من المختصين والإداريين بأدوار القيادة الإدارية وأثرها على قدرة تحريك العاملين نحو الهدف.

في عالم المؤسسات والأعمال يصبح البحث عن القادة ذو مهارات عالية من بعد استراتيجي و إبداع وابتكار وسرعة في اتخاذ القرار و التأقلم مع كل التغيرات من الضروريات خاصة في هذا الوقت، حيث تحتاج المؤسسات إلى القادة كلما زاد الاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة، ومن الناحية العملية فإن معظم النظم الإدارية اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة، والقدرة على التكيف من الانتقال من موقف رد الفعل إلى موقف المبادرة.

و تعتبر المؤسسات الاقتصادية والخدمية من أكثر المؤسسات تأثراً بما يحدث في العالم من تغيرات وذلك لاختلاف طبيعة وعمليات الخدمة من نظم إنتاج السلع الملموسة هذا من ناحية، و إلى ازدياد أهمية ودور هذه المؤسسات في المجتمع المعاصر من ناحية أخرى، وبصفة خاصة المؤسسات الحكومية التي تخضع لمفاهيم الإدارة التقليدية ونظمها والتي أصبحت تمثل الآن عبء على الإدارة في هذه المؤسسات وعائق في سبيل تقدمها وتطورها و استجابتها وتفاعلها مع الظروف المتغيرة ولا شك في أن ذلك يفرض حاجة هذه المؤسسات لأنماط قيادية إدارية قادرة على إحداث النقلة النوعية في أسلوب عمل المؤسسات لكي تستطيع خلق التغيير.

كما بينت الدراسات اهتمام الباحثين بموضوع ادارة الوقت فالوقت مورد ثمين وهام لا يمكن تعويضه فالوقت هو المال وكما ذكر "دوكر" ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات لان من لا يستطيع ادارة ذاته لا يستطيع ادارة وقت الآخرين و ادارة الذات تشبه ادارة فهي تتطلب التخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة . و يشير التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفرات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة ، والنتيجة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة ،فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المؤسسات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته بطريقة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل

ليس فقط من ناحية التكاليف ، ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت من رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء والاستفادة من الخبرة والإدارة الفعالة للوقت، والالتزام بالمواعيد، والبرامج الزمنية.

و ادارة الوقت قطعت شوطا لا بأس به في الدول المتقدمة و الصناعية بالذات في و.م.أ و اليابان و الصين حاليا بينما هي لا تزال تخطو خطوات بدائية في الدول النامية و الاقل تقدما ،و هذا ما يعكسه بوضوح في الندرة الانتاجية التي تعانيه تلك الدول حيث يتم اهدار الوقت بدرجة كبيرة .¹

كما ان من اهم عبارات جيمس ماكسي 1958 في كتابه ادارة الوقت هي "اذا كنت تشعر بنقص في الوقت اثناء عملك فهذا مؤشر بان مهاراتك الادارية تتجه نحو العدم".²

¹ صلاح عباس ، ادارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون طبعة ، الاسكندرية ، 2006، ص18.

² ربحي مصطفى عليان ، ادارة الوقت ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط2، عمان /الاردن ، 2007، ص16.

من خلال ذلك سلطنا الضوء في دراستنا على مشكلة جوهرية في فعالية القيادة الإدارية وهي إدارة الوقت، حيث تعتبر مشكلة ضياع الوقت، وصراع القائد مع الوقت، وعدم القدرة على استغلاله أحسن استغلال من أهم المشكلات التي أفلقت القادة الإداريين والمشرفين والمؤوسين على حد سواء، وهو الامر الذي أدى بنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع، ومحاولة التعرف على مكن عوامل الخلل؟.

ربطنا هذه الدراسة بالجانب الميداني بمؤسسة سونلغاز و الضمان الاجتماعي بالأغواط بحكم ان الكثير منهم لديهم مؤهلات علمية بالإضافة الى الخبرة المهنية ومن ناحية أخرى السمات والمهارات والملكات الشخصية التي يتمتعون بها، وعلى هذا النحو جاءت هذه الدراسة لإبراز الاثر بين القيادة الإدارية و إدارة الوقت و للبحث والإجابة على تساؤل الإشكالية التالية:

- ما هو أثر القيادة الإدارية على حسن استغلال الوقت؟ و لتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هو اثر صنع واتخاذ القرار في المؤسسة على حسن استغلال الوقت؟
- هل يعتبر التفويض كأسلوب إداري فعال في المؤسسة عملية مريحة للوقت؟
- هل إدارة الاجتماع بفعالية في أسلوب إداري مريح للوقت؟

المبحث الثاني : الفرضيات

وللإجابة عن الأسئلة المطروحة، ومعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

*الفرضية العامة:

- هناك أثر ايجابي للقيادة الإدارية كمهارة إدارية، وكأسلوب علمي متخصص من قبل المديرين على نجاحهم في إدارة الوقت بفعالية بأقل تكلفة وأكثر عائداً.

- هناك أثر ايجابي لصنع واتخاذ القرار كعملية جوهرية بالنسبة للقائد الإداري على حسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرؤوسين في المؤسسات .

- أسلوب التفويض الفعال يعتبر من أهم الأساليب التي تريح الضغط على القائد الإداري، وبذلك فهو عملية مربحة للوقت.

- يعتبر الاجتماع الفعال في المؤسسات أسلوباً إدارياً مربحاً للوقت.

حتى نتأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمدنا الى تحليل معطيات البحوث والدراسات والكتب الخاصة بالموضوع على الصعيدين العربي والعالمي، وتناولنا الموضوع من خلال اربع فصول يحتوي كل فصل على مبحثين ، وكل مبحث على ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في

الفصل الأول تناولنا فيه اشكالية الدراسة و فرضياتها ثم اسباب اختيار الموضوع و اهميته واهدافه التي جاء لأجلها .

أما الفصل الثاني القيادة الإدارية من خلال تحديد كل من مفهوم من المفاهيم الحديثة للمؤسسة والإدارة والقيادة في الفكر الإداري وصولاً إلى طبيعة القيادة والقيادة الإدارية من خلال الأساليب والأنماط والنظريات.

في الفصل الثالث تناولنا الإدارة الفعالة للوقت من حيث الماهية وفيها عرفنا الوقت وإدارة الوقت بالإضافة إلى الأهمية ومتطلبات إدارة الوقت، ثم تطرقنا إلى مضيعات الوقت وكذا أساسيات إدارة الوقت.

أما في الفصل الرابع و الأخير يعتبر اسقاطا وتطبيقا مما تناولناه في الجزء النظري أي الدراسة الميدانية لكل من مؤسسة سونلغاز ، صندوق الضمان الاجتماعي ، في مبحثين الأول الإجراءات المنهجية، والثاني عرض وتحليل النتائج

المبحث الثالث : الهدف من الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف أساسية لهذا البحث هي:

- التعرف على اثر القيادة الادارية على ادارة الوقت.
- السعي إلى وصف وتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الوقت في ظل الاتجاهات المعاصرة في حقل الأعمال لتحقيق قصب السبق من خلال كسب الفرص والابتعاد عن التهديدات، وتحويل التهديدات إلى فرص هذا كله تحت قيادة إدارية تتحكم في الوقت باعتباره أندر الموارد، وتجعل منه عنصر من عناصر الجودة، والمنافسة، ولن يتم ذلك إلا من قائد إداري يعرف وقته والجزء الضائع منه وكيف يتصرف في حدود الجزء المتاح، فإذا كان للقائد أن ينجز فإنه يجب أن يبدأ بعنصر الوقت لأنه العنصر المقيد فالقائد يتميز عن الآخرين في حرصه ورعايته للوقت و محافظته على هذا العنصر غير القابل للإحلال.

- المساهمة بشكل تطبيقي في بلورة موضوع القيادة في المؤسسات العمومية، وخاصة ما يتعلق بدور هذه القيادة في إدارة الوقت بشكل فعال للنهوض بهذه المؤسسات وأدائها لدور متميز.

- معرفة أبعاد إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات

- إبراز دور المورد البشري في العمل المؤسسي.

- اختبار مدى صحة الفروض.

المبحث الرابع: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي هي بصدد دراسته، حيث يعتبر موضوع القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الوقت من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة لعدة اعتبارات منها:

- من الناحية الأكاديمية فأن موضوع القيادة من الموضوعات التي لا زالت في حاجة إلى المزيد من الجهود لإبراز أهميتها حيث تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض من خلال قيامها بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- إبراز أهمية الموضوع على المؤسسات العمومية التي لازالت تعمل وفق النظم واللوائح والقوانين المتقادمة أو من ناحية المؤسسات الخدمية العمومية التي لا تهدف دف إلى الربح.

- اتخاذ الباحثين من القيادة الإدارية موضوعا ذا أهمية في دراستهم إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، وعلمي النفس والاجتماع، بالإضافة إلى أن هناك الكثير من ربطها بإدارة الوقت، فالقائد الإداري يخطط ينظم ويوجه ويراقب ولهذا صارت إدارة الوقت والقيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءهما نجاح أي مؤسسة.

- التغير البيئي أدى إلى وجود الحاجة إلى قيادة فعالة تعمل على موائمة الوقت الواجب توفره مع الوقت المتاح لاستيعاب المتغيرات المتنوعة.

المبحث الخامس: أسباب اختيار البحث

لا شك أن البحث في إي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة و البحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الوقت نذكر منها ما يلي:

1- اسباب ذاتية :

-للاهتمام الشخصي بالموضوع كطالب جامعية و رغبة في ان يكون مصدر الهام للآخرين .

- للشعور بقيمة الموضوع و اهميته على المدى الطويل .

-الرغبة الذاتية في دراسة هاذ الموضوع بناء على اطلاعاتنا السابقة.

2- اسباب موضوعية:

- يعتبر الموضوع أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصنا.

- الرغبة في إثراء المكتبة.

-بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلو من معالجة أثر القيادة الإدارية على إدارة الوقت

المبحث السادس: الدراسات السابقة

إن اطلعنا على الدراسات السابقة لا يعني الدراسات و البحوث الملتصقة بالبحث التصاقا تاما ،او تلك البحوث التي تحمل نفس العنوان او تدرس نفس المشكلة وانما الغاية المرجوة منها فهم ان أي بحث لا يبدا من فراغ كما أي باحث لا يكتب اخر كلمة في العلم 'فالبحوث السابقة هي بمثابة الحجر الاساسي التي ترتكز عليه اية دراسة .

و فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت المواضيع ذات الصلة ببحثنا هذا و قريبة منه التي نقسمها الى دراسات متعلقة بالقيادة الادارية و دراسات متعلقة بإدارة الوقت .

الدراسة الاولى : مقدمة من بوضلة هبة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، بعنوان اساليب ادارة الوقت و اثرها على التحصيل الدراسي للطالب الجامعي العامل.

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي - الاغواط.

هدفت الدراسة الى التعرف على أساليب إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة و اثرها على التحصيل الدراسي للطالب الجامعي العامل .

وكانت مشكلة الدراسة :

-ما هو اثر أساليب إدارة الوقت على التحصيل الدراسي للطالب الجامعي العامل .

والتساؤلات الفرعية :

1- ماهي الأساليب التي تمكن الطالب الجامعي العامل من التحكم في وقته و استثماره بأحسن

الطرق ؟

2- هل التخطيط الفعال المحكم للوقت يشعر الطالب الجامعي بالرضا ؟

3- هل لأساليب إدارة الوقت أهمية على التحصيل الدراسي في المسار العلمي للطالب الجامعي

العامل ؟.

و كانت فروض الدراسة كالتالي :

الفرضية العامة: أساليب إدارة الوقت تعطي إمكانية استغلال الوقت بفعالية من خلال رفع مستوى

التحصيل الدراسي للطالب الجامعي العامل .

1- استعمال الوسائل و التقنيات الحديثة تمكن من استغلال الوقت بفعالية و استثماره في أكثر من

مهمة .

2- التخطيط الفعال و المحكم للوقت يشعر الطالب الجامعي العامل بالرضا

3- لأساليب إدارة الوقت أهمية في التحصيل الدراسي للطالب الجامعي العامل.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

ان طلاب عينة الدراسة يديرون وقتهم بكفاءة في بعض الأحيان ،كما ان هناك اهتمام بعض الطلبة بتطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت وأهمها تحديد الأولويات ،ومعرفة الأولويات وكذا وجود تفويض للمهام ،والبعض الآخر من الطلبة يتبعون استراتيجية تنظيم الوقت ووضع مخططات يومية لاستثمار الوقت في مجالي العمل و الدراسة .

الدراسة الثانية : مقدمة من بن عزوزي محمد ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، بعنوان تغيير القيادة الإدارية و تأثيره على الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لمؤسسة اقري روت الاغواط .

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن ما إذا كان هناك ثقافة للتغيير يتحلى بها كل من المدير و الموظفين ومحاولة تحديد النمط القيادي السائد بعد إجراء عملية التغيير و كيف تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين و معرفة الانعكاس الذي يتركه التغيير على الأفراد و ما مدى تجاوبهم مع هذا التغيير .

و كانت مشكلة الدراسة :

- الى أي مدى يؤثر تغيير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد ؟

و التساؤلات الفرعية :

1-هل يمكن لعدم إشراك الأفراد في قرار تغيير القيادة الادارية ان ينعكس على تجاوبهم مع هذا التغيير ؟

2-هل يؤثر تغيير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

وكانت فروض البحث كالتالي :

الفرضية العامة :

- يؤثر تغيير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي للأفراد .

1- بنعكس عدم اشراك الافراد في قرار التغيير على تجاوبهم مع هذا التغيير .

2- يؤثر تغيير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي للأفراد .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها :

إن للقيادة اثر بالغ في الوصول الى نتائج ايجابية ، وتحقيق أعلى مستوى أداء بالإضافة إلى حساسية عملية التغيير التي تكتسي أهمية بالغة . وان المدير الجديد له من الخبرة ما يمكنه من ضبط العمل و العمال لكن إهماله لجانب العلاقات الانسانية و كيفية استثمارها في تحسين فعالية و أداء العمال سينعكس في المستقبل على القفزة النوعية التي حققها في بداية تعيينه .

الدراسة الثالثة : مقدمة من الباحثة اميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل بعنوان "فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية /الادارة التربوية في الجامعة الاسلامية ، غزة '2009'1430 غير منشورة

هدفت الدراسة الى درجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم و بيان الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وكذا تجلية العلاقة بين فاعلية ادارة الوقت والانماط القيادية السائدة .

انطلقت من السؤال الرئيسي التالي :ما علاقة ادارة الوقت بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

و يندرج تحت السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية :

1-ما درجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

2- ما الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ؟

3- ما السبل المقترحة لتفعيل ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

وكانت فروض الدراسة كالاتي :

- 1-لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة فاعلية ادارة الوقت والانماط القيادية السائدة .
 - 2-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس للأنماط القيادية السائدة .
- و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

- درجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت كبيرة .
- ان اكثر الانماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي .
- وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية .

تعقيب على الدراسة :كان عنوان الدراسة واضحا وشاملا ودالا على مشكلة البحث و اهدافه ،عرفت الباحثة المصطلحات التي وردت في العنوان مع التعريف الاجرائي لها ،تناولت الباحثة بعض الدراسات السابقة العربية و الاجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة ،و بدأت بالدراسات المتعلقة بإدارة الوقت اولا ،ومن ثم الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية .

الدراسة الرابعة : تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعة الفلسطينية ،اعداد الباحث حسين شاكر الهور ،اشراف الدكتور محمد ابراهيم المدهون ،قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ،2006، غير منشورة ،

هدفت الدراسة الى تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا ، وقد تمت صياغة الاشكالية

كالتالي :ما هو واقع ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية ؟

و يتفرع الى مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- 1- ما هو مفهوم ادارة الوقت و اهميته و كذلك المفاهيم الاساسية المتعلقة بإدارته و تنظيمه ؟
- 2- هل يعطي العاملين في الادارة العليا اهمية واضحة للوقت بشكل عام ووقت العمل الرسمي بشكل خاص ؟

- 3- هل يعطي العاملين في الادارة العليا في ادارة وقتهم باختلاف العوامل الشخصية باختلاف العوامل الشخصية ؟

- 4- كيف يتم التخطيط السليم لإدارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا ؟

فرضيات الدراسة :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجامعات الفلسطينية حول واقع ادارة الوقت .

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول واقع ادارة الوقت في الادارة العليا .

- 3- توجد ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا .

نتائج الدراسة :بينت نتائج الدراسة ان مستوى واقع ادارة الوقت لمجال نظرة الادارة العليا اتجاه الوقت متوسطا حسب القيمة الكلية للمتوسط الحسابي الكلي مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين .

تعقيب على الدراسة :

هدفت الدراسة الى تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا و بينت نتائج الدراسة ان مستوى واقع ادارة الوقت كان بين متوسط و عالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع ادارة الوقت ،مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية .

كما تم التطرق إلى موضوع إدارة الوقت في مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس بالمركز الجامعي بالمدينة تناولت من خلاله في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للسنة الجامعية 2002 استعراض تفصيلي لكل وظيفة من وظائف إدارة الوقت وكيفية تطبيقها على أرض الواقع،

وهناك دراسة أخرى هي تسيير الوقت وأثره في إنجاح استراتيجية المؤسسة في نفس المعهد للسنة الجامعية 2003 تناولت تسيير الوقت من خلال استعراض وظائف تسيير الوقت وعلاقته باستراتيجية المؤسسة، ومدى مساهمته في إنجاحها. كما تم تناول موضوع القيادة الإدارية والاتصال بالمنظمة في نفس المعهد للسنة

تناولت الدراسة الإسهامات النظرية في ميدان القيادة من تعريف، وتطور تاريخي،

ونظريات، وأنواع الاتصال وعلاقته بالقيادة، وفي الأخير تم تناول نماذج قيادية عالمية وأثارها.

-أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الأفراد: مديرية التجارة لولاية تبسة نموذجاً / ضوايفية سميرة، عبيد رشيدة. مذكرة ليسانس: علم اجتماع تنظيم وعمل: جامعة تبسة، 2008

-أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الأفراد: مديرية التجارة لولاية تبسة نموذجاً / ضوايفية سميرة، عبيد رشيدة. مذكرة ليسانس: علم اجتماع تنظيم وعمل: جامعة تبسة، 2008

- القيادة وانماط التحفيز. مذكرة ليسانس: علم اجتماع تنظيم وعمل: جامعة تبسة، 2009

-تأثير القيادة وتوجيه الموارد البشرية في إدارة المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ليسانس: علم اجتماع تنظيم وعمل: جامعة تبسة

أما دراستنا المتواضعة هذه فسوف نتناول فيها اثر القيادة الإدارية على إدارة الوقت من

خلال استعراض أهم الأشياء التي سيأتي ذكرها بالتفصيل فيما بعد

المبحث السابع : تحديد المفاهيم

1- مفهوم القيادة :

يرى قرين R-GRIFFEN ان القيادة هي "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل اهداف المنظمة و الجماعة و دفع السلوك نحو انجاز الاهداف التنظيمية و مساعدة الجماعة و المنظمة لتشكيل هويتها و ثقافتها " ¹.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

التعريف الاجرائي للقيادة : هي المؤهلات التي يجب ان تتوفر في الفرد ، والتي بواسطتها يستطيع التحكم في الافراد ليصل بهم الى تحقيق اهدافه من خلال تحقيق اهدافهم .

2- إدارة الوقت:

يعرفها "دركر" DURCKER "و ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات و ان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع في مهماته و اعماله ،و ان الوقت يعد من اهم الموارد فاذا ما لم تتم ادارته فلن تتم ادارته فلن يتم ادارة اي شيء اخر ².

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق

¹ طارق عبد الحميد البدري ، اساسيات علم ادارة القيادة ،دار الفكر ،عمان ،،ص 149. 2002.

² بوضلة هبة ،اساليب ادارة الوقت و اثرها على التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي العامل ، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع ، 2014،ص 22-23.

أهدافه، وخلق التوازن ما بين الوجبات والرغبات والأهداف .

كما يمكن تعريفها بأنها: عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذا الرقابة.

التعريف الاجرائي لإدارة الوقت :

علم وفن يستخدمه الطالب من اجل الاستغلال الفعال و المحكم لوقته ، معتمدا في ذلك على منهجية ادارية مستمرة ،تقوم على التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ،الرقابة على الوقت و مختلف مضيعاته التي تحول دون الاستفادة منه .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

مقدمة الفصل .

المبحث الأول : المفاهيم الحديثة للمؤسسة و الإدارة

المطلب الأول : ماهية المؤسسة و الإدارة .

المطلب الثاني : القيادة الإدارية .

المطلب الثالث : مفهوم القيادة الإدارية .

المبحث الثاني : طبيعة القيادة الإدارية

المطلب الأول : أساليب القيادة الإدارية .

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية .

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية .

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل :

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما ، ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر و سلوك الآخرين ، حيث يتمكن من توجيههم ، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة ، و هي ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان و مكان و لذلك إحتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس و علم الاجتماع بفروعها المختلفة ، حيث تشبعت البحوث و الدراسات في مجال القيادة و ذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم ، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين و الممارسين في الإدارة ، ولهذا نقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي تسنح لنا باستيعاب موضوع بحث ، كما يدفعنا إلى البدء بذلك باعتبار القيادة الإدارية المتغير المستقل في بحثنا ، و الذي يجب فهمه أولا الانتقال إلى المتغير الأول و هو إدارة الوقت و تأثير القيادة عليها .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإلمام بموضوع القيادة من خلال التطرق إلى :

المبحث الأول : المفاهيم الحديثة للمؤسسة و الإدارة .

المبحث الثاني : طبيعة القيادة الإدارية .

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

المبحث الأول : المفاهيم الحديثة للمؤسسة و الإدارة

إن نجاح أو فشل المؤسسة في تلبية حاجات الأفراد و المجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته ، فالإدارة الناجحة الفعالة هي نجاح أي منظمة و بأساس بناء أي مجتمع و مفتاح تقدمه و تطوره ، وبتركيز دور الإدارة في تحقيق و استخدام مثل للمواد المتاحة ولا سيما الموارد البشرية ولما كان عصرنا الحاضر عصر المؤسسات فلا بد من توضيح مفهوم المؤسسة ، إدارة العمليات الإدارية .

المطلب الأول : ماهية المؤسسة و إدارة :

أولاً : تعريف المؤسسة

إن المؤسسة توفر للإنسان و المجتمعات مختلف سبل العيش و مقومات الحياة و البقاء و النمو و التطور التي لابد توفرها من خلال الجهود الفردية .

فالمؤسسة تقوم باستخدام الموارد بطريقة جماعية ، و الاستفادة من اقتصاديات تقسيم العمل و التخصص و ذلك باستعمال الطاقة و تعظيم العائد من الموارد .

لقد عرف الكاتب Robbins المؤسسة بأنها " كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة (نظام)، وله حدود شبه معرفة ، و يعمل بصورة منتظمة و مستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف لأهداف

مشتركة"¹

¹ : حسين مريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد الطبعة الأولى 2006 ، ص16.

- 1- المؤسسة نظام /كيان اجتماعي : أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون معا و يتفاعلون بصورة مستمرة ذو منظمة نوعا ما ، و أما كان هذا النظام مفتوح فهذا يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها .
- 2- التنسيق الواعي : نظرا لأن النظام يحوي مجموعة أفراد ، لذا ينبغي التوفيق و التحقيق لانسجام و التناغم بين أفراد لضمان إنجاز أعمال .
- 3- هذا النظام حدود شبه معروفة تميز من ينتمي له ومن لا ينتمي إليه
- 4- و أخيرا فإن المؤسسة تنشأ لتحقيق شيء ما هو "الهدف" .

ثانيا : تعريف الإدارة

لقد تعدد التعاريف و المفاهيم و آراء المفكرين حول إدارة و سنتناول بعض التعاريف :¹

نلاحظ في التطبيق الأمريكي أن الإدارة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهداف أو أنها إستراتيجيات مأمونة العواقب نلجأ إليها أو نستخدمها لتحقيق أهداف و هي مجموعة خطوات أو عمليات تبدأ من حيث تحديد الهدف و صياغة الخطة اللازمة و حصر الموارد المتاحة ، أو التي يمكن إتاحتها و تحديد الأوليات و الاختيار بين البدائل ...الخ .

وبأنها نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة منت أفراد يتميزون بقدرات و خصائص معينة و الغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تتم الاتفاق على أهميتها و ضرورتها لإشباع رغبة معلومة .

¹ : مجال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2003 ، ص277.

كما تعرف بأنها عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتعبئة الطاقات المتكاملة لجماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المبتغاة في إطار المحددات القائمة .

ويعرف عبد الكريم درويش الإدارة بأنها : توفر نوع من التعاون و التنسيق طمن الجهود البشرية المختلفة من أجل هدف معين .

Tyagi : يعرف الإدارة على أنها إنجاز اكمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر¹ أحد الأمور الأربعة :

1- إدارة علمية :

الإدارة هي عملية تتضمن وظائف و أنشطة محدودة " تخطيط تنظيم و توجيه ، رقابة " يجب على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ و أسس معينة .

2- الإدارة معنى علم :

تشير كلمة إدارة هنا إلى حصيلة معرفية مترابطة من النظريات و المبادئ و أسس و التفاهم التي يمكن تعلمها .

3- الإدارة بمعنى الأفراد :

لا يجب أن تغفل عن أهمية دور الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة فهم دم الحياة بالنسبة لها .

¹ : طاهر محمود كلادة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1997، ص26 .
³ : حسين مريم : مرجع سابق ، ص16.

4- الإدارة بمعنى مهنة :

فالمقصود هنا حين استخدام كلمة إدارة هو النظر إلى الإدارة باعتبارها "مهنة" مثل مهنة المحاماة الهندسية و التدقيق .

ثالثا : العلاقة بين المؤسسة و الإدارة

إن المؤسسة كيان اجتماعي يتكون من أفراد يتعاونون لتحقيق هدف ، حتى تقوم هذا الكيان و يبقى يحتاج الأفراد أن يقوموا بعض الفعاليات واحدة من هذه الفعاليات هي الإدارة ، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي مؤسسة عندما ندرس خصائص المؤسسات المعمرة التي تبقى لمئات السنين نجد بأنها جميعا تهتم بالإدارة و تمارسها بشكل متطور فلا يكون لأي مؤسسة أن تتسع و تعمر مالم تقيم تنظيمًا معقدًا و بالتالي تمارس عمليات إدارية معقدة .

نستنتج من وراء ذلك أن الإدارة المتطورة ضرورية لقيام مؤسسات معمرة و معقدة .¹

المطلب الثاني : القيادة و الإدارة

تعرف الإدارة على أنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من أفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية و المادية من خلال سياسات و إجراءات و تعليمات ولوائح عمل و قوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة بينما ينضج لنا القيادة مسألة شخصيته و كل واحد يستطيع أن يطورها فقد سقطت نظرية "القائد المولود" أو القائد بالفطرة فأصبحت مناظيرها و نظرياتها ووسائلها و أدواتها .

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ، ورأي آخر يقول إن القيادة جزء من الإدارة و رأي ثالث يقول إن الإدارة علم بينها القيادة فن ، إلا أننا لا نود الدخول في أدغال هذه الآراء بعيدا ، و المتفق عليه

¹ سعاد نائف برنوطي ، الإدارة : وائل للنشر و التوزيع كمان رام الله ، الطبعة الثانية 2005، ص78.

إلى ما هو أن "كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا ، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائد ناجحا ، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا " .

"القيادة بالروح ، مركب من الشخصية و البصرية ، إنها تطبيق الفن الإدارة بالعقد مسألة حسابات دقيقة إحصائيات ، أساليب ، مواعيد روتين ، إنها تطبيق في العلم " .

فالإدارة معنية بالحاضر ، أما القيادة فتعني التغيير ، رجل و إدارة يحافظ على الوضع الراهن و ليس لها دور في تغييره لأنه يستخدم الوسائل و أساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو أغراض المقررة بالفعل من هنا ينظر إلى رجل الإدارة . على أنه عنصر من عناصر هذان و الاستقرار فهو يعمل في ظل معايير و أسس ثابتة للسير بموجبها بشكل دائم أما القائد فهو داعية تغيير و مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء و التنظيم ، فهو معني بوضع السياسات العامة و الخطط الشاملة ، فالقيادة لها ميدانها الرحب الواسع و الذي يمتد إلى حدود تمارس فيها الحرية و المناورة و إبداع و التأثير بأحاسيس الناس و صاحبه القرار النهائي فالقائد هو صانع القرار يخضع لأبجديات لوائح العمل .

في الأخير كلا من القادة و المدراء هما مبدئيا نوعان مختلفان و أن الظروف المبدئية للنمو أي منهما قد يكون مختلفة لذلك فإن المدراء الإداريين هم حلالو المشاكل أي أنهم يتنبأ المخاطر بينما القادة فهم ناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت .

المطلب الثالث : مفهوم القيادة الإدارية

يتضح معنى الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء و إدارة و التي يمكن استعراض بعضها .

فالقيادة الإدارية عند "كونتر وادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

يعرفها "ففرنوشوس" بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآتية¹.

كما تعرفها أستاذة "سكلير هدرسون" بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .

يعرفها "عبد الكريم درويش" ودليلي تكلا يقولهما : القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى لها كسب طاعتهم و احترامهم و ولاءهم و شخذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبل تحقيق هدف بذاته و هكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين .

و القيادة بصفة عامة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل المنظومة بهم بحماس وثقة ، وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص التي ينم قيادته بكل جد يمكن أن يزداد بهذه بحوالي 40% إن قدرة القائد على التأثير في اتباعه تتوقف على ما يكون لديه من قوة وظيفية ويمكن في هذا الصدد التمييز بين الانواع التالية للقوة الوظيفية².

1- القوة الرسمية : هي عبارة عن السلطة أو القوة التي يعتمدها الشخص من مكانته في التنظيم .

2- القوة المكافأة : هي تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة لأتباع من ترقية و مدح و تكريم... الخ ، وفقا لمدى إتباعهم لما يطلبه منهم .

¹ : حسين مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص216.

² : جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، جامعة هومة : الجزائر ، 2003 ، ص115-116 .

3- **قوة الإكراه** : هي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات و الجزاءات كالفصل و الخصم من الرواتب و الإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية و التي قد تدعو الحاجة إلى توقيعها .

4- **قوة الخبرة** : هي مستمدة من المعرفة المتوفرة لدى شخص عن نشاط معين مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارة و مثل هذا الأمر يعطيه نوعا من القوة في هذا المجال .

مصادر قوة تأثير القائد :

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة و أدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد و تعديل سلوكهم و نيل امتثالهم لمطالبهم و رغباتهم و قد وصف الكاتبان .

« john french & bentan Raven » مصادر القوة و تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية : ¹

1- **قوة المكافأة** : و تستند إلى إدراك الفرد بأن امتثال لمطالب رئيسة سيؤدي إلى حصوله (الفرد) على عوائد إيجابية .

2- **قوة الإكراه العقاب** : وتستند إلى الخوف و إدراك الفرد بأن عدم إلمامه و تقيده بتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه (الفرد).

3- **القوة المشروعة** : وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمؤسسة .

4- **قوة الخبرة** : و تستند إلى معرفة الرئيس و قدراته و خبراته و مهارته الفنية و الإدارية و السلوكية.

5- **قوة الاقتداء و الإعجاب** : وتعتمد على تمثيل المرؤوس شخصية الرئيس و إعجابه به و تقديره له يتمتع به من خصائص و سمات شخصية ، من مجموع التعريفات للقيادات الإدارية بين هناك

عناصر جوهرية لازمة لوجد القيادة الإدارية وهذه العناصر هي :

¹ : حسين مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 217-218.

1- عملية التأثير :

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه و إستمالهم و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ويقدر ما تكون درجة التأثير المدير الفعالة في سلوك مرؤوسيه و تصرفاتهم لنشاطاتهم ، وتكون قيادته ناجحة و فعالة و قد أكدت معظم الدراسات في مجال القيادة الإدارية أهمية التأثير كعنصر أساسي في فعالية القيادة و خاصة لدى القيادات في الخط الأول في التنظيم .

2- توجيه المرؤوسين و توجيه جهودهم :

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد التنظيم و توجيهها و تضبط سلوكها في جميع المواقف ، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن و الثقافة و الظروف النفسية و الإجتماعية و المدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا من موظفيه رغم أوجه إختلاف بينهم و هذا كما يقول "ماري فويلت" هي الصفة المميزة للقادة.

3- تحقيق الهدف الوظيفي :

فالهدف من العملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثير فيهم و توحيد لجهودهم ، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم إلا أن الهدف المنشود للتنظيم ، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من أهداف الشخصية للموظف و الأهداف الشخصية للقائد أو أهداف مجموعة الأعضاء التنظيم و هذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق أخرى ، فمثلا تخفيف

الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق الأهداف التنظيم و أهداف القائد الإداري ...الخ .

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردرى نبد (O.tead) هي : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

ويعرفها جو ليمباوسكي : "بأنها القدرة القومة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة و يتضح من التعريفات السابق أن هناك شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة و هي:"

1- المرؤوسين :

هم الجماعة ، التابعين أو الخاضعين ولقد بذل علماء النفس و الاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويرى ستوجديل « stagdill » أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة ، شمولاً و ملائمة ما ذكره سميث من أنها وحدة تتألق من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعة ، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة من إزاء البيئة التي تجمعهم"

و إن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يتركز على دعامين كما يقول "كريس و كريشثيلد" هما "أن يمارسوا وجودهم كجماعة و أن يتفاعلوا هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً و نشاطاً".

تفاعلاً يقوم على علاقة بين عاملي الفاعلية و الجاذبية ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة فإن ما يهمنا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة " و الذي يعتبر التنظيم شكلاً من أشكالها .¹

¹ : ظاهر محمود كاللدة ، مرجع سبق ذكره ، ص21.

2- الموقف القيادي :

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد هناك كثيرون من كتاب وقادة يقولون إن القيادة هي "القائد موقف - أتباع" وظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ قرار ما في موقفها و التي تعبر عنها بالعارة التالية :

"إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب".

هناك كثير من النظريات القيادية و التي تتكلم عن أهمية الموقف في ظهور القائد ، فالنظرية الموقفية أو الظرفية هي خبر شاهد على أن الموقف هو الذي يجنب القائد .

المبحث الثاني : طبيعة القيادة الإدارية :

يقتضي فهمنا بطبيعة القيادة الإدارية معرفة المفاهيم و الإدارية الأساليب و خصائص القيادة و سنعرض فيما يلي لهذان الموضوعات

المطلب الاول : أساليب القيادة الإدارية

أولا : القيادة الأوتوقراطية

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي أشكاله و خصائصه ثم تقييم هذان الأسلوب بيان مزاياه و مأخذه على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات للعملية من نتائج سنتناول ذلك في الفرع الأول بعرض مفهوم القيادة أوتوقراطية و تقييمها إذا كيف تتعامل الأوتوقراطية مع أنماط القيادة المختلفة و إذا كان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أو وزارة و شركة هو هيكل بيروقراطي إذا ما هو البديل ؟ إن معالجة للأنظمة و القوانين و التعليمات لكل صغيرة و كبيرة هو تأكيد للبيروقراطية تأكيد لسيادة الأنظمة و التشريعات و ممارسة القيادة الرسمية و السلطة ، إن المنتبغ لدراسة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية المعاصرة و أنظمة عملها و جرائعها و الطرق و الأساليب القانونية التي يتم فيها تنفيذ المسؤوليات و الواجبات .

إن البيروقراطية يجب ألا تتظاهر بالمرونة كمطلب مقبول و مرغوب فالنظام البيروقراطي هو في الأساس آلي في تكوينه و لا يطلق عنان القدرات الفردية و الميول لتشق لها مفاجئة و التي تتطلب استجابات فورية تتناغم مع إيقاعها فالبيروقراطية بشكل عام تتعامل مع الوضع الراهن دون أن تحسب حساب للتغير و التطوير .

و عندما نظر إلى البيروقراطية على مقياس القيادة بمفهومها الواسع فإننا نجد أن البيروقراطية تتجاهل مقومات الشخصية و المزايا الفردية كمطلب هام من مطالب القيادة و نجد أن البيروقراطية تتعامل مع بعد واح في القيادة "المهمة" في حين نتجاهل الأبعاد الأخرى و التي نطرحها غالبية النظريات الحديثة في القيادة مثل الموقف ، نظام الحوافزالخ.¹

ثانيا : القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و تفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على اتساعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيها و حل مشكلات كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ و هي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في :

1- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه :

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية فقهية عملية شخصية :
لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم و يجعل سلوكهم متلائما مع الخطط و الأعمال القائمة ، و هي من ناحية أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متميزة و متطورة ، إذ يبرز المنني الديناميكي للقيادة من خلال كون العلاقة بين القائد و المرؤوسين تخضع للتغير و التبديل و التطور من خلال تأثير القائد فيهم و تأثيره في نفس الوقت بهم .

¹ : محمود طاهر كاللدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 204.206.

كما أن العلاقات الإنسانية بالنسبة للقائد لا تقتصر على علاقته لمروؤسيه و إنما تشمل أيضا علاقته بزملائه من القادة و علاقته بمعاونيه ثم أخيرا علاقته برؤسائه الأعلى من السلطة .

و تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مروؤسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم و بين التنظيم .

2- المشاركة :

وتعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة لمروؤسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه و تحليلها أو محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق لديهم درجة الإشتراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة لمشاكل الإدارية باختلاف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد ، و النهج الذي يسير عليه لإشراك مروؤسيه في حل المشاكل التي يواجهه في وضع قراراته ومن الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للقائد تلك قام بها "تابناوم وزملائه" و "ماكجر يجور " و التي توصلت إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية أهمها :

1- نموذج القائد الديمقراطي الذي ينبع الفرجة لمروؤسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مروؤسيه .

2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة و يطلب من مروؤسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود .

3- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤسيه فرصة محدودة لمشاركة في صنع قراراته .

4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرص أكيدة للمشاركة في صنع القرارات في موقف معين .

5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و أنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه .

مهما كانت درجة المشاركة فإن القائد الديمقراطي يعتمد على إشراك مؤوسيه على ما يسمى المؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور و تبادل الآراء بين القائد و مؤوسيه حلول المشكلات المعروضة .

3- تفويض السلطة :

لقد أدى تطور الاعمال الإدارية و تعقدتها إلى تزايد الأعباء على كاتف القائد الإداري و التي يفرضها مركزه القيادي في التنظيم ، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها و تشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات القيادة و أصبح من أهم الأعباء التي تواجه القيادة ، العمل على حسب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ليتسنى له التفرغ و التفكير في العمليات الاستراتيجية و الهامة في التنظيم و لیتاح الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مؤوسيه و معالجة مشاكلهم و لذلك أصبحت القيادة كما يقول أحد كتاب الإدارة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة أو يوصف القائد الذي يفوض سلطاته بالضعف و بالتالي سيطرة من يفوضهم من مساعديه أو مؤوسيه عليه ، و سيطرة محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده و تأمين أكبر قدر من تفويض السلطة و بهذا أصبح التفويض أحد المكونات الأساسية التي يقوم عليها ديمقراطية القيادة

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

الامور الثانية في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري رسمي تنظيم آخر غير رسمي ستعرض فيها ما يلي أنماط القيادة الرسمي و غير الرسمي في فرعين تخص الأول القيادة الرسمية و الثاني للقيادة غير رسمية.¹

أولاً : القيادة الرسمية :

القيادة الرسمية هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي وفق لوائح و القوانين التي تنظم أعمال المؤسسة و القائد حينما يمارس مهامه من هذا المنطق فسلطاته و مسؤوليته يحكمها مركزه الوظيفي و تحددها القوانين و اللوائح المعمول بها حيث يعتبر قائداً رسمياً كل فرد يشغل مركزاً رئاسياً مدير عام ، مدير إدارة رئيس قسم... الخ بحكم الوظيفة التي يشغلها و قد يكون هذا القائد رسمياً فقط حيث لا تمارس فعلياً تأثير بذكر على أفراد جماعته .

ثانياً : القيادة غير الرسمية :

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم أو المرسدة وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية و لمس من مركزهم و وضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدراته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه ناجحاً و نرى في حياتنا العملية أن كثيراً من النقابيين في بعض المؤسسات يملكان مواهب قيادية بشكل قوة ضاغطة على الإدارة في المنشأة .

¹ : السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمدير بن الجدد ، ابتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى 2001 ، ص46 .

وبصفة عامة فإن كلا من النوعين من القيادة لا يغني عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية متعاونان في كصير من الأحيان لتحقيق أهداف المؤسسة وقلما يحدث أن تجتمع القيادة الرسمية و غير الرسمية في شخص واحد .

ثالثا : القيادة الحرة (المطلقة)

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين و آخرين للقيادة الإدارية الأوتوقراطية في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ، ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب و الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله ، كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج . وتركز القيادة الإدارية الديمقراطية اهتماما أكبر على المرؤوسين فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل .

و إذا كان القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية لإدارية النشاط الذي يمارسه و طريقة أدائه لا حجمه هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات التي يمارسها القائد الأوتوقراطي و من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة و التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ¹.

- 1- اتجاه القائد إلى أعضاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

¹ : السيد عليوة ، مرجع سابق ، ص47.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق ، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة ، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق ، لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية و الإستقلال في ممارسة أعمالهم .

3- إتباع القائد سياسته المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أنه أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه و سهل لهم سبل التواصل به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة و علماء النفس و الإجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها إختيار القادة الأكفاء و يمكن حصر هذه المعايير في ثلاث نظريات:

أولاً: نظرية السمات Traits theory

تقول هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم و إذا كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية ، لقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل : هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقيادة على التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك أم هل يرجع الامور إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم و في الظروف الملائمة .

لقد قامت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة و غيرها المفكرين إلى تقدم ما يعرف بنظرية السمات و التي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد و تميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد و من هذه السمات :¹

- 1- بعض الخصائص البدنية للطول و الرشاقة و الحيوية و شكل تكوين الجسد و غيرها.
- 2- بعض الخصائص الإجتماعية الصبر و العدل و الإهتمام بالناس و النضج العقلي و غيرها .
- 3- خصائص ذاتية كالثقة في النفس و الإستقامة و التقدير السليم للأمور و اللباقة في الحديث و الرغبة في إنجاز و في تحمل المسؤولية و الدافعية القوية .

لقد قام (Edwir ghiselli) بإجراء الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة و قد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية :²

- القدرات مثل : القدرة على الإشراف الفعال الذكاء المبادأة
- صفات شخصية مثل : الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ، النضج .
- صفات متعلقة بالدافعية مثل : الحاجة إلى التحصيل المهني ، الحاجة إلى تحقيق الذات الحاجة إلى القوة و السيطرة على الآخرينإلخ .

ثانيا : نظريات السلوكية :

في محاولة لإلقاء المزيد من الضوء على مفهوم القيادة الإدارية و طبيعتها فقد حاولت بعض الدراسات السلوكية أن نستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة ، و أخرى غير ناجحة يتميز فيها الأفراد عن بعضهم البعض .

¹ : حسين مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص219.

² : جمال الدين لعويصات ، مرجع سبق ذكره ، ص116.117.

ولعل من أبرز النظريات التي قامت في مجال تلك التي قدمها عامل الإدارة "دوجلاس ماجر يجور" و التي أصبحت تعرف بإسم نظريتي "X" و "Y" و بإختصار يمكن تلخيص هاتين النظريتين في الاتي :

1- نظرية x القيادة الاستبدادية¹

1- ترى هذه النظرية أن العاملين في مؤسسة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم و أنهم يلجؤون دائما إلى بعض الأساليب الخفية و التخريبية لتجنب اداء عملهم .

2- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل ، فإن أغلب الناس يجب إجبارهم و مراقبتهم و أيضا تهديدهم بالعقوبة إذ لم تتحقق الأهداف الموجودة .

3- إن أغلب الناس في المؤسسات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس و لذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية كلما أمكن ذلك .

إن الطريقة التي تعمل على تحقيق أن إنتاجيه أفضل على مدى الطويل وفقا لما تراه هذه النظرية تمكن في يتوفر العناصر الدافعة لدى الشخص .

4- إن العاملين يطمحون أكثر ما يطمحون إلى وجود عنصر للضمان في عملهم .

2- النظرية Y القيادة الديمقراطية

تفترض هذه النظرية ما يلي :

1- أن الأفراد في المؤسسة لا توجد لديهم كراهية موروثة للعمل .

2- إن الأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة.

3- إن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة و تهديد بالعقوبة .

¹ : جمال الدين لعويصات ، مرجع سبق ذكره ، ص120.

4- أن الأفراد لا يرغبون في توفير الإطمئنان في عملهم و لكنهم في ذات الوقت يسعون إلى إشباع حاجات إجتماعية و نفسية بمعنى آخر فإن عامل الضمان و إستقرار في العمل هو الوحيد في اثارة حوافز الأفراد .

ثانيا : النظرية الموقفية

و هي عبارة عن مدخل في النظرية القيادة يكون مرنا بشكل كاف ليطبق على حالات و ظروف مختلفة و يرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون بإستطاعته أن يكف أسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية مجموعة معينة و في وقتا معين و تحت أي ظروف معطاة ووفقا للنظرية الموقفية فإن هناك عوامل عدة تؤثر في كفاءة القيادة و من بين هذه العوامل :

- 1- تاريخ المؤسسة .
- 2- عمر القائد و خبرته.
- 3- المجتمع الذي تجد به المؤسسة.
- 4- نوع العمل المطلوب من المؤسسة أدائه .
- 5- الظروف النفسية للمجموعة.
- 6- حجم المجموعة.
- 7- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس و المرؤوسين .
- 8- توقعات المرؤوسين.
- 9- الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل إتخاذها .

ومن اهم من تولوا البحث في مجال النظرية الموقفية عالم الإدارة الأمريكية الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينات و لقد بني "فيدلر" أبحاثه على أساس أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف و هذه العناصر هي : ¹

1- **علاقة القائد بأتباعه** : وما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم رديئة .

2- **مدى تحديد الوظيفة** : بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بوظيفة ما إنجازها .

3- **درجة القوة الوظيفية** : بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار أوامر إلى الآخرين و إجبارهم على إطاعة هذه الأوامر .

وقد إستطاع فيدلر أن يجد ثمانية ظروف أو مواقف تختلف عن بعضها البعض وفقا لإختلاف العناصر الثلاثة المذكورة ، ويتطلب كل ظرف من الظروف نمطا أو أسلوبا معيناً من أساليب القيادة .

¹ : مريم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص225.

خلاصة الفصل :

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسات ،حيث أنها مسؤولة عن التوجيه لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين ، كما و التأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة ظهرت دراسات كثيرة في القيادة مع تميزها بالتعقيد و التنوع و حتى التناقض ، حيث أنبتن أولى الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالإمكان إعتبارها عناصر هامة للقيادة ، حيث لا يمكن لأي قائد الإستغناء عنها ، إلا أن المدخل لم يصل إلى نتيجة مقبولة بسبب الإنتقادات الكثيرة التي وجهت إليه ، لذا إنتقل التركيز إلى سلوك القائد ، و انصب الإهتمام على ما تتطوي عليه حقيقة أن يكون المرء قائدا ، أي التصرفات و النشاطات التي يمارسها الفرد حتى يكون قائدا ناجحا ، إلا أن هذا المدخل فشل بدوره في تحديد السلوك القيادي الامثل ، مما مهد لظهور المدخل الموقفي الذي يرى القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف أي خصائص الجماعة و البيئة ، إلا أن اهمية دور الجماعة في بروز القائد مهد الطريق لظهور المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة هي محصلة تداخل خصائص ثلاث متغيرات : القائد ، الجماعة ، و الموقف .

وهذا ما جعلنا نخصص الفصل التالي لإدارة الوقت باعتبارها عنصر فاعل لدى القادة الإداريين في ظل المنافسة .

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الإدارة الفعالة للوقت

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

المطلب الأول : تعريف الوقت و إدارة الوقت .

المطلب الثاني : أهمية إدارة الوقت .

المطلب الثالث : أساسيات إدارة الوقت .

المبحث الثاني : أساليب القيادة الإدارية و أثرها على إدارة الوقت

المطلب الأول : دور القائد في إتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : تفويض صلاحيات القائد الإداري و إدارة الوقت .

المطلب الثالث : إدارة الاجتماعات .

خلاصة الفصل .

مقدمة الفصل :

يشير التحول النوعي الذي شهدته الدراسات من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفرات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة ، و الناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة و هذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه تصغير الحجم بغية زيادة السرعة و المرونة ، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت و الاستثمار فيه من خلال إدارته بطريقة فعالة هي التي تستطيع التفوق و غزو الأسواق باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ، ولكن يتعدى ذلك ليشمل أبعاد اقتصاديات الوقت ، والالتزام بالمواعيد ، و البرامج الزمنية .

هذا ما سنحاول دراسته و توضيحه في هذا الفصل من خلال بحثين إثنين :

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت .

المبحث الثاني : أساليب القيادة الإدارية و أثرها على إدارة الوقت .

الفصل الثالث : الإدارة الفعالة للوقت

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

يعتبر الوقت فلسفة ومنهج فكري و سلوكي حاكم و متحكم فيه فالوقت ثروة فريدة ، و إدارة الوقت مهارة من مهارات متخذ القرار الإداري أيا كان موقعه و طبيعة أعماله .

حتى يكون المدير فعالا ينبغي أن ينجز المهام المطلوبة بالكم و الجودة المطلوبة ، و في الوقت المحدد ، أي أن ينجزها فاعلية و بدون إرهاق و بأدنى تكلفة ، وبأقل وقت ممكن ولكن ما هو الوقت ؟ وما هي إدارة الوقت ؟

المطلب الاول : تعريف الوقت و إدارة الوقت

أولاً: تعريف الوقت

فكرة الوقت شغلت معظم العلماء و الفلاسفة منذ قدم العصور فقبل الميلاد وصف "أرسطو طاليس" (1642-1804) الوقت بأنه تعداد الحركة .

في القرون الوسطى جاء "إسحاق نيوتن" (1642-1727) وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق بالنتائج و الإتساق نفسه و يصرف النظر عن أية عوامل خارجية .

في العصور الحديثة رأى "كانت" (1724-1804) أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل ، وهو ما ذهب إليه "جولي هنري بوكاربه" (1879-1912م) حيث يقول : ليس هناك طريقة واحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق .

جاء "ألبرت انشتين" (1879-1955م) الذي أعطى تعريف له مذاق خاص عن الوقت حيث قال : "لكم جسم المرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به أو بدون معرفة النظام المرجعي للجسم أو تحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه".¹

كما عرف "بيتر دراكر" الوقت هو اندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر.²

عرف "بنجامين فرانكلين" الوقت أنه المادة التي تضع منها الحياة كما يمكن تعريفه أيضا على أنه مورد لا يمكن إداره بل أستخدامه بحكمة ، و الوقت الماضي ذهب إلى غير رجعة ولا يعوض ويحدد بأنه أغلى مورد لكل شخص ولا يمكن إسترجاعه.³

الوقت هو السلعة الوحيدة التي تحصل منها على قدر معين فقط عندما تستخدم الوقت فإنك له تحصل على زيادة منه .

الوقت هو المال الوقت هو الحياة

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص ما يلي :

- الوقت هو أحد الكلمات في اللغة التي يفهمها كمل شخص لكنه يصعب عليه تحديدها و برغم من أن الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص به .
- كثير منا يختلف قيمة الوقت و أنماط التعامل معه بإختلاف الحضارات فالحضارات الراقية المتقدمة على مر العصور كان من أهم مميزاتها إحترام الوقت و البراعة في إستغلاله .
- الوقت محدد لا يمكن زيادته بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة".
- مورد غير قابل للبدل أو التعويض .

¹ : محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة التنافسية للوقت ، للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص15.
² : دايلى تيمب ، إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، دار النشر ، معهد الإدارة العامة 1991 ، ص32-55.
³ : نفس المرجع السابق ، ص31.

ثانيا : تعريف إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية بمعنى أنها متعلقة بالمشاكل و العواطف و السلوك ، و كذا تتعلق بالجوانب الموضوعية و التقنية، فإدارة الوقت ليست ظاهرة إدارية فقط بل ظاهرة إجتماعية .

وهنا يمكن تشعبها و إختلاف الآراء حولها .

فهناك من عرفها على أنها : تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة بحيث يجب إستغلال هذا الوقت في إنجاز الأعمال على أكمل وجه .

كما يعرفها "عبد الله المهيري" : هي الطرق و الوسائل التي تعين على المرء على الإستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن ما بين الوجبات و الرغبات و الأهداف.¹

كما يمكن تعريفها بأنها : عملية تتكون من مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة أي إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط و التنظيم لإستخدامه فعالية وكذا الرقابة .

إدارة الوقت تعني الكفاءة أي الوقت الذي يحتاجه المديرون لحل المشكلات التنظيمية المعقدة.

كما عرفها "د. محسن أحمد الخضيرى" : هي فن و علم الإستخدام الرشيد للوقت ، هي علم إستثمار الوقت بشكل فعال ، و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم ، التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الإتصال ، و هي عملية كمية و نوعية معا في ذات اللحظة.²

كما يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها توجيه القدرات الشخصية للأفراد و إعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد و النظم المعمول بها وفقا للوقت المحدد .

¹ : عبد الله المهيري مقال [http://www.alnoor- ward.com](http://www.alnoor-ward.com)

²: محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص17.

أما التعريف الشامل هو إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل المتناسبة لذلك من التخطيط و التنظيم التوجيه و الرقابة فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف و الوقت المتاح للمؤسسة في حدود و إمكانيات المادية و البشرية المتاحة .

ما يمكن أن نستخلصه من مجمل التعاريف السابقة هو :

- إدارة الوقت ما هي الطرق ووسائل تعيين الفرد في الاستفادة من الوقت لتحقيق أهدافه.
- إدارة الوقت تتكون من مختلف العمليات الإدارية المتكاملة التي تسعى من خلالها إلى استثمار الفعال للوقت لتحقيق نتائج مثلى .
- إدارة الوقت فن بمعنى أنها تعتمد على المهارة و الخبرة و التجربة هذه الأشياء تجعلها تختلف من شخص إلى آخر .
- إدارة الوقت علم أي بها قواعد و قوانين خاصة بها لغيرها من العلوم فغالبا ما يلجأ المدير مثل شبكة بيروت أو الحاسوب أو المفكرة الإلكترونية و غيرها .
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ مدى الاختلاف بين المفاهيم إلا أنها تصب في نفس المعنى .

المطلب الثاني : أهمية إدارة الوقت

الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، الوقت من الذهب ، الوقت هو المال ، لا تؤجل عمل اليوم الى الغد ، كلمات وعبارات مأثورة تو توارثها عبر الاجيال والامكنة والازمنة مما يدل على ما للوقت من أهمية قصوى لدى الناس حتى العامة منهم ، ولقد ازدادت أهمية الوقت والنظر اليه كعنصر اقتصادي وكمعيار تقيمي بالغ الاهمية خاصة في الآونة الاخيرة التي تشهد مراحل تحويل تاريخي عالمي عبر سلسلة من التغيرات المستمرة المتلاحقة ، اللاهثة.....¹.

كما تتنافس المؤسسات اليوم في ظل العولمة واقتصاد السوق المفتوح من اجل زيادة الربحية وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضا المستهلكين ولزيادة الارباح .

تلجأ معظم المؤسسات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات ومن الصعوبة بمكان تقدير قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم المؤسسات خاصة الكبرى منها الا أنها تلجأ الى الاساليب مشتركة لخفض التكاليف سعيا وراء زيادة الارباح ومن هذه الاساليب الاستغناء عن العمالة وتقليلها الى الحد الادنى وخفض تكاليف المواد الخام ، ترشيد النفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الدعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الاحيان ... الى آخر هذه القائمة المعروضة لخفض التكاليف الا ان معظم المؤسسات تتجاهل عنصر الوقت ولا تدري انه عنصر هام ومؤتمر وان الوقت المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الاعمال التي تساهم في تحقيق الارباح اما الوقت الصنائع فهو الوقت الذي يستهلك في الاجراءات ولا يساهم في صنع الموارد فكم من اللجان الادارية والاجتماعات تستهلك اوقات اكثر من اللازم لا تمام ما يستند اليها من مهام ولو هي من ذلك انها قد تخرج في النهاية باقتراحات او خطط لا تساوي في الواقع العملي شيئا يذكر والعالم يدور بسرعة وتمتد الاسواق لتغطي العالم باسره وتزداد حدة

¹ - زينب صالح الاشوت ، اقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي والاسلامي <http://www.kotobarabia.com>

المنافسة اضافة الى ندرة الموارد المتاحة وعلى راسها الوقت وعلى الرغم من ان الناس تكون نفس القدر من الوقت كل يوم ، الا ان كيفية استخدامه لمثل واحد من اهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الافراد والمؤسسات فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد للمؤسسة وعلى الادارة العليا ان تنقل ثوره اهتمامها من المصروفات الى الاستفادة من الوقت إذا انه سلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والانتاجية و الابتكار والتجديد وبحوث التطوير والوقت نفسه هو سبب تفوق اليابان والمانيا في العالم ، وتبعتها في ذلك الو.م.أ و أوربا اي أن التنافس في الوقت او المنافسة اليوم ، ومهما تلجأ المؤسسات الى تبني النظريات الحديثة والمبادئ الادارية لتحسين انتاجيتها وزيادة قدرتها التنافسية واعادة تنظيمها فان الوقت يبقى العنصر الحاسم والمورد الغالي ، والمؤثر في عملية الانتاج ، وليس ادل على ذلك مما قامت به شركة جنرال الكتريك الامريكية .

المطلب الثالث : أساسيات ادارة الوقت

أولاً : تحليل الوقت

الوقت سلعة فريدة اعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر او الموقع و يسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثانية ستين دقيقة في الساعة الواحدة ولكن يبدو انه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ن بما اننا لا يمكننا ان تخلف وقتا اكثر ينبغي علينا ان نحافظ على الوقت المخصص لنا .

كل المؤسسات تسجل بعناية موجودتها المالية في كشوف ، ولكن هذه الكشوفات المالية لا تذكر اهم ممتلكات المؤسسة الذي لا يعوض انه الوقت وبما ان الوقت لا يظهر كبند في الكشوف التشغيلية للمؤسسة كثيرا ما يعتبره امرا مسلما به ، كثير ما يكون اتجاهات وممارسات ادارة الوقت عرضية متساهلة وفكرة متأخرة ايضا ، فان كان الوقت مساويا للمال ينبغي ان نعتبره موردا فيما لا يتجدد.

يجب ان يحظى الوقت بنفس الشدود التي ولها للممتلكات الاخرى .

" إن التحليل الوقت ودراسته تزودنا بإجراءات عمل ومنه مبرمجة لنها استعداد الالتزام الشخصي وأهم من ذلك إنها اعادة ترتيب الاولويات والعادات في العمل ليجد الاداري لنفسه اكبر تحت تصرفه " ، ويتم عملية ادارة الوقت وفق عملية ادارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والابعاد فعلية ادارة الوقت ذات طبيعة هيكلة وبنائية او عملية تنفيذية في نفس الوقت في اطار رؤية مستقبلية ايجابية لتفعيل عنصر الوقت وتحقيق اقصى استفادة منه ، ولذلك يشمل عدة جوانب رئيسية هي :

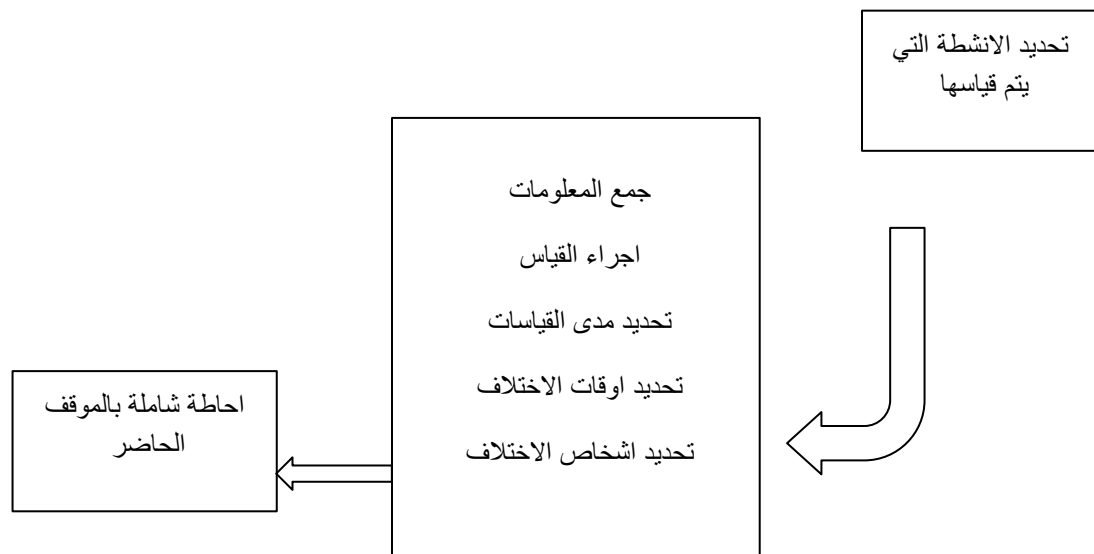
الجانب الأول : قياس دقيق واحاطة كاملة وشاملة وتفصيلية بالأوضاع والظروف و الاحوال والوقت الذي تستغرقه العمليات التنفيذية داخل المؤسسة عند القيام بها ، ويتم القياس العملي والعلمي من زاويتين.

الزاوية الاولى : زاوية الكم أو المدى الزمني الذي تستغرقه الأعمال التنفيذية أي كم الوقت الذي تحتاج إليه حتى تتم.

الزاوية الثانية : زاوية الاعمال كيف التي يتم تنفيذها ونوع الجودة الذي يتم به تنفيذ الاعمال .

أي الشكل والاداء والحركات التي تحتاج اليه هذه الاعمال حتى تتم.

تقوم عملية القياس على مجموعة من الخطوات المنطقية ذات الطبيعة الخاصة والتي يوضحها لنا الشكل التالي:



شكل (1) : خطوات عملية قياس الوقت

المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص118. ¹

¹ : محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص117، 118.

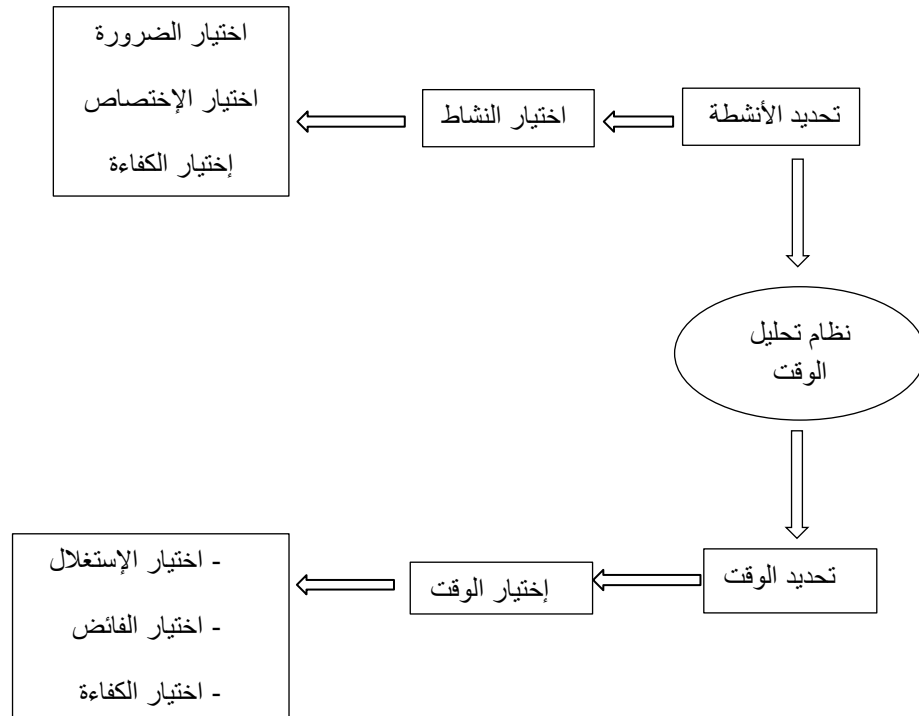
الجانب الثاني : تحليل دراسة و النشاط الذي تم قياسه

يتم تحليل و دراسة الوقت الذي تم قياسه من حلول جانبيين أساسين هما :

- **الجانب الأول :** اختبار النشاط الذي تم قياس الوقت له .

- **الجانب الثاني :** تحليل الوقت الذي استغرقه النشاط.

تتم عملية التحليل من خلال نظام متكامل يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (2): نظام تحليل الوقت

المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص119.

النظام تحليل الوقت نظام متكامل الجوانب و الأبعاد يتم القيام به من أجل تحسين و زيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات ورفع إنتاجيتها ، وتنمية عوائدها بشكل ملموس.

ثانيا : تخطيط و تنظيم الوقت

1- المبادئ المتعلقة بالتخطيط

الوقت دائري حيث إن الاحداث تبدأ وتتغير و تتوقف فعدم القدرة على الإبتداء يسمى ترددا و عدم القدرة على تغيير الأحداث مع الوقت الرمسي حمودا أو عدم مرونة كما أن عدم الرغبة في إيقاف حادثة ما في الوقت الصحيح يعتبر اكراها أو إلزاما¹.

التخطيط هو اختيار بين البدائل المتاحة و تخطيط إستخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا ، ثم يقرر كيف يجب إستخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها .

لكن كيف يستخدم الوقت حاليا ؟ يشير (تريكييت) إلى معظم الناس لا يعرفون ما يشغل وقتهم كما يقترح (رونشي) طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم : احتفظ بمذكره مواعيد أو طلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت وبدون نشاطات العمل .

إذ لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من اختيار بين الطرق البديلة لإستخدامه ، ينبغي عليه أولا أن يحدد كيف يصرف وقته حاليا وذلك بإستخدام الاجراء الشائع و المقبول و هو تحليل إستخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت هذا هو المبدأ الأول في التخطيط و يسنى مبدأ تحليل الوقت .

¹ : دايل تيمب ، مرجع سابق ، ص255.

أما مبدأ التخطيط الثاني فهو مبدأ التخطيط اليومي أو قد لاحظ معظم الكتاب أن التخطيط منبر الملائم هو السبب الأساسي لإدارة السيئة للوقت فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت ، و التوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالا مختلفة و معظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن يعد يوميا و أن تتألف من قائمة الأعمال و جدول زمني لإنجازها ، إن تعد قبل بداية يوم العمل من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم أو قبل إبتداء العمل ففي اليوم التالي ، حيث يتلاءم مع الاهداف القصيرة الاجل عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر ، وقد عبر (دركر) عن ذلك بقوله : " حدد الأولويات و اتبع قراراتك التي أخذتها في ذلك".

أما المبدأ الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تقيضها . وملحة و في تقيضها من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تقيضه وملحة و في نفس الوقت على درجة عالية من الاهمية .

المبدأ الآخر هو المهم الذي ينطبق على وظيفة التخطيط هو مبدأ المرونة يجب أن يكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق بإستخدام الوقت الشخصي أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو تقليل من الوقت المطلوب عند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام فالمدير الذي يخطط لمليء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه وقد وضع (داركر) ذلك بوضوح أن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغالبا ، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات و الطوارئ و ضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة .

ينبغي إلى جانب ذلك الإستفادة القصوى من كل دقيقة لإنجاز الأعمال بأسلوب إقتصادي في الوقت الصحيح .

2- المبادئ المتعلقة بالتنظيم

تبدو فعالية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام و إختصاصات العاملين و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي و عادل .¹

كما دلت دراسات وتجارب قام بها كثير من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب لإنتاج ، ولاشك أن تنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم .²

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته و بيئته حتى تصبح أكثر فعالية في إستخدام الوقت و أول مبدأ للتنظيم هو :

مبدأ التفويض : إن التفويض كل الاعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير امر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية .

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال و ترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها .

أما المبدأ الثاني في التنظيم العمل هو تقسيم النشاطات المشابهة إلى مجموعات معينة وذلك لضمان إنجاز أكثر فعالية .

¹ : السيد عليوة ، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة ، دار الامين ، الطبعة 1 ، 2003 ، ص19.
² : نفس المرجع السابق ، ص20-21.

مبدأ تقسيم النشاط : كل أعمال المتشابهة بطبيعتها و التي تتطلب بيئة و موارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن نجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

مع هذا المبدأ ينبغي أن نضيف مبدأ آخر لكي نستخدمه وهو : مبدأ التحكم في المعوقات : من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نزع من التحكم في النشاطات و ترتيبها بحيث تقل عدد و مدة المقاطعات غير الضرورية .

الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة إذ يجب التقليل من المقاطعات و ذلك بتقسيم النشاطات و تجميعها حسب التشابه الموجود بينها ، تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المسؤولون مع مديرهم في وقت معين و الإتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ويتم تحديد موعد الإجتماعات في وقت معين ، كما حدد وقت الهدوء للتفكير الخاص بالمدير يوميا ، عندما نتحسن فعالية إستخدام الوقت كلما خفت المقاطعات و سينقل أيضا عدد مرات الإبتداء و التوقف في إنجاز الأعمال مما يؤدي إلى توفير الوقت .

إن تنظيم العمل و العاملين بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى إستخدام أكثر فعالية للوقت ، ومن المحتمل أنا لن نستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الاعمال الروتينية تماما ، ينبغي الإقلال منها ، تعرف الاعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة الحدوث في المنظمة ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في الاعمال الروتينية بين 30% و 65% من الوقت المتاح أمامهم هذا المبدأ الإقلال : من الاعمال الروتينية الاعمال اليومية

الطبيعة الروتينية و التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا.¹

¹ : داييل تيمب ، مرجع سابق ، ص166.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ و المتابعة

1- مرحلة التنفيذ

يعاني الكثير من المديرين مشكلة إيجاد الوقت للقيام بالمهام المعقدة و الطويلة الأمد ، لماذا نجد معظم الإداريين و المديرين يعانون صعوبة القيام بأي تقدم في تنفيذ المهام الكبيرة و المشروعات الخاصة ؟ لماذا لا يبدأ المديرين في القيام بالمشروعات غير الملحة و المهمة ؟ لماذا يقضي معظم المديرين نسبة من وقتهم الثمين في القيام بأعمال روتينية ؟

هناك أربعة أنواع من المهام :

المشروعات و المهام المتنوعة التي يؤديها المديرون يمكن تصنيفها حسب البعدين الواضحين في الجدول التالي :

خلية (1): مهام بسيطة و قصيرة الأمد	خلية (3) : مهام معقدة و قصيرة الأمد
خلية (2) : مهام بسيطة و طويلة الأمد	خلية (4) : مهام معقدة و طويلة الأمد

نظرة ذات بعدين للمهام التي ينبغي إتمامها

المصدر : داييل تيمب ، مرجع سابق ، ص166.

المبدأ الأول هو درجة الصعوبة و الدقة .

و البعد الثاني هو طول المدة

أما درجة الصعوبة فتتقسم إلى مهام بسيطة و مفهومة و يمكن إتمامها بسهولة ، بالإضافة إلى مهام معقدة غامضة يصعب التعامل معها على النقيض نجد أن طول مدة الجهد المبذول ينقسم إلى مهام

قصيرة الأجل يمكن إتمامها في أقل من ساعة و مهام طويلة الامد يستغرق أياما أو شهورا حتى تنتهي ،
برغم أن هذه الأبعاد يظهر كمجموعات فرعية مميزة فإنه من المناسب النظر إلى كل منها كأنها إستمرار
و إتصال بين النقطتين الطرفين .

كثير من المهام المتعلقة بالخلية (1) عبارة عن أنشطة عادية توجد في أي وظيفة أما المهام المتعلقة
بالخلية (2) فهي معقدة إلا أنها تحتاج إلى جهد قصير الأجل لإنجازها . المهام المتعلقة بالخلية (3) هي
على نقيض من الخلية (2) فهي بسيطة إلا أنها تتطلب جهدا متواصلا لوقت طويل . أخيرا نجد أن
المهام المتعلقة بالخلية (4) معقدة بطبيعتها و تحتاج إلى جهد طويلا الأمد للإنتهاء منها ، إن ما ينجح
فيه الفرد نفسه من حلول إستخدام أسلوب التفكير الإبداعي القيام بالأنشطة ذات الأهمية الكبيرة و التركيز
على الانشطة الفردية الصغيرة و التحكم في المعوقات ...إلخ .

2- مرحلة المراقبة و المتابعة :

بعد تخطيط و تنظيم العمل بما يتفق و المبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة و المتابعة
اليومية يقول "مور"¹ : إن فكرة الرقابة من خلال الخطط و الجداول أساس الإدارة السليمة و لزيادة
الفعالية...لكي يحقق الهدف كما خطط له

يقارن الإتفاق الحقيق للمورد بالخطة و الجدول ، يسمح له التباين بأن يضع قرارات تتعلق بالخطة و
بالجدول و بالأداء ، يسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتلائم مع الهدف و مع الظروف التي
تواجهها .

¹ : دايال تيمب ، المرجع السابق ، ص166.

يتطلب إستخدام المبدأ التالي :

مبدأ تنفيذ الخطة و المتابعة : إن تنفيذ الخطة اليومية و المتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت .

تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة ، إذا لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار رسم مقارنة النتائج المتوقعة به ، فمتابعة تعديل الخطة و الجدول و الأداء بما يتلاءم مع الاهداف و الظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها .

أوصى (دراكر) بإعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل و قد وجد (مور) أن تكرار إستخدام الوقت من الوقت لآخر و المبدأ المعني :

مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل إستخدام الوقت على توفر مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت .

و في الأخير يمكن القول :

التخطيط السليم و التنظيم الجيد للوقت + التنفيذ السليم للخطة + تصرف إيجابيا إتجاه مضيعات الوقت = إدارة ناجحة وفعالة للوقت .

المبحث الثاني : أساليب القيادة الإدارية و أثرها على إدارة الوقت

المطلب الأول : دور القائد في إتخاذ القرارات

في ظل البيئة الحالية للمؤسسات و التي تتميز بالتغير و التغلب و التعقيد و ما تحمله من فرص يمكن إستغلالها و تهديدات يجب تجنبها أصبح لزاما على القائد الإداري أن يكون دائما على أهمية الإستعداد بالزوال خاصة أمام تحديات المنافسة العادة في ظل عولمة الأسواق ، وكيان القول أن جوهر عمل أي قائد هو إتخاذ القرارات و لكن أهمية هذه القرارات يختلف وفقا لطبيعة المشكلات التي تتطلب إتخاذ القرارات بشأنها و هذا ما نحاول إبرازه في هذا المطلب .

أولاً: مفهوم القائد / المتخذ القرار

إن تطور التنظيمات و تعقدها الناجم عن التقدم العلمي و التقني فرض قدما في الفكر الإداري ، و أدى إلى ظهور إتجاهات حديثة تتضمن أطر نظرية تحاول معالجة العيوب ومواضع الجهود و هناك العديد من النماذج التي وضحت مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار نذكر منها :

أ- نموذج وايت و لبييت : من هذه الأنماط

- لأوتوقراطي السلطوي : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة و على المرؤوسين الطاعة و الإستجابة .
- النمط المشارك : هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشارك المرؤوسين بصنع القرار ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة و يتخذ في هذا القرار بأسلوبين هما :

- **القرار بالإجماع :** بحيث يشجع القائد التنافس حول الموضوع و بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جمع الأطراف المعنية .

- **القرار الديمقراطي :** القرار هنا لا يتطلب الإجماع و إنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

• **النمط المتسبب :** فيه يحاول سلطة صنع القرار للمجموعة و يكتفي بإعطاء إرشادات و توجهات و بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب- **نموذج تنبؤ و شمت :** و يسمى نظرية الحظ المستمر في القيادة و تشمل سبعة أنماط قيادية :

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده و يبرره للمرؤوسين .
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار و لا يلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم .
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار و قد ينفذ مقترحاتهم .
- تتم مناقشة القرار في جو ديمقراطي و يتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .
- يصدر توجيهها بشأن القرار للمرؤوسين و يتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار بأنفسهم .
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

ج- **نموذج ليكرت :**

حيث قسم القيادة إلى ثلاث فئات هي :

- **المتسلط الاستغلالي :** يتخذ القرار و يلزم المرؤوسين بتنفيذه .
- **المتسلط النفعي :** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- **الاستشاري :** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار

- الجماعي المشارك : يتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية و دعا لبكرت الاستقدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالية ، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الأدرين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار

ثانيا : الادوار الرئيسية للقائد الإداري في عملية إتخاذ القرارات

- إن المهمة الأساسية للقائد الإداري ، سواء كان رئيسا لمؤسسة تجارية أو إقتصادية أو عميدا لكلية أو مديرا لمستشفى ، هي تهيئة الظروف البيئية الملائمة و التي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بكفاءة و فعالية ، بمعنى أن على القائد أن يوفر البيئة الملائمة و التي تجعل جهود الجماعة موجهة نحو تحقيق أهداف العمل الجماعي سواء كان يهدف إلى تحقيق الأرباح بأقل كمية من المدخلات المستخدمة مثل الأموال ، و الوقت و الجهد و الموارد...الخ . ومن الإدارة بمفاهيمها و ممارستها مطلوب تطبيقها في أي نشاط من الأنشطة الإنسانية سواء كانت هذه الأنشطة في مؤسسة تقدم مخرجاتها في شكل سلعة مادية أو خدمة غير ملموسة أو فكرة أو ...الخ ، أو سواء تهدف (أو لا تهدف) إلى تحقيق الأرباح .¹

"الوظيفة الاولى للقادة هي إنتاج أكثر قادة و ليس مرؤوسين مطيعين أكثر " .²

- يقول نابليون : لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم . فالقائد هو بائع الامل ، من خلال هذا القول الحكيم يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية و الأهداف البعيدة .

¹ : الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين — دراسة حالة مجمع صيدال ، ماجستير الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، 1995.

² : pierre marc MENIER ?Marcellaflame,dynamisme humain dans l'influence organisationnelle, éd Agence d'Arcinc,87,p250.

فتعريف القيادة كما مر علينا من قبل هو تحريك الناس نحو الهدف فاي تحريك هذا الذي سيقوم به القائد إذا لم تكن هناك رؤية واضحة للأهداف التي سيحرك مرؤوسيه تجاهها .

• يقول هنري فايول : جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء فلا بد أن يكون لدى القائد سبق النظر و قدرة على توقع المستقبل ، بحيث يقدر كل الاحتمالات و يقدر أن أصعبها قد يقع، ومن ثم يستعد له ، عندما تتضح في ذهن القائد صورة المستقبل ينتقل ذلك الإيضاح بالتالي إلى الإلتباع و يصبح ذلك أملا لديهم وتتولد الرغبة الأكيدة في تحقيقه ، كما يتولد لديهم الشعور الحقيقي بالأهمية و العطاء ، و يظل هذا الشعور يتغلغل في قلوبهم و أرواحهم حتى يستخرج أفضل ما لديهم ، ولذلك حرص سيد القادة محمد صلى الله عليه و سلم على أن يوضح لأصحابه رضي الله عنهم صورة مستقبل الدعوة من أول يوم بشكل يعلى همهم و يذكي طموحهم .

• لا يكفي للقائد تكوين رؤية توحى بالقوة و القدرة و أن يعيش هذه الرؤية ، بل أن قيام القائد بتعريف مرؤوسيه برؤيته المستقبلية و تحقيق الفهم و الاقتناع بها لا يقل أهمية عن التصور الجيد لها ، لأنهم هم من سيجسدها من خلال عملهم اليومي ، لذلك يجب على القائد تبادل وجهات النظر مع كافة المرؤوسين للوقوف على فهم مشترك لها ، فالمرؤوسين يحتاجون إلى الاقتناع بأن قائدهم يعرف أين يريد الذهاب بالمؤسسة ، وما هي التغيرات المحتمل مواجهتها ، وكيف يمكن التعامل مع هذه التغيرات .

كما أنه عندما يتمكن القائد من رسم صورة المستقبل الذي ينشده للمؤسسة في أذهان المرؤوسين في عبارات قوية و ملهمة يساعد ذلك على إستنفار طاقتهم و حشد جهودهم و تنمية إلتزامهم نحو المؤسسة.¹

¹ : الصالح جليخ : مرجع سبق ذكره ، ص78.

- المشاركة في صنع القرارات : تمثل عملية إتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد ، حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع و إتخاذ القرارات ، بعضها إستراتيجية كتحديد الاهداف و الخطط طويلة المدى و رسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا ، و يتمثل بعضها الآخر في قرارات عملية تتعلق بالتنسيق و حل المشكلات و تصميم مهام العمل للمرؤوسين و غير ذلك ، وبما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة الفرد الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور ، لذا يتوجب على القائد أن يسعى إلى إشراك مرؤوسيه صنع القرارات التي تعتبر من أبرز مظاهر التعاون في المؤسسة .¹ حيث إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية و زيادة درجة إنتمائهم .

فوائد المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات :

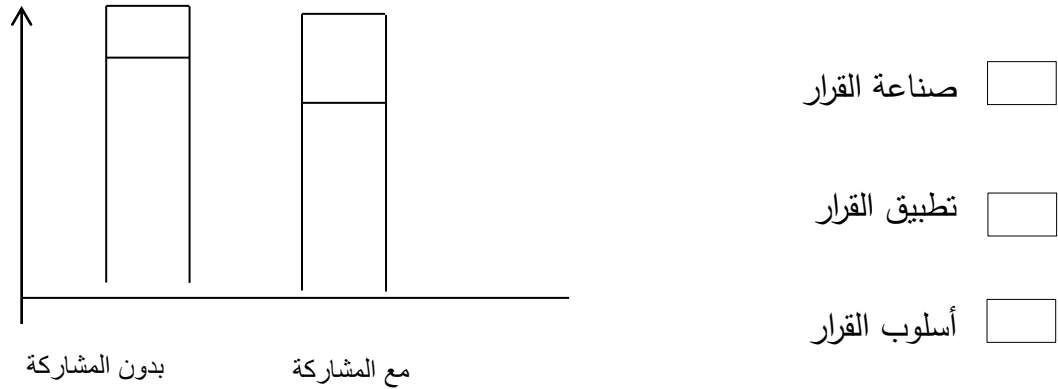
- تحقيق المشارك لفهم المرؤوسين للقرار و قبولهم له .
- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار و حماسهم لهذا التنفيذ.
- تحقق المشاركة إستيعاب المرؤوسين لأهداف القرار .
- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد و التي تتمثل في الإستقلال و الشعور بالذاتية و الإنجاز .
- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعا قبل إنعقاد الإجتماعات

للمناقشة.²

¹ : الصالح جليخ : مرجع سبق ذكره ، ص110 .

² : محمد بن عبد الله الطريف ، مهارات القائد الناجع ، الجامعة الإسلامية السعودية . www.thakafa.net

- رغم أن القرار الذي يتم التوصل إليه عن طريق المشاركة يأخذ وقتاً أطول ، إلا أن الفترة اللازمة لتطبيقه تكون أقل .



شكل رقم: (3) : نموذج المشاركة في إتخاذ القرارات

المصدر : ريشارد ويتلي ،ديان هيسان ،الإدارة بالعملاء ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية بميك ، 1998 ، ص207.

نلاحظ من الشكل أن مجموع وقتي صناعة و تطبيق القرار متساويان تقريبا في حالتي ما إذا إتخذ القائد القرار منفردا أو بمشاركة المرؤوسين ، لأن ما يخسره القائد من الوقت في مناقشة و إعداد القرار مع مرؤوسيه ، سيعوضه في سرعة تنفيذ المرؤوسين له نظرا لاعتنائهم به ، و مع ذلك فالقرار الناتج عن المشاركة هو أكثر جودة وصحة من قرار القائد الفردي ، بفعل مساهمة المرؤوسين بأفكار و اقتراحات قد تكون هامة ¹ . هذا من جهة و من جهة أخرى أسلوب التفويض الذي هو بمثابة تنازل القائد عن جزء من صلاحياته لريح الوقت ، و إشراك المرؤوسين .

¹ : الصالح جليخ ، مرجع سابق ، ص119.

المطلب الثاني : تفويض صلاحيات القائد الإداري و إدارة الوقت

يترتب على القائد الإداري لأي مؤسسة تحقيق أهدافها من خلال سلطة اتخاذ القرارات مقابل تزويده بمسؤوليات و سلطات و صلاحيات واسعة يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه وذلك هو محدد في البناء التنظيمي ، ووفقا للأنظمة و القوانين ، بالأنظمة إلى إعطاء هؤلاء بعض الاختصاصات أو المهام التي يكلف القائد بها بعض الأفراد حيث عرف المتخصصون الإدارة بأنها : القدرة على إتمام عمل ما بواسطة الآخرين الأمر الذي يتطلب توزيع السلطة عن طريق تفويض بعض صلاحيات إلى أفراد يتمتعون بقدر كبير من المهارات و القدرات ، فتفويض الصلاحيات أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جدية لما لها من أهمية في غدارة الوقت في هذا البحث .

أولا : ماهية التفويض

1- مفهوم التفويض

تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث و الدراسة ، و تعددت تعريفات التفويض و تنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى حوله ، و لقد أورد موسى اللوزي في كتابه ¹ عددا من أهم التعريفات هذا المفهوم حيث عرفه عبد الباري درة "بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية و منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم ، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير و المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل " .

يقدم محمد كشك تعريفا للتفويض بأنه " نقل القائد الإداري بعض إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه ، مع بقاء مسؤولية على تلك الإختصاصات المفوضة".

¹ : موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار النشر وائل ، الطبعة الثانية ، 2003 ، ص144-145.

يرى عادل عبد المنعم أن التفويض هو "أن يعهد القائد الإداري وفقا لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الإختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها و هو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تقاديا لمساوئ التركيز الإداري لجميع السلطات في يد القائد مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل و البت في الغمور دون فحص ودراسة كافية ، وبالتالي تعطيل العمل ، و إضاعة الوقت ، و إطالة الإجراءات ، و هي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة و بهذان فإن التفويض لا يتضمن تنازلا عن السلطة و إنما هو عمل إداري يتم بغدارة المفوض ، ويتضمن إشراك المفوض إليها في بعض سلطاته مع الرقابة و الوجيه من جانب المفوض " .

يعرفه آخر "التفويض وسيلة للحصول على نتائج أكبر من خلال الآخرين " ¹.

- كما عرفه السيد عليوة بأنه يتعهد من القائد الإداري و يسمى المفوض بجزء من إختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه ويسمى المفوض إليه ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوضت إليه هذه الإختصاصات الحق في إصدار القرارات فيما فوض فيه دون الحاجة إلى الرجوع إلى القائد المفوض ².

ما يمكن إستخلاصه من التعاريف السابقة أن التفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية ، الشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولا أمام من فوضها إليه عند مباشرة الإختصاص الذي يبقى القائد مسؤولا عن العمل الذي فوضه و عن نتائجه .

¹ : دائل تيمب ، مرجع سابق ، ص377.

² : السيد عليوة ، تنمية مهارات الإدارات ، دار النشر إيتريك ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص41.

2: أشكال التفويض

تعددت تقسيمات الكتاب لأشكال التفويض ، فهو عدة أنواع منها ¹:

1/ التفويض إلى الأسفل :

أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معنية من قبل القائد للقيام بها .

2/ التفويض إلى الأعلى :

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى الأسفل ، حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء مجالس الإدارة كما هو القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى (القائد) لكي لا يتولى القيام بصورة كاملة ، ويحق له ممارسة كل الصلاحيات المعطاة .

3/ التفويض المباشر و غير المباشر

يترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات و السلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث ، أي مخاطبة القائد لمن هم دونه مباشرة ، ولكن في حالة التفويض غير المباشر ، و هذا قليلا ما يتم تطبيقه ، فإنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات و السلطات إلى شخص عن طريق طرف ثالث لإعطائه و السماح له بمباشرة عملية التفويض .

4/ التفويض الرسمي و غير الرسمي

ويكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية و أنظمة مكتوبة و بشكل متعارف عليه ولكنه غير رسمي حينما لا يخضع لأنظمة و القواعد القانونية بل يكون مبنيا على الاعراف و العادات و التقاليد.

¹ : محمد إبراهيم الوالي ، نظرية التفويض الإداري ، دار الفكر ، 1979 ، ص101.

3: مراحل عملية التفويض

هناك مجموعة من المراحل التي تحتاجها عملية التفويض لكي يكون التفويض على درجة كبيرة من النجاح و الفعالية . هذه المراحل تتضمن ما يلي : ¹

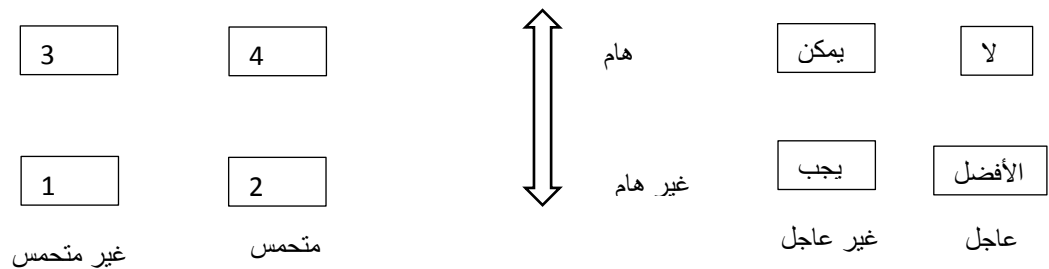
- أولاً التحليل الوظيفي
- ثانياً تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين
- ثالثاً تخطيط تفويض الصلاحيات
- رابعاً إختيار الأشخاص ذوي الكفاءات و المؤهلين للقيام بعملية التفويض
- خامساً القيام بعملية التفويض
- سادساً المتابعة

4- مبادئ عامة في عملية التفويض :

- تحديد قائمة بالأنشطة التي يجب تفويضها .
- إختيار الأفراد الذين لديهم الإستعداد و الرغبة و القدرة على تحمل المسؤولية .
- شرح الأسباب التي دعت القائد للتفويض .
- تفويض السلطة لا تفويض المسؤولية لكن التفويض لا يلغي المسؤولية .
- تفويض الشخص المناسب ، و في الوقت المناسب .
- مكافئة المرؤوسين على العمل الجيد بأي طريقة من طرق التحفيز .

¹ : موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 150-153.

- التشاور قبل التفويض مع المرؤوسين .
- تفويض الأعمال الجيدة و الأعمال غير الجيدة ...فإن قام القائد بتفويض الاعمال السيئة فقط فإنه على الدافعية لدى المرؤوسين ، ويقترح روح الإبداع و الابتكار و بذلك يساهم في فشلهم و ليس تتميتهم و تدريبهم ¹.



الشكل رقم: (4) : تفويض الشخص المناسب و العمل المناسب

المصدر : إدارة الوقت ، الإتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية ، مقال من الإنترنت

يبين الشكل السابق : يمكن إظهار أهم مبادئ عملية التفويض :

- 1- العمل غير هام و غير عاجل يجب تفويضه للشخص ذو الكفاءة المنخفضة و غير متحمس .
- 2- العمل غير هام و عاجل من الأفضل تفويضه للشخص ذو الكفاءة المنخفضة و المتحمس .
- 3- العمل هام و غير عاجل يمكن تفويضه للشخص ذو الكفاءة العالية و غير المتحمس.
- 4- العمل الهام و عاجل لا يمكن تفويضه إلا للشخص ذو الكفاءة العالية و المتحمس .

¹ : دياب عبد الفتاح ، فن إدارة الوقت و الاجتماعات ، دار النشر للجماعات ، القاهرة 1999، ص77.

المطلب الثالث : إدارة الاجتماعات

في دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة شملت 200 قائدا في منظمات مختلفة ، إتفقت آراء هؤلاء القادة على أن أهم سمة للقائد الناجح هي قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه و سلوكه الجيد في التعامل معهم ، كما بينت هذه الدراسة أن سمة إقامة العلاقات مع الآخرين هي الأكثر أهمية من السمات الآخرين ، كما أن دراسة (رالف ستوجديل R.STOGDILL) المشهورة في القيادة جعلت من سمة المشاركة الإجتماعية و هي ذاتها القدرة على بناء العلاقات تأتي على رأس السمات اللازمة للقيادة.¹

أولا : ماهية إدارة الاجتماعات

تستخدم كلمة إجتماع للدلالة على التقاء عدد معين من الأفراد في زمان و مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد ، وبذلك فإن الاجتماعات وسيلة وليس هدفا بحد ذاته ، وتتمثل أركان الاجتماع في الأبعاد الثلاثة التالية :

أ) مجموعة من الأفراد .

ب) زمان محدد .

ت) مكان محدد .

مما سبق نستخلص التعريف للإجتماع و هو أنه : أحد وسائل الإتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتفاعل و الحوار و تبادل الرأي .

¹ : الصالح جليخ ، مرجع سبق ذكره ، ص139.

و هناك تعريف آخر للإجتماع هو أنه : " إحدى الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين ، و الإستمتاع لوجهات النظر المختلفة و مناقشتها جيدا بهدف الوصول إلى قرار حكيم و صائب يستطيع المسؤولون تنفيذه بوفاء و إخلاص كاملين أيماننا منهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده.

يعرف العثيمين الإجتماعات بأنها "عبارة عن تجمع شخص أكثر في مكان معين للتداول و التشاور و تبادل الرأي في موضوع معين " .

أما الإجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد : "التي تحقق الأهداف الموجودة منها في أقل وقت ممكن و يرضى غالبية الأعضاء " ¹ .

يعرفها آخر "هي تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة و ذلك لإنجاز نتائج محددة " ² .

إن الوقت المنقضي في الإجتماعات إما أن يكون واحد من أكبر مضيعات الوقت التي يواجهها القادة أو أن يكون عونا كبيرا لهم ، وتحديد أي فئة ينتمي إليها الوقت يعتمد على عدة عوامل .

إن أعضاء الإدارة العليا و رؤساء الأقسام يجتمعون لمدة طويلة كل أسبوع بهدف متابعة الامور ، لك أن تتخيل مدى التطور الذي يمكن أن يحدث لو أن هؤلاء الناس لم يقضوا كل هذا الوقت في الاجتماعات ، فالاجتماعات تعتبر أسلوبا جيدا للحصول على مدخلات صناعة القرار إعتمادا على المناقشة المفتوحة ، فهنا يمثل الاجتماع الوقت الذي يلتقي فيه الجميع حيث يقوم القائد بشرح القرار الذي

¹ : العثيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز ، الإتصالات الإدارية ، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة ، الرياض ، ص118 .
² : السيد إسماعيل محمد ، تنمية المهارات القيادية و السلوكية "تدريبات و أنشطة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص212 .

إتخذه و يشجع المناقشة حوله ، ويمكن أيضا عقد الإجتماعات لتشجيع تبادل الأفكار أو الإجتماعات أو لحل المشاكل بين الموظفين.

أهمية الإجتماعات

في عالم الإدارة الإجتماع هو المناسبة الوحيدة للأشخاص للالتقاء و العمل كمجموعة و إدراك دور مشرفهم كقائد الإجتماعات :

تعد الإجتماعات من أكثر وسائل الإتصال أهمية ، و تأتي أهميتها كما أشار كل من "العثيمين و السيد". في دورها الحيوي كوسيلة إتصال في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات ، حيث يمكن من خلالها تحقيق الامور التالية :

- 1- التوصل إلى دراسات كاملة و شاملة و مستفيضة و متأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع و تخصصات الأعضاء و نقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة و تبادل الرأي .
- 2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج و العمق و الصدق و الموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتنتم أحيانا بالتحيز و المصالح الشخصية .
- 3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة و الجهود بين الإدارات و الأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .
- 4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة و تجربة (التدريب).

5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين و المشتركين في الإجتماع لتوصيل آرائهم و توجيهاتهم ووجهات نظرهم على بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب و شكاوى العاملين .

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم و آرائهم و المشاركة في صنع القرارات .

بالإضافة إلى : ¹

7- يحدد الإجتماع روح الجماعة : إذ يكون كل واحد حريصا على النظر حوله و إدراك كل الجماعة التي هو جزء منها ، و بهذا يشعر بالهوية الجماعية .

8- الإجتماع هو المكان حيث تراجع المجموعة و تحث معلوماتها الجماعية و تضيف إليها كل مجموعة تخلق معلوماتها و الآراء المشتركة .

9- يساعد الإجتماع كل شخص على فهم الهدف الجماعي للمجموعة و الطريقة التي يساهم بها عمل كل فرد بالنسبة لنجاح المجموعة .

10- يخلق الإجتماع لدى المشتركين إلتزاما بقرارات المجموعة و أهدافها .

أنواع الإجتماعات

تنقسم الإجتماعات بشكل عام على خمسة أنواع رئيسية هي : ²

¹ : دابل تيمب ، مرجع سبق ذكره ، ص132.

² : سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان 1988

1- الإجتماعات الدورية : تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي ، وتهدف هذه الإجتماعات إلى إطلاع المديرين أو القادة على آخر التطورات ، و على نتائج العمل و الملاحظات النهائية بشأنها .

2- الإجتماعات العادية : تعقد هذه الإجتماعات بشكل مستمر لعدد من قادة الإدارات أو الأقسام ، وذلك لمناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية ، وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها .

3- الإجتماعات الداخلية: تعقد هذه الإجتماعات داخل المؤسسة ، لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات الأقسام فيها ، ويشترك في هذه الإجتماعات في الغالب أعضاء من داخل المؤسسة الواحدة .

4- الإجتماعات الخارجية : تعقد هذه الإجتماعات خارج المؤسسة ، وقد يشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة ، بهدف مناقشة موضوعات مشتركة ، أو لتنسيق برامج عمل معينة فيها بين هذه الجهات .

5- الإجتماعات الخاصة : تعقد هذه الإجتماعات بشكل استثنائي ، وذلك لمناقشة موضوعات طارئة أو مفاجئة على المستوى الداخلي للمؤسسة ، أو على المستوى الخارجي ، وتتعلق بالتغيرات البيئية المختلفة .

بالإضافة إلى وجود أنواع أخرى و هي :

6- الإجتماعات المجدولة : هذه الإجتماعات يدعو إليها الإداريون أو يحضرونها لمناقشة إجراء معين أو أولوية في العمل .

7- الاجتماعات الفجائية : هذه الاجتماعات تحدث داخل المؤسسة و يدعى إليها دون إشعار إستجابة لمشكلة مباشرة حالية ، أو مع أشخاص من خارج المؤسسة جاءوا فجأة إليها لمناقشة أمور مالية أو عمالية أو غيرها .

8- الاجتماعات الرسمية : و هي التي يتحكم في تكوينها و في سير إجراءاتها قوانين و أنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار) .

ثانيا : فعالية إدارة الاجتماعات

التحضير للاجتماع

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التحضير له ولكن تحقيق الاجتماعات أهدافها الموجودة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريق وفعالة ، ويشير كل من كنان ، و السيد إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى مراحل أساسية هي : ¹

1 - مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع :

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها بعقد أمور أو خطوات هي :

- 1- تحديد الهدف من الاجتماع (القائد المسؤول عن عقد هذا الاجتماع).
- 2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من يليه).
- 3- إعداد جدول أعمال الاجتماع (رئيس الاجتماع و السكرتير).
- 4- إختيار و تنظيم قاعة الاجتماع (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
- 5- إعداد وإرسال الدعوة و المعلومات اللازمة للاجتماع (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

¹ : السيد ، مرجع سابق ، ص212.

جدول رقم (2) : جدول أعمال الاجتماع

الإسم							
السجل الزمني للاجتماعات :							
اليوم:				التاريخ:			
الوقت		مكان عقد الاجتماع	هدف الاجتماع	أسماء الحاضرين	فعالية الاجتماع		الأسباب
البداية	النهاية				نعم	لا	
				في الاجتماع			

المصدر : سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، ص104.

2- مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع :

و هي تشمل كافة الفعاليات التي تتم من خلال فترة الاجتماع (الفترة المحددة لبداية و نهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة ، كما يعتمد على مدى تفهم كل من القائد و أعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم و تنفيذها على الوجه المطلوب .

أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- 1- معرفة الهدف من الاجتماع و الدور الذي يلعبه فيه .
- 2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .
- 3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب أو الاعتذار و إنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .
- 4- عدم مغادرة قاعة الاجتماع أثناء الإنعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها قائد الاجتماع .

ولكن هذه الأدوار لم نتطرق إليها جميعا .

ثانيا : الادوار المطلوبة من قائد الإجتماع :

1-مراجعة كافة التعليمات و المعلومات و التجهيزات اللازمة للإجتماع قبل حضور الأعضاء و

توجيه لجنة السكرتارية بإستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت و الماكن المحدد.

2-أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الإجتماع و أن يعمل على الإستفادة منها ،

وتلك المراحل الأربع هي :

أ) تشكيل الإجتماع : (مرحلة البدء بالاجتماع).

ب) المرحلة العاصفة : (مرحلة النقاش و الرد).

ت) مرحلة التطبيع : (مرحلة العمل بإنتاجية).

ث) مرحلة الأداء : (مرحلة النتائج).

3-إفتتاح الإجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين و إتاحة

الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، حضر الغائبين و التذكير بهدف أهمية الإجتماع أو مراجعة نتائج

الجلسة السابقة ، التعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الإلتزام بالوقت .

4-إختيار مقرر و لجنة صياغة لوقائع جلسة الإجتماع .

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد .

ثالثا : مرحلة ما بعد الإنعقاد

وهي المرحلة التي تلي إنتهاء جلسة الإجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :

أولا : توثيق الإجتماع :

يجب فور إنتهاء الإجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :¹

- عنوان يشير إلى موضوع الإجتماع و تاريخ إنعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- إعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- إسم رئيس الإجتماع.
- جدول الأعمال .
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الإجتماع التالي .

وينبغي مراعات النواحي التالية عند كتابة محضر الإجتماع : إستعمال صيغة الماضي ، وصف الحقائق و الوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة و بجانبه الأحرف الأولى من إسم أو مركز الشخص المسؤول عنه .

وبعد الإنتهاء من إعداد المحضر و تأكد الرئيس من خلوه من الاخطاء فإنه يقوم و كافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه و من ثم توزيع نسخة منه على كل الاعضاء المشاركين في الإجتماع .

ثانيا : تقييم الإجتماع :

يقوم قائد كل إجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل إجتماع بعد الإنتهاء منه ، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الإجتماع و العمل على تفاديها في الإجتماعات المقبلة .

¹ : العثيمين ، مرجع سبق ذكره ، ص131.

و الطريقة البسيطة هي الطلب من الأعضاء ملء إستمارة تقييم الإجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الإجتماع .

وتتضمن الإستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الإجتماع مفيدا لك ؟ نعم/لا.
- كل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الإجتماع ؟ نعم /لا.
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الإجتماع ؟ نعم/لا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للإجتماع ؟ نعم/لا .
- هل لديك أي تعليمات أخرى ؟ نعم /لا.

ثالثا : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :

تعتبر الحصيلة الإجمالية للإجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الإجتماعات ، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما :

1. مدى قيام الاعضاء المشاركين في الاجتماع بانجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول
2. مدى وصول القرارات التي تم إتخاذها في الاجتماع الى الجهات والاشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

وفي الاخير اذا كانت الاجتماعات ضرورية، أو أقل انها مرغوب فيها يمكن الوقوف على مدى فعاليتها من خلال ركنين أساسيين كما ترى (باربارا) : ركن الكفاءة، ويقصد به الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للإجتماع بما فيها الوقت، وركن الانتاجية ، ويعني التقدم نحو الاهداف المحددة والافادة القصوى من الفرص المتاحة.

ثالثا : مقترحات أساسية لإدارة وقت الاجتماعات

إن من أهم المقترحات التي تتعلق بإدارة وقت الاجتماعات هي :¹

- 1- إبداء في الوقت المحدد : إن عدم بدء الاجتماع في الوقت المحدد ، قد يكون سببا في فشله .
- 2- إدخال مباشرة في الموضوع ولا تحد عنه : قد يعاني بعض أنواع الاجتماعات من البطء في الدخول مباشرة إلى موضوع الاجتماع و هذا ما يقع على عاتق قائد الاجتماع.
- 3- اعقد اجتماعات فعالة : قد تكون الاجتماعات من أكثر الاجتماعات ضرار ، وبشكل خاص بالنسبة للإدارة ولكن يمكن أن تكون الاجتماعات أداة إدارية فعالة إذا تمت إدارتها بفعالية .
- 4- إنته في الوقت المحدد : إن الطريقة الوحيدة التي تنتهي بها الاجتماع في موعده المحدد ، هي البدء في الوقت المحدد أيضا ، وكما يبدأ قائد الاجتماع في الوقت المحدد ، يجب أن ينتهي في الوقت المحدد أيضا .
- 5- لا تتجاوز وقت الاجتماعات : إن الفشل في الإلتزام بتوقيت الاجتماع يؤدي لزيادة التكاليف وفقدان الانضباط و عدم الإلتزام بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الاعمال .
- 6- كن مشاركا فعالا : يجب إدارة الاجتماعات بفعالية لمنبع هدر الوقت ، لكن مما لا شك فيه أن القائد يهدر وقتا إجتماعات الآخرين مما يفعل في الاجتماعات الخاصة .
- 7- لا تستعجل الاجتماعات : يجب أن تكون حازما في مواعيدك فلا تحمل ما لا تستطيع القيام به بشكل معقول ، فإذا كان لديك موعد عند الساعة العاشرة ، فلا تقبل موعدا آخر .

¹ : نادر أبو شيخة ، إدارة الوقت ، دار المجدلاوي ، عمان ، 1991 ، ص214.225.

خلاصة الفصل :

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى فعالية الإداري في إستغلال وقته أثناء العمل اليومي و رفع مستوى مهارته و إمكانياته في برمجة و تنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة و بجهد أقل و بتكاليف و بإنتاجية أعلى ، ولا شك أن إنعكاسات تحقيق هذه الأهداف ستكون إيجابية على المستوى الشخصي للإداري أو على زيادة فعالية إستغلالية الموارد الإقتصادية المتاحة في المجتمع .

إن تحقيق الإستغلال الكامل للوقت هو شيء مستحيل فلا بد من وجود بعض المعوقات أو المقاطعات و السلبات المؤثرة على ذلك لذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون كل شخص متخصصا أو مستشارا في هذا الموضوع حتى يحقق الإستغلال الجيد للوقت .

ولكن محاولة معرفة الفرد لنفسه و كيفية تصرفه في الساعات المتاحة يوميا يمكنه من تحقيق الفعالية في إستغلال وقته بالشكل الأفضل ، و الواقع هذا ما يميز الفرد الناجح .

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث : العينة

المبحث الثاني : الإجراءات الميدانية للدراسة

المطلب الأول : تحديد المجال المكاني

المطلب الثاني : تحديد المجال الزمني

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

المبحث الرابع : تحليل الفرضيات

المبحث الخامس : الاستنتاج

خاتمة

المصادر و المراجع

الملاحق

مقدمة الفصل

بعد معالجتنا لموضوع المذكرة ،تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة الإحاطة و الإلمام بالإجراءات المنهجية لهذه الدراسة تليها الإجراءات الميدانية وذلك بهدف تقريب وإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لما هو في الواقع ، باعتمادنا على المنهج الوصفي الملائم لموضوع البحث مدعما بأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان .

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية :**المطلب الأول : المنهج المستخدم :**

يتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة و كذا طبيعة البحث و الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول الى نتائج يقينية من اجل كشف الحقيقة المجهولة ونظرا لما فرضته طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد من لنسب المناهج المستخدمة و أكثرها دلالة لمثل هذه الدراسات ، و الذي يعرف على انه يكون قاصرا مختصا يبحث الظواهر أو الوقائع في الوقت الراهن كما انه يتضمن دراسة الحقائق الوقئية المتصلة بمجموعة من الأوضاع والأحداث و الناس .¹

وعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها ، فالأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ، كما ان المناهج المستعملة في البحوث الاجتماعية تختلف باختلاف الظواهر التي تتناول هذه البحوث فكل ظاهرة منهج معين يتوافق مع طبيعتها و تركيبها .²

المطلب الثاني :أداة جمع البيانات :

لقد أملت طبيعة الموضوع وسائل معينة لتجميع بيانات و معطيات كمية و كيفية لاستخدامها في الدراسة تمثلت في الاستمارة .

¹، عالم الكتب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص58.-القول محمد ، منهجية العلوم الاجتماعية

²-زبدان عبد الباقي ، قواعد البحث الاجتماعي ، مطبعة السعادة ، القاهرة ، 1980، ص164.

و التي تعرف غلى أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي ، تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية "¹.

وتم بناء الاستبيان على مراحل هي كالآتي :

- تحديد البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة بناء على أسئلة الدراسة .
- تحديد شكل الاستمارة و كذا عرضها على الأستاذ المشرف على البحث من اجل تعديلها و تصحيحها و الاستعانة بأصحاب الخبرة و الاختصاص و تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم .
- كتابة الاستمارة في شكلها النهائي ثم مراجعتها وطبعها و توزيعها و الهدف من كل هذا هو جمع البيانات المساهمة في تحقيق النتائج ،و لقد تم تقسيم الاستمارة الى أربعة محاور جاءت كمايلي :

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث و تحتوي على خمسة أسئلة .

المحور الثاني : يحتوي على بيانات حول صنع و اتخاذ القرار وحسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرؤوسين .

المحور الثالث : يحتوي على بيانات حول أسلوب التفويض الفعال في المؤسسة كعملية مريحة .

المحور الرابع : يحتوي على بيانات حول الاجتماع الفعال أسلوب إداري مريح للوقت .

و عموما احتوت الاستمارة على 27 سؤال ،حيث تم توزيع 65 استمارة موزعة على رؤساء المصالح الذين استطعنا الوصول إليهم في مؤسسة سونلغاز وصندوق الضمان الاجتماعي ،استطعنا الحصول على 55استمارة من بين 65موزعة على رؤساء المصالح في المؤسسات ،كما تم استبعاد 5استمارات نظرا لعدم اكتمال معلوماتها .

¹ - مورييس انجرس ، ترجمة صحراوي و اخرون ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار النهضة للنشر ، ط2،الجزائر 2008،ص204.

بعد ملأ الاستمارات تم جمعها ثم تفريغ البيانات و فرزها بواسطة الجدول المسطح ثم القيام بالتحليل بواسطة :

التحليل الكمي :

حيث يكون بطريقة كمية او عددية تظهر فيها المعلومات بصورة رقمية و نسب مئوية .

التحليل الكيفي :

وهو تسجيل تقديري بين المعطيات و النتائج و تفسيرها و التوصل إلى الاستنتاجات ثم عرض النتائج من خلال :

العرض الكتابي (ذكر النسب المئوية ضمن التحليل)، والعرض الجدولي (عرض البيانات الاحصائية باستخدام الجداول البسيطة و المركبة).

المطلب الثالث :- العينة :

العينة هي دراسة مجموعة مختارة من الناس من بين كل أفراد المجتمع دون تغيير خصائص المجتمع أي اختيار جزء من الكل و يعكس خصائصه لاستحالة دراسة المجتمع كله .

و يعرف المعجم الديمغرافي العينة بأنها دراسة جزء من المجتمع وذلك بدلا من دراسة جميع الأفراد أو الأسر أو مدن أو منازل أو مساحات .

وقد تم استخدام المسح الشامل للعينة نظرا لان مجتمع البحث ككل يتكون من 50 فرد و يعرف المسح الشامل أو الحصر الشامل على انه "جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع المراد دراسته"¹

المبحث الثاني : الإجراءات الميدانية :

المطلب الأول :المجال المكاني :

أولا : : بطاقة فنية للمؤسسة

1. تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

- مرحلة (1944-1947) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

¹ ابن عزوي محمد ، تغيير القيادة الادارية و تأثيره على الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع ، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2009-2010، ص.413.

• **مرحلة (1947-1969) :** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

• **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

• **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

مرحلة 2004 : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

● **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

2 . تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية التوزيع بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلديّة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3 . أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :

أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات

السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

✍ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

- التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على

ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل

وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها

من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى

المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن

النقاط التالية :

1.المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط -

غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09

مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 08 أقسام وهي :

- قسم الموارد البشرية

- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية

- قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز

- قسم العلاقات التجارية

- قسم استغلال الكهرباء

- قسم استغلال الغاز

- قسم المالية والمحاسبة

- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في

الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة

بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

ثانيا: : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة و التي بدورها توجه من

طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -378- عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة

للمديرية .

5. المدير الجهوي :

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه :

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ .
 - يقوم بالنقش السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
 - يشرف على الموازنات التقديرية .
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
- و تحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة
- ♦ قسم الموارد البشرية
- ♦ قسم المالية و المحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية
- ♦ قسم العلاقات التجارية
- ♦ مصلحة أنظمة الإعلام

الآلي

- مكلف بالإعلام و الاتصال
- ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء
- ♦ شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن
- ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي
- ♦ قسم الدراسات و الأشغال

و لها مقاطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التزويد بالكهرباء والغاز .
- متابعة ملفات الزبائن .
- معاينة العدادات الكهربائية .
- متابعة تحصيل فواتير الدفع .
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود .
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

المهام الموكلة للمديرية الجهوية بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة ، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .

◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .

◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية و استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة .

ثالثا : مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التنصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد)و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

1. مصلحة الإدارة :

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال المخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال

4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين

العمال

6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

2. مصلحة التكوين :

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين
3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين
4. إعداد مخطط التكوين
5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

المطلب الثاني المجال الزمني :

لقد قمنا بدراسة هذا الموضوع خلال السنة الجامعية 2014-2015، و مرت بعدة مراحل تمثل أولاً في مرحلة الإعداد التي تم بواسطتها تحديد إطار الدراسة و موضوعها .

أول زيارة إلى مؤسسة سونلغاز و الضمان الاجتماعي كانت في شهر فيفري، حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسستين .

و الفترة الثانية في بداية شهر مارس حيث تم في هذه المرحلة جمع جملة من المعطيات الخاصة بالموضوع و القيام بزيارات إلى المؤسستين .

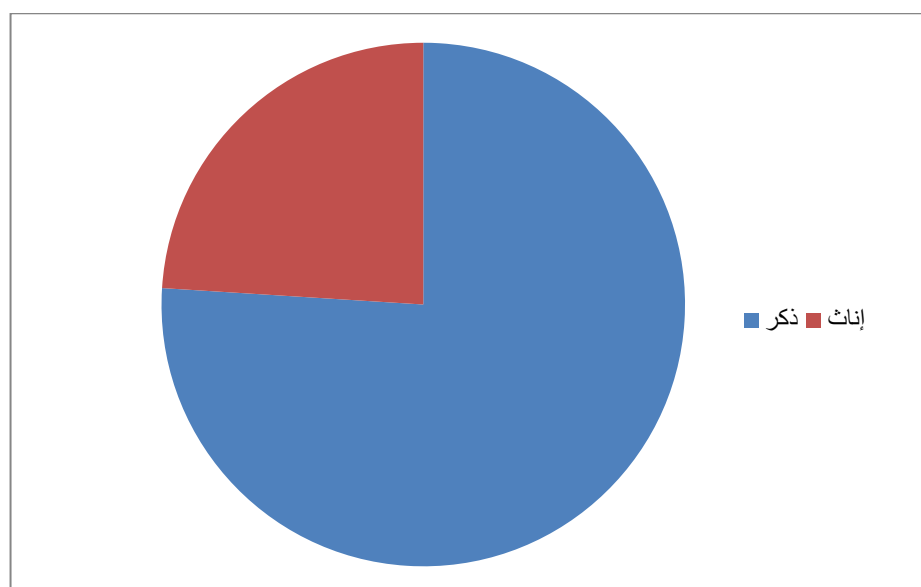
أما الفترة الثالثة من نهاية شهر مارس إلى شهر افريل حيث قمنا في هذه الفترة بتوزيع الاستمارة على المبحوثين .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (1): يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	%86
اناث	12	%24
المجموع	50	%100

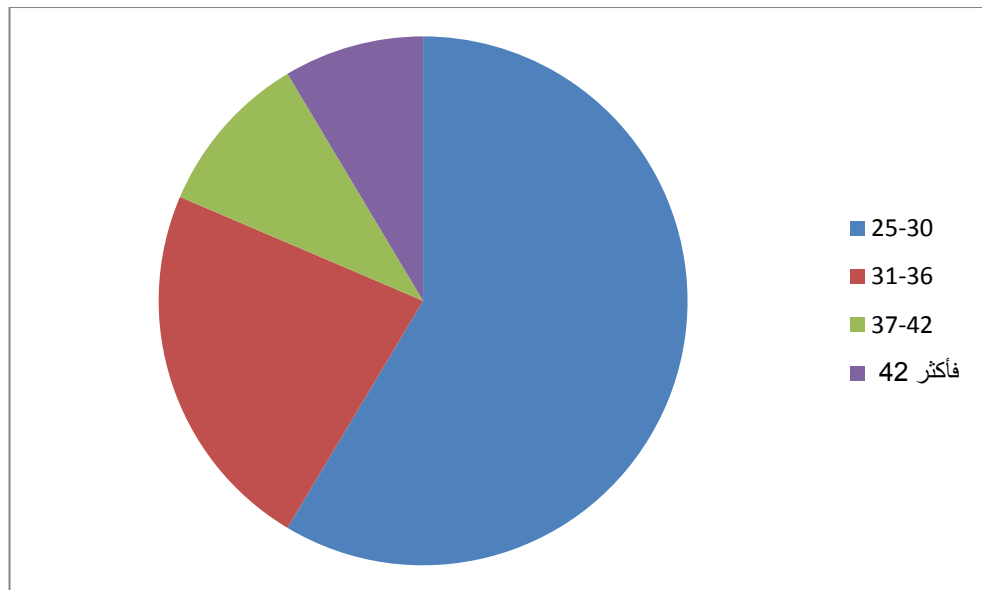
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة الذكور بلغت 86 % ،أما نسبة الإناث فقدت 24 % و تبين نتائج الجدول عدد رؤساء المصالح و الإطارات الذكور يفوق عدد الإناث .



الجدول رقم (02): يمثل متغير السن

السن	التكرار	النسبة
30-25	06	%12
36-31	19	%38
42-37	07	%14
24-فاكثر	18	%36
المجموع	50	%100

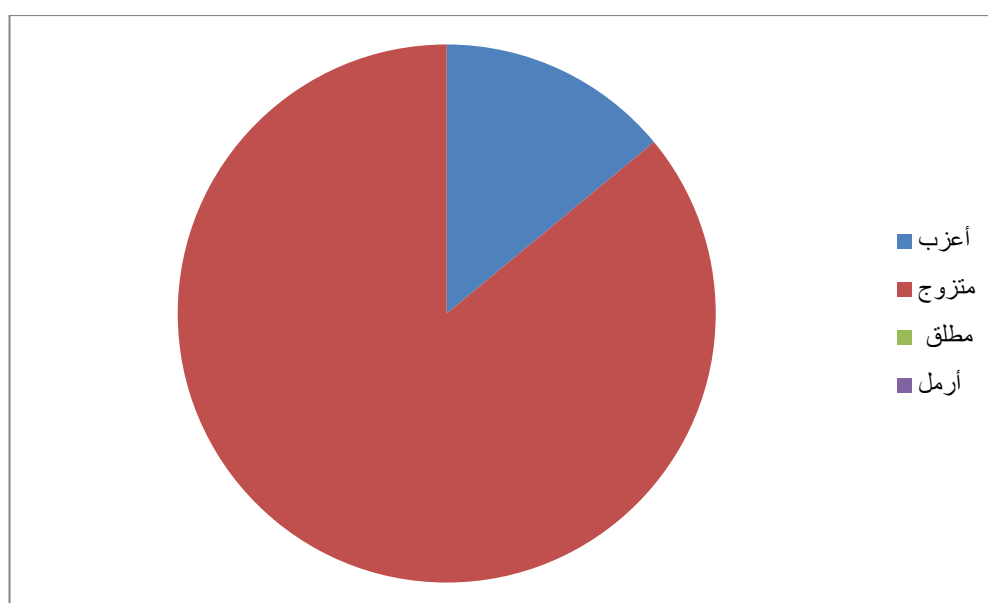
من معطيات الجدول نلاحظ أن الفئة ما بين 36-31 و المقدرة نسبتها ب38% مع الفئة 42-فاكثر و بلغت نسبتها 36% أي أن رؤساء المصالح تتراوح أعمارهم ضمن هاتين الفئتين الغالبتين في النسبة ،تليها تليها نسبة 14 % تمثل ما بين 42-37 ، في حين بلغت الفئة العمرية 30-25 نسبة 12 % و تبين النتائج أن اغلب رؤساء المصالح و الإطارات من الفئة الشبابية و الكهولية ،بالنسبة لشباب وصلوا إلى هذه المناصب بالترقية على أساس الكفاءة و المهارة يجعل منهم قادة إداريون على مستوى عال ، أما بالنسبة للكهول تتميز بالاتزان و العطاء و الخبرة لعدة سنين مما يؤهلهم أن يكونوا قادة إداريون .



الجدول رقم(03): يمثل متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
اعزب	07	14%
متزوج	43	86%
مطلق	00	0%
ارمل	00	0%
المجموع	50	100%

تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 86 تمثلها أفراد العينة المتزوجين تليها نسبة 14 % العازبين ، في حين انعدمت نسبة المطلقين ونسبة الأرمال .



الجدول رقم (04): يمثل متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	26	52
مهندس دولة	02	04
اطار	04	08
محضر جلسات	01	02
مكلف بالدراسات	06	12
محاسب رئيسي	01	02
رئيس موظفين	01	02
رئيس قسم	02	04
رئيس مكتب	01	02
ملحق اداري	02	04
كاتبة رئيسية	01	02
مكلف بإدارة الوسائل	01	02
رئيس العمال	02	04
المجموع	50	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52% من إجمالي العينة هم عبارة عن رؤساء مصالح و

نسبة 12% مكلف بالدراسات و نسبة 8 % الذين يعملون كإطار فيما تمثلت باقي العينة بنسبة 4 %

في رئيس قسم و ملحق إداري رئيسي و مهندس دولة ، أما نسبة 2 % تمثلت في كل من رئيس العمال رئيس موظفين و محاسب رئيسي .

الجدول رقم (05): يمثل متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
10-0	23	46%
15-10	07	14%
15-فاكثر	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن فئة 10-0 سنوات تمثل الأغلبية أو النسبة الغالبة 46 % في الأقدمية ثم تليها أكثر من 15 سنة نسبة 40% ثم 15-10 بنسبة 14 % من أفراد العينة .

الجدول رقم (06): يمثل متغير التردد في اتخاذ القرار

التردد في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
دائما	04	8%
أحيانا	27	54%
نادرا	19	38%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54 % لديهم في بعض الأحيان التردد في اتخاذ القرار ،تليها نسبة 38 % نادرا ما يترددون في اتخاذ القرار فيما نجد نسبة 8% دائما ما يوجد لديهم تردد في اتخاذ

القرار ، ويتبين من خلال هذا أن معظم عينة الدراسة لديهم التردد في اتخاذ القرار في اغلب الأحيان مما يعني أن أفراد العينة هم قادة إداريون يتمتعون بخبرات عالية و لا يعانون من مشاكل معقدة تضطرهم إلى تأجيل اتخاذ القرار إلى وقت لاحق أي يعتمدون على التخطيط و هذا من شأنه أن يكسب القائد الإداري الوقت الكثير .

الجدول رقم(07) : يمثل متغير إشراك المسؤولين في صناعة القرارات الإدارية

إشراك المسؤولين في صناعة القرارات الإدارية	التكرار	النسبة
دائما	20	40%
أحيانا	22	44%
نادرا	08	16%
المجموع	50	100%

بناءا على معطيات الجدول فإننا نجد أن نسبة 44 % من أفراد العينة في بعض الأحيان ما تشرك المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية ، وهي متقاربة مع نسبة 40% دائما ما يشركون المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية ، بينما نجد نسبة 16% نادرا ما يشرك المرؤوسين في صناعة القرار ، ويتبين لنا من خلال هذا أن القائد يقوم بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا بصفة دائمة او في أحيان كثيرة .

الجدول رقم(08): يمثل متغير إشراك المرؤوسين يؤدي إلى ربح الوقت إذا كان دائما

إشراك المرؤوسين يؤدي إلى ربح الوقت	التكرار	النسبة
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

الجدول أعلاه يوضح لنا انه إذا كان دائما ما يتم إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية فان هذا الإشراك يؤدي إلى ربح الوقت بأعلى نسبة هي 78% ، أما 22 % تمثل أن إشراك المرؤوسين لا يؤدي إلى ربح الوقت بل بالعكس .

الجدول رقم (09) : يمثل متغير نوعية القرارات التي تشرك فيها المرؤوسين

نوعية القرارات التي تشركهم فيها	التكرارات	النسبة
قرارات استراتيجية	05	10%
قرارات روتينية	15	32%
قرارات تنفيذية	22	44%
قرارات أخرى	07	14%
المجموع	50	100%

يوضح لنا الجدول أن القرارات التنفيذية حظيت بنسبة اكبر تمثلت في 44 % حيث تعطى لها الأولوية في إشراك المرؤوسين من باقي القرارات ، فيما تمثلت نسبة القرارات الروتينية بـ 32 %، أما القرارات الأخرى حظيت بنسبة 14 % بينما مثلت نسبة 10% القرارات الاستراتيجية و هذا يعني أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في القرارات الاستراتيجية لأنها قرارات صعبة و يصعب على المرؤوسين اتخاذ قرارات كهذه بحكم أن القائد لديه كفاءة و لديه رؤية مستقبلية أي القدرة على التخطيط الاستراتيجي ،بينما يشرك القائد مرؤوسيه في القرارات التنفيذية بسبب أنها قرارات لا تتطلب إستراتيجية وكذا الأمر بالنسبة للقرارات الروتينية .

الجدول رقم (10): يمثل متغير القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد و استغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة :

استغلال أساليب إدارة الوقت		نعم		لا		المجموع	
القدرة على القيادة واستغلال الوقت في ان واحد	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	35	%83.33	08	%100	43	% 86	
لا	07	%16.66	00	%00	07	% 14	
المجموع	42	%100	08	% 100	50	% 100	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد واستغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة و التي قدرت ب 86 % من بينها 83.33 % يستغلون أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل ، في حين نسبة 14% ليس لديهم القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد بنسبة 16.66% لاستغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة .و نلاحظ من خلال معطيات الجدول

أن نسبة القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد هي النسبة الغالبة مع استغلال أساليب إدارة الوقت ، و هذا لان القائد في حد ذاته لابد أن تكون من صفاته القدرة على انجاز عدة أعمال في آن واحد و العمل على استغلال إدارة الوقت بالشكل الأمثل من اجل ربح الوقت للوصول إلى إدارة وقت فعالة بقائد إداري فعال .

الجدول رقم (11) : يمثل متغير القدرة على القيادة واستغلال الوقت في ان واحد ونمط القيادة الفعال

لحسن استغلال الوقت

المجموع		ديمقراطية		بيروقراطية		نمط القيادة الفعال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	لحسن استغلال الوقت القدرة على القيادة واستغلال الوقت في آن واحد
80%	40	80.95%	34	75%	06	نعم
20%	10	19.04%	08	25%	02	لا
100%	50	100%	42	100%	08	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 80 % لديهم القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد من بينها استعمال نمط قيادة ديمقراطية لحسن استغلال الوقت ونسبة 75 % نمط قيادة بيروقراطية مع القدرة على

القيادة و استغلال الوقت ، و فيما نجد نسبة 20 تمثل عدم القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد من بينها 25 % عدم القدرة على القيادة بقيادة بيروقراطية و 19.04 % قيادة ديمقراطية .

معنى هذا أن القائد الذي لديه القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد يكون لديه نمط القيادة ديمقراطية مع مرؤوسيه من أجل تفادي المشاكل التي يتعرض لها مع مرؤوسيه بهدف ربح الوقت و استغلاله في أعمال أخرى خاصة بالإدارة .

الجدول رقم(12): يمثل متغير تفويض بعض المهام الإدارية إلى بعض المرؤوسين :

النسبة	التكرار	تفويض بعض المهام الإدارية إلى بعض المرؤوسين
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

من خلال المعطيات يتضح لنا أن 66 % تمثل أفراد العينة يفوضون بعض المهام الإدارية إلى بعض المرؤوسين و 34 % لا يفوضون بعض مهامهم الإدارية إلى بعض المرؤوسين مما يدل على أن القادة الإداريون يكتسبون مهارة التفويض و هي أسلوب يعطي للمدير الحق بأن يخول للمرؤوسين السلطة للعمل داخل نطاق محدد .

الجدول رقم (13): يمثل متغير تفويض لبعض المهام الإدارية إلى بعض مرؤوسيك و العوائق التي تمنعك من التفويض :

العوائق التي تمنع منه تفويض المهام		نقص الثقة		نقص المهارة لديهم		نقص الدافعية لديهم		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
21	75%	08	72.72%	06	54.54%	35	70%		
07	25%	03	27.27%	05	45.45%	15	30%		
28	100%	11	100%	11	100%	50	100%		

يظهر لنا من الجدول أن اغلب الإداريون يقومون بعملية التفويض بنسبة 70 % يدل على أن القادة الإداريون أفراد العينة يكتسبون مهارة التفويض و هي أسلوب يعطي للقائد من خلاله أن يخول للمرؤوسين السلطة للعمل داخل نطاق محدد ،انه مفتاح الانجاز لأهداف المؤسسة من خلال تنسيق القائد الإداري العناصر المادية و البشرية ،و بوجود وحدة عمل فعالة ذات كفاءة حيث نجد أعلى نسبة تفويض لبعض المهام الإدارية و العوائق التي تمنعك من التفويض بنسبة 75 % لعائق نقص الثقة و 72.72 % لنقص المهارة و 54.54 % لنقص الدافعية لديهم .

و نسبة 30 % لمن قالوا لا للتفويض لبعض المهام الإدارية إلى بعض مرؤوسيك حيث نجد لا للتفويض لبعض المهام مع العوائق بـ 25 % لنقص الثقة و 27.27 % لنقص المهارة و 45.45 % لنقص الدافعية لدى المرؤوسين . إذن فاعلب القادة يوافقون على التفويض لبعض المهام الإدارية لبعض المرؤوسين و هذا يدل على انهم يعملون على تنمية مهارات العمل للمرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى لتوفير الوقت اللازم للقادة ليتفرغوا للتفكير و الإبداع و التخطيط و القيام بواجباتهم دون ضغوطات .

الجدول رقم(14): تمثل متغير الأسلوب الأمثل الذي تنتهجه لتدير به وقت الإدارة و فيم يتمثل هذا الأسلوب :

فيم يتمثل الأسلوب الأسلوب الأمثل	تخطيط الوقت		تحديد الأولويات		تفويض بعض الأمور		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	78.57%	11	87.5%	28	100%	04	86%	43
لا	21.42%	03	12.5%	04	00%	00	14%	07
المجموع	100%	14	100%	32	100%	04	100%	50

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 86% يمتلكون أسلوب أمثل يديرون به وقت الإدارة و من بينها 87.5% ممن لهم أسلوب يديرون به وقت الإدارة و يتمثل هذا الأسلوب في تحديد الأولويات و هي النسبة الغالبة و أيضا 78.57% في تخطيط الوقت ، فيما نجد 14% ليس لديهم أسلوب معين ليدير به وقت الإدارة و يقومون بتنظيم أوقات عملهم بالإدارة بطريقتهم الخاصة ، و نلاحظ من خلال هذا أن معظم أفراد العينة يمتلكون أسلوب يديرون به وقتهم لما لهذه الأساليب من أهمية بالغة فتخطيط الوقت يقلل من الوقت الضائع المهدور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير و التخطيط توفر له ساعات من

العمل في الغد ، كما انه يحسن نوعية العمل و المرونة في وضع الخطط و إيجاد البدائل ،وتحديد الأولويات كل حسب أهميته يجعل الرؤساء يخرجون من ضغط المسؤوليات المتراكمة كما أن تفويض بعض الأمور ينقص عليهم بعض الأعباء من اجل ربح الوقت للوصول الى قيادة إدارية فعالة لإدارة الوقت.

الجدول رقم (15): يمثل متغير هل تشكو من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات التي تبرمجها

هل تشكو من التأخيرات والاجتماعات التي تبرمجها	التكرار	النسبة
نعم	22	44 %
لا	28	56 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة 56 % لا يشكون من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات و معنى ذلك ان القائد الإداري لا يشكو من عراقيل لإدارة الوقت بل بالعكس يقوم بمناقشة المواضيع المهمة و اتخاذ القرار وهذا مريح للوقت ،و نجد 44% يشكون من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات و ذلك راجع كما علل أفراد العينة إلى أن كل الإدارات لا تحترم فيها مواعيد العمل و إلى قلة الاهتمامات وكثرة الانشغالات ، أيضا إلى عدم احترام برنامج العمل فإدارة الوقت إما أن تكون مريحة للوقت و هي أيضا من الأساليب القاتلة للوقت .

الجدول رقم(16): يمثل متغير الاجتماع الناجح في رأيك و ما اذا كان الاجتماع خارج اوقات العمل ام

ضمنه

الاجتماع الناجح		القصير المركز		الطويل المستفيض		آخر		المجموع	
أين يكون الاجتماع	التكرار	النسبة							
خارج أوقات العمل	12	30%	01	14.28%	00	00%	13	26%	
ضمن أوقات العمل	28	70%	06	85.71%	03	100%	37	74%	
المجموع	40	100%	07	100%	03	100%	50	100%	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 74% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن الاجتماع الناجح هو الاجتماع الذي يكون ضمن أوقات العمل و هو الاجتماع الطويل المستفيض بنسبة 85.71 % و هي أعلى نسبة و هذا يدل على أنهم يأملون ذلك من اجل الالتزام بوقت الاجتماع فمن متطلبات فعالية الاجتماعات هي اختيار مواعيد مناسبة لها .

و 26% تمثلت في من يقول أن الاجتماع الناجح هو الاجتماع خارج أوقات العمل و هو الاجتماع القصير المركز بنسبة 30% و يبقى القائد الإداري حريص على الوقت ولا يريد تضييعه في اجتماعات مطولة لا فائدة منها و الفشل في التزام توقيت الاجتماع يؤدي لزيادة التكاليف و فقدان الانضباط .

الجدول رقم (17): يمثل متغير هل في الاجتماعات يحترم جدول الأعمال

هل في الاجتماعات يحترم جدول الأعمال	التكرار	النسبة
دائما	11	22%
أحيانا	29	58%
نادرا	10	20%
المجموع	50	100%

يظهر لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة المدروسة يحترمون جدول الأعمال في بعض الأحيان نسبة 58 % و هذا شيء ايجابي ونسبة 22 % تمثلت في أن أفراد العينة يحترمون جدول الأعمال دائما ونسبة 20 % نادرا ما يحترمون جدول الأعمال و هاتان النسبتان قريبتان جدا ، فجدول الأعمال يأتي ليس بالموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع بل من أجل ربح الوقت و هذا أن دل على شيء إنما يدل على أن أفراد العينة يعملون على استغلال الوقت أحسن استغلال و التحكم في كل الأمور.

الجدول رقم (18): يمثل متغير التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرك بالرضا

التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرك بالرضا	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 92% من الرؤساء أجابوا بأن التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرهم بالرضا تليها نسبة 8 % أجابوا بغير ذلك و هذا راجع إلى عدم إتباع أساليب لإدارة الوقت و عدم وجود تخطيط فعال للإدارة و للمرؤوسين ،في حين نجد أن التخطيط للوقت لدى معظم الرؤساء كأعلى نسبة جد مهم و يشعرهم ذلك بالرضا على ذواتهم و هذا راجع إلى إتباعهم أساليب لإدارة الوقت و استغلاله أحسن استغلال و استثماره ووجود تخطيط فعال و استراتيجي للإدارة في حد ذاتها .

الجدول رقم (19) : يمثل متغير الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت على القائد أن يكون ملما بها مع

الوسائل الفعالة تساعد في حسن إدارة الوقت

استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت		تخطيط وتحديد الأولويات		كيف تفوض		تدبير الاجتماعات بفعالية		تعامل بايجابية مع الزبائن		تقليص حجم الأعمال الورقية		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
28	96.55%	08	100%	06	100%	05	71.42%	00	00%	47	94%	28	96.55%
01	3.45%	00	00%	00	00%	02	28.57%	00	00%	03	6%	01	3.45%
29	100%	08	100%	06	100%	07	100%	00	00%	50	100%	29	100%

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 94% و هي النسبة الغالبة بان الوسائل الفعالة تساعد في حسن إدارة الوقت و الاستثمار الجيد له من بينها الإجماع على أن نسبة 96.55% إستراتيجيتهم تتمثل في تخطيط وتحديد الأولويات وتليها نسبة 71.42% تعامل بايجابية مع الزبائن ، فيما نجد 6

% لا تساعدهم الوسائل الفعالة في حسن إدارة الوقت و الاستثمار الجيد له من بينها 28.57% تتمثل في تعامل بايجابية مع الزبائن و 3.45% تتمثل في تخطيط و تحديد الأولويات .

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى :

- هنا اثر ايجابي لصنع واتخاذ القرار كعملية جوهرية بالنسبة للقائد الإداري على حسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرؤوسين في المؤسسات .

من خلال النتائج المتحصل عليها و المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى تلاحظ صدق الفرضية الأولى بحيث أن هناك اثر ايجابي لصنع واتخاذ القرار بالنسبة للقائد الإداري على حسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرؤوسين في المؤسسات ،وهذا ما يوضحه الجدول (07)حيث نجد ان نسبة 40% دائما ما يتم إشراك المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية وان 78% إشراك المرؤوسين يؤدي إلى ربح الوقت حسب الجدول (08).

كما أن القائد الإداري يشرك المرؤوسين في القرارات التنفيذية و القرارات الروتينية ، وعلى القائد أن تكون لديه القدرة على القيادة و استغلال الوقت في آن واحد و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و القدرة على استغلال أساليب إدارة الوقت في أكثر من مهمة و هذا بفضل التخطيط الجيد للوقت و تنظيمه و استغلال أساليب إدارة الوقت و استثمارها ليتيح لهم إمكانية المبادرة في أكثر من مهمة .

2- اختبار الفرضية الثانية :

-أسلوب التفويض الفعال يعتبر من أهم الأساليب التي تزيح الضغط على القائد الإداري و بذلك فهو عملية مربحة للوقت.

من خلال النتائج المتحصل عليها و المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية نلاحظ صدق الفرضية بحيث أن أسلوب التفويض الفعال من أهم الأساليب التي تزيح الضغط على القائد الإداري و هذا ما يوضحه الجدول (12) ، إذ أن تفويض بعض المهام الإدارية لبعض المرؤوسين و خاصة لذا كانت المهام روتينية فهو يساعده على تنظيم وقته و استثمار الوقت من جهة و من جهة أخرى يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين ، إذن فالتفويض عملية مريحة للوقت .

3- اختبار الفرضية الثالثة :

يعتبر الاجتماع الفعال في المؤسسة أسلوب إداري مريح للوقت

أثبتت نتائج الفرضية الثالثة أن الاجتماع الفعال في المؤسسة أسلوب إداري مريح للوقت و هذا ما يتضح لنا في الجدول (16) إذ نجد نسبة 74 % يرون أن الاجتماع الناجح هو القصير المركز و يفضلون أن يتم ضمن أوقات العمل و يكون الاجتماع فعالا بالتخطيط الفعال لإدارة الوقت و استعمال وسائل فعالة التي تساعد في حسن استغلال إدارة الوقت .، كما أن هناك استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت على القائد أن يكون ملما بها والتي تتمثل في تخطيط و تحديد الأولويات و تفويض بعض الأمور و كيفية إدارة الاجتماعات بفعالية كل هذه تساعد في استثمار الوقت بكفاءة .

المبحث الخامس: الاستنتاج

توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تعتبر مهارة إدارية و أسلوب علمي لنجاح القادة في إدارة الوقت بفعالية و استخدام الوقت بشكل فعال هو من أهم مهارات القائد الإداري ، و يتجلى ذلك في صناعة القرار عن طريق مشاركة المرؤوسين و تبني نمط قيادي فعال الذي يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تطوير قدراتهم و ربح الوقت وبذلك يمكن للقائد التفرغ للتفكير الاستراتيجي ووضع الخطط وتطوير قدرات المرؤوسين و تدريبهم ليصبحوا قادة المستقبل وكذا التفويض الذي هو أفضل أداة لإدارة الوقت و انتهاج أساليب مثلى لإدارة الوقت بفعالية وأهمها تخطيط الوقت و تحديد الأولويات ، تفويض بعض المهام التي يجب تفويضها هذه الأساليب حظيت بقبول كبير لدى أفراد العينة .

بالإضافة إلى أسلوب الاجتماع الفعال من خلال الحصول على مدخلات صناعة القرار فالاجتماع الناجح في نظر القادة هو الاجتماع القصير المركز و ضمن أوقات العمل وهم يستعملون المرونة في اجتماعاتهم من اجل حسن إدارة الوقت والاستثمار الجيد له ، كما أنهم يتبعون استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت .

كل هذه النتائج تدعونا إلى القول بأن عينة الدراسة تمثل نموذج ايجابي للقائد الذي يحسن إدارة الوقت ، فالقيادة الإدارية تعمل على نجاح أو فعالية إدارة الوقت .

الخاتمة

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي في المؤسسات على اختلاف أنواعها ،و هذا ما جعل

الدراسات و البحوث تنتشعب في مجال القيادة .

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق استراتيجية جيدة و فعالة إلا من خلال قيادة إدارية فعالة تقودها

نحو ذلك، لهذا يجب أن نعيد النظر في دراسة السلوك الأمثل للقائد الإداري و أساليبه في مواجهة

التحديات الإدارية المختلفة منها تحديات تحديات الوقت الذي يمثل الصراع في عصرنا هذا ،و هدفنا من

ذلك الوصول إلى القائد الفعال الذي يقود إلى تطوير المؤسسات و استخدام أدوات الإدارة المعاصرة من

أسلوب المشاركة في صناعة القرارات و التفويض الفعال و إدارة الاجتماعات و الاستفادة من كل هذا مع

إدارة الوقت .

وبذلك على القائد الإداري و مرؤوسيه أن يتبنوا إدارة الوقت فالوقت عنصر أساسي في تحقيق

نجاحنا أو فشلنا في الحاضر كما انه معيار لتقويم أعمالنا في المستقبل ،كذلك هو عامل مهم يظهر أثرنا

و تأثيرنا في الحياة حتى بعد أن نرحل .

كما أن إدارة الوقت تساعد في التكيف مع المشاكل و الأزمات التي تواجه سير العمل و هي دعامة

أساسية لزيادة إنتاجية القائد وفعاليته .

و في الأخير لا يسعنا إلا القول بأننا مهما كتبنا في هذا الموضوع فلن نوفيه حقه لأنه موضوع

متجدد و له من الأهمية ما يجعل كل باحث مطالب بالغوص فيه .

السيديو غرافيا

الملاحق

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

1. جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر 2003.
2. حسين مريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد الطبعة الأولى 2006.
3. داييل تيمب ، إدارة الوقت و الإجتماعات ، دار النشر للجامعات القاهرة 1991.
4. دياب عبد الفتاح ، فن إدارة الوقت و الإجتماعات ، دار النشر للجامعات ، القاهرة 1999.
5. ربحي مصطفى عليان ادارة الوقت دار جرير للنشر و التوزيع ط2 عمان الاردن 2007.
6. سعاد نائف برونوطي ، الإدارة وائل للنشر و التوزيع كمان رام الله ، الطبعة الثالثة ، 2005.
7. سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1988.
8. سويدان طارق ، بإشراحيل عمر ، صناعة القائد ، الطبعة الثالثة ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2004.
9. السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، إيتريك للنشر و التوزيع ، مصر ، طبعة أولى 2001.
10. السيد عليوة ، تنمية مهارات مديري الإدارات ، دار النشر إيتريك ، الطبعة الاولى ، 2001.
11. السيد عليوة، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات ، دار الأمين ، الطبعة 1 ، 2003.
12. صلاح عباس ، ادارة الوقت مؤسسة شباب الجامعة بدون طبعة الاسكندرية 2006
13. طارق البدري عبد الحميد البدري ،اساسيات علم ادارة القيادة ، دار الفكر ، عمان ، 2002.
14. ظاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1997.

15. محسن أحمد الخضيرى ، الغدارة التنافسية للوقت ، إيتريك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1997.

16. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2003.

17. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار النشر وائل ، الطبعة الثانية ، 2003.

18. نادر أبو شيخة ، إدارة الوقت ، دار المجدلاوي ، عمان ، 1991.

الكتب الأجنبية :

19- pierre Marc MENIER ? Marcel laflame, Dynamisme humain dans l'influence organistionnelle , ed agence d'ARC d'inc , 87, p :250..

المذكرات :

20- بن عزوزي محمد تغيير القيادة الادارية و تأثيرها على الرضا الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع جامعة عمار تليجي الاغواط 2009-2010.

21- بوضلة هبة اساليب ادارة الوقت و اثرها على التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي العامل مذكرة نهاية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة عمار تليجي الاغواط 2013-2014.

22- الصالح جليخ ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال ، ماجستير غدارة أعمال ، 2004 ، 2006 ، جامعة الجزائر ، ص75.

الأنترنت

23- زينب صالح الأشتوح ، إقتصاديات الوقت دراسة مقارنة بين الفكر الوضعي و الإسلامي

<http://www.ktob-arabia.com>

24- عبد الله المهيري مقال <http://www.Alnoor-word.com>

25- محمد عبد الله اللطيف ، مهارات القائد الناجح ، الجامعة الإسلامية السعودية ،

www.thakafa.net.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

ثانية ماستر تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

أثر القيادة الادارية على ادارة الوقت

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز و الضمان الإجتماعي بالاغواط

نتشرف بوضع هذا الاستبيان في إطار تحضير لرسالة ماستر المعدة من طرف
الطالبة بوضاية خيرة كوثر و القبسي القايمة تحت إشراف الدكتور نوري محمد.

هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للرسالة و هو من صميم البحث العلمي
البحث. لهذا نرجو منكم ملا هذه الاستمارة بكل وضوح و موضوعية بوضع علامة
(X) في الخانة المناسبة للإجابة على الأسئلة المطروحة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-السن : ☐ [30-25] ☐ [36- 31] ☐ [42-37] ☐ [42- فاكثر]
- 3- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4-الوظيفة :
- 5-الاقدمية :

المحور الثاني: هناك أثر إيجابي لصنع و اتخاذ القرار على حسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرووسين

6- هل تتردد في اتخاذ قراراتك ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

7-هل تشرك المرووسين في صناعة قراراتك الإدارية ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

8-إذا كان دائما هل إشراك المرووسين يؤدي إلى ربح الوقت ؟

☐ نعم ☐ لا

9-مانوعية القرارات التي تشركهم فيها ؟

☐ قرارات إستراتيجية ☐ قرارات روتينية ☐ قرارات تنفيذية ☐ قرارات أخرى

10-هل لديك القدرة على القيادة و استغلال الوقت في ان واحد ؟

☐ نعم ☐ لا

11- هل استغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة ؟

☐ نعم ☐ لا

12- في رأيك ما هو نمط القيادة الفعال لحسن استغلال الوقت ؟

☐ بيروقراطية ☐ ديمقراطية

13- هل هناك استجابة في تنفيذ القرارات بسرعة أم تأخذ وقتاً أكثر من اللازم ؟

.....
.....

المحور الثالث: أسلوب التفويض الفعال في المؤسسة عملية مربحة للوقت

14- هل تفوض بعض مهامك الإدارية إلى بعض مرؤوسيك ؟

☐ نعم ☐ لا

15- إذا كان نعم ما نوع المهام التي تفوضها إلى مرؤوسيك ؟

☐ روتينية ☐ رئيسية

16- إذا كان لا ماهي العوائق التي تمنعك من التفويض ؟

☐ نقص الثقة ☐ نقص المهارة لدى المستخدمين ☐ نقص الدافعية لديهم

17- هل لديك أسلوب امثل تنتهجه لتدير به وقت الإدارة ؟

☐ نعم ☐ لا

18- إذا كان نعم فيم يتمثل هذا الأسلوب

☐ تخطيط الوقت ☐ تحديد الأولويات ☐ تفويض بعض الأمور

المحور الرابع: يعتبر الاجتماع الفعال في المؤسسة أسلوب إداري مربح للوقت

19- هل تشكو من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات التي تبرمجها ؟

☐ نعم ☐ لا

يرجى التبرير في كلتا الحالتين ؟

.....
.....

20- ماهو الاجتماع الناجح في رأيك ؟

☐ القصير المركز ☐ الطويل المستفيض ☐ آخر ☐

إذا كان الاحتمال الثالث حدده؟

.....
.....

21- اين يكون الاجتماع ؟

☐ خارج أوقات العمل ☐ ضمن أوقات العمل

22- هل في الاجتماعات يحترم جدول الأعمال

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

23- هل التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرك بالرضا ؟

☐ نعم ☐ لا

24- هل تساعد الوسائل الفعالة مثل الوسائل التقنية في حسن إدارة الوقت و الاستثمار الجيد

له؟

☐ نعم ☐ لا

☐

25-هل تستخدم المرونة في اجتماعاتك ؟

نعم لا ☐

26-هناك استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت يجب على القائد ان يكون ملما بها او بجزء منها
،اختر ما تراه مناسباً لك ؟

- تخطيط وتحديد الأولويات ☐

-تعلم كيف تفوض ☐

-تعلم كيف تدير الاجتماعات بفعالية ☐

-تعامل بايجابية مع الزبائن ☐

- تقليل حجم الاعمال الورقية ☐

27-في رأيك ما هي أساليب إدارة الوقت عند القائد الإداري الفعال ؟

.....

.....

.....

المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية
المطلب الاول : المجال المكاني تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز)

اولا : بطاقة فنية للمؤسسة

1. تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• مرحلة (1944-1947) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• مرحلة (1947-1969) : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ

05 جوان 1947 .

• مرحلة (1969-1991) : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

• مرحلة ما بعد 1991 : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

• مرحلة 2004 : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه لمديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

•
•
•

● **مرحلة 2005 :** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

2. تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البليدة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3. أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :

أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع :

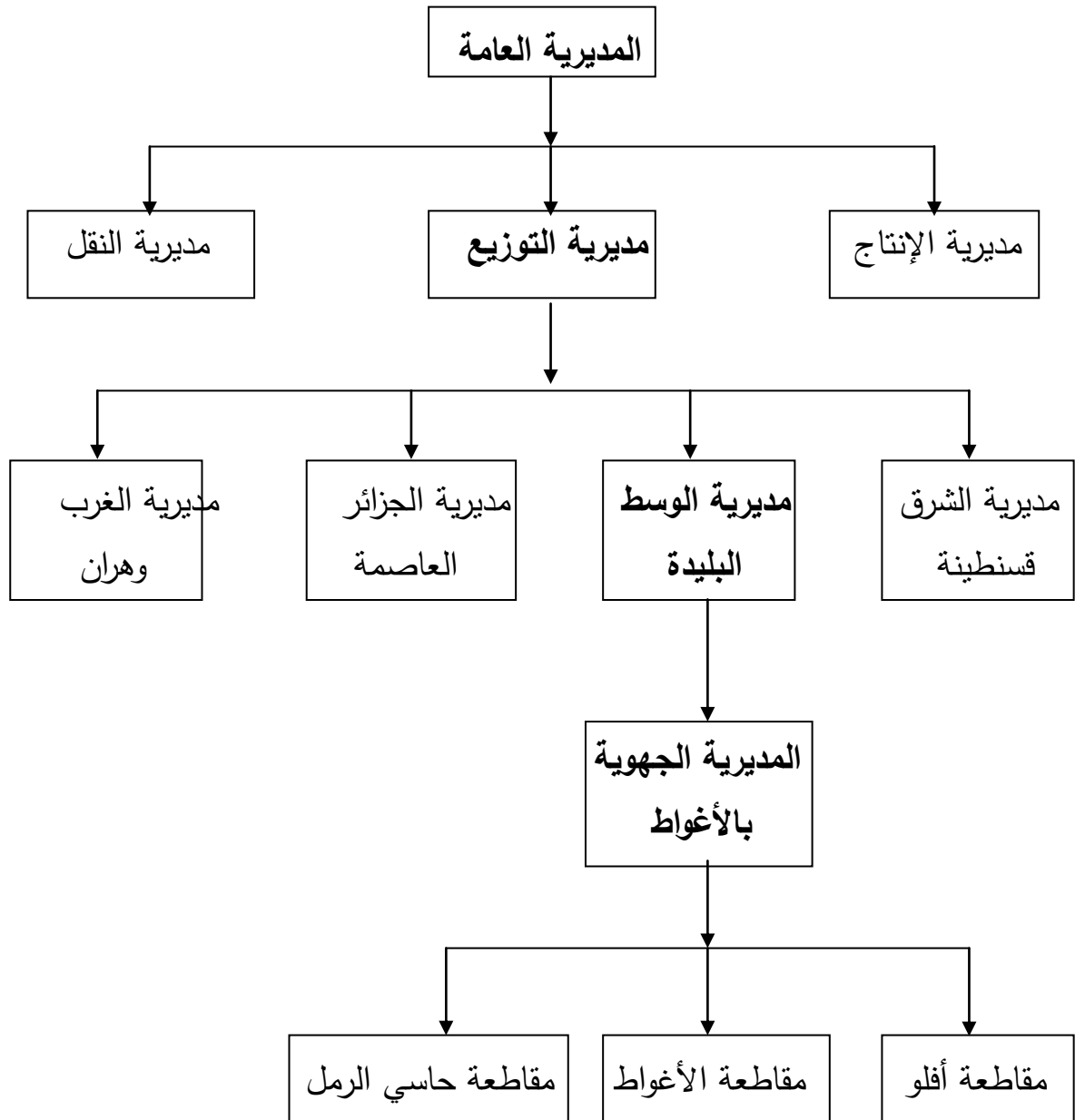
- بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:
- ✍ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- ✍ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- ✍ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- ✍ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

ثانيا : التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
 2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق – وسط – غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.
- كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :
- قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية - قسم الدراسات و
 - الأشغال الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة
 - وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين ب 06 مارس 2005.

الهيكل التنظيمي العام



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين مارس 2015-سونلغاز الأغواط.

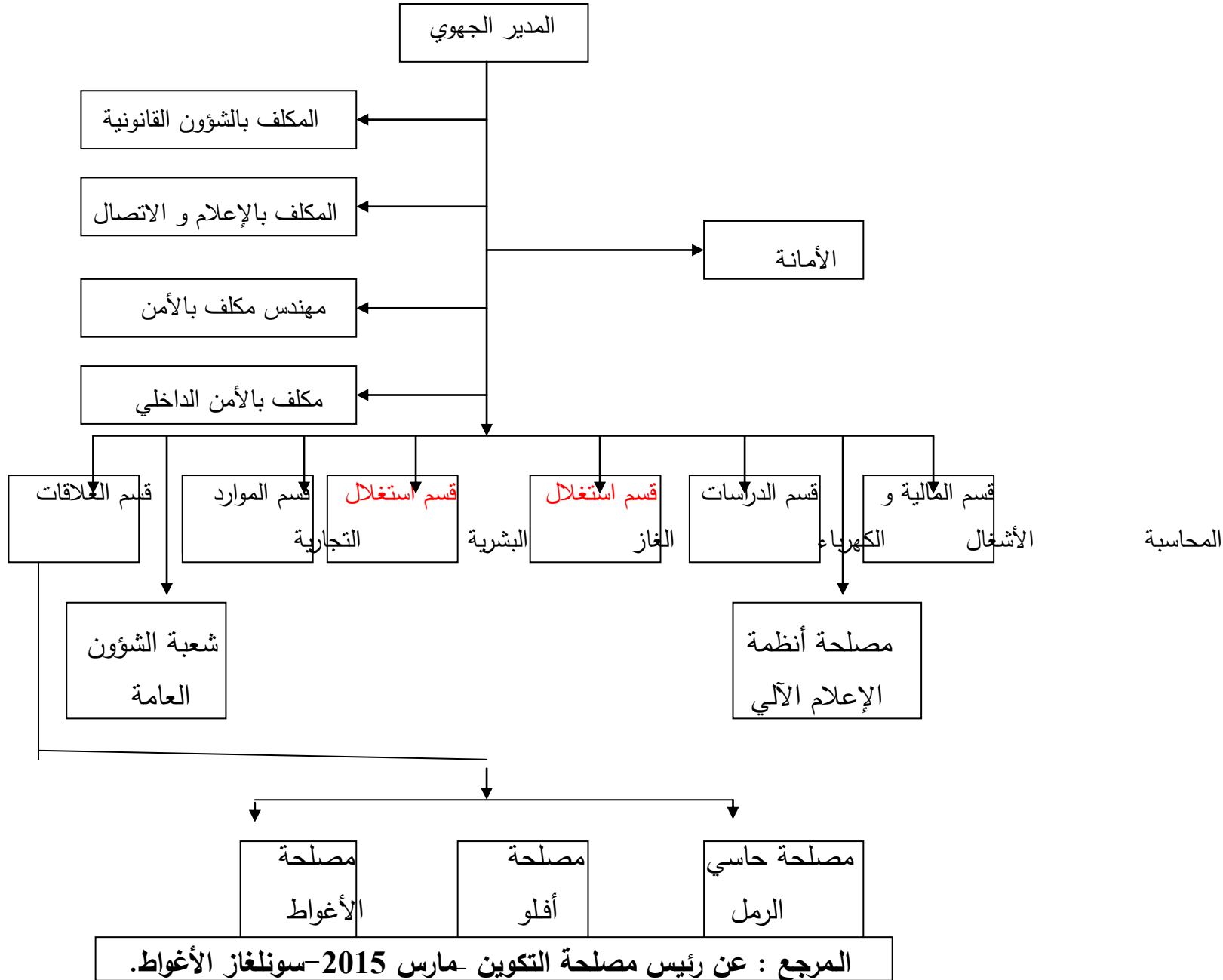
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -431- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

- يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:
- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
 - يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
 - الإمضاء على الوثائق المحاسبية
 - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ
 - يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
 - يشرف على الموازنات التقديرية .
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



و تحتوي المديرية الجهوية على :

- الأمانة
- قسم الموارد البشرية
- قسم المالية و المحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية
- قسم العلاقات التجارية
- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي

- مكلف بالإعلام و الاتصال
 - قسم استغلال شبكة الكهرباء
 - شعبة الشؤون العامة
 - مهندس مكلف بالأمن
 - قسم استغلال شبكة الغاز
 - مكلف بالأمن الداخلي
 - قسم الدراسات و الأشغال
- و لها مقاطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل
- المهام الموكلة للمصالحات التجارية التابعة للمديرية :**

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .
 - تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .
 - تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .
 - توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية و
 - استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

المطلب الرابع : مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال)

قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التنصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد)و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال

1. مصلحة الإدارة :

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

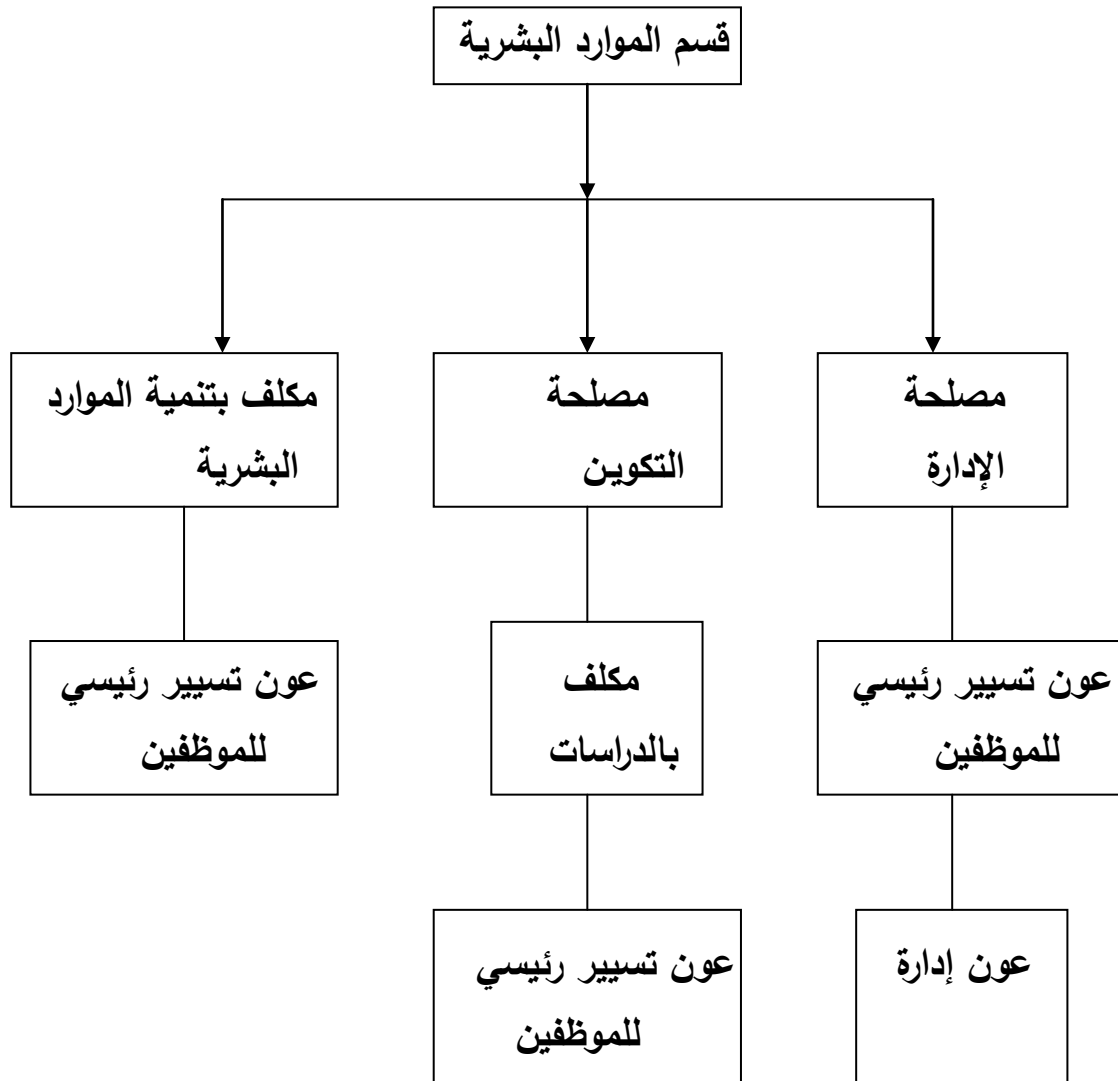
1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

2. مصلحة التكوين :

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين
3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين
4. إعداد مخطط التكوين
5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

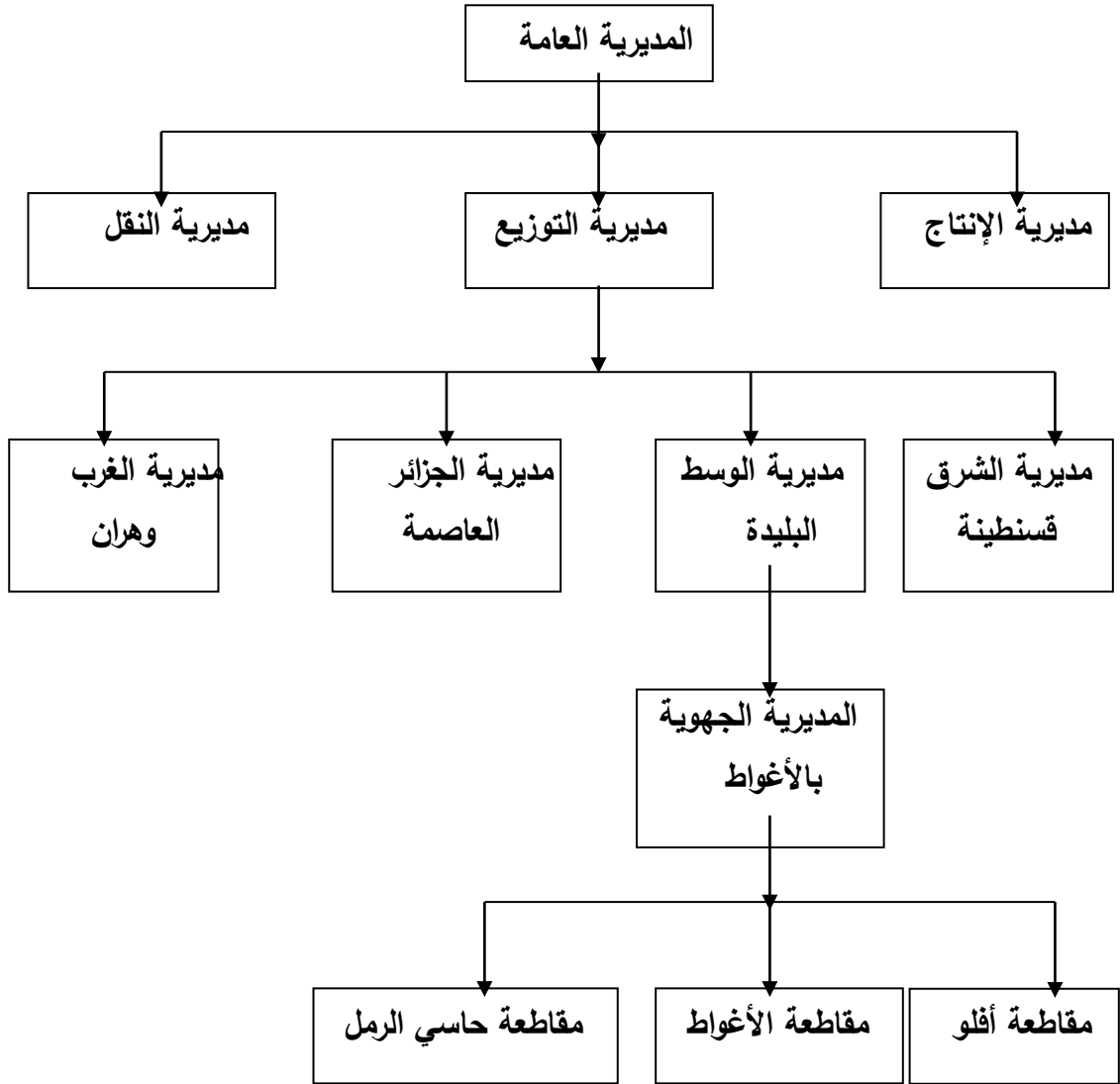
الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2015-سونلغاز الأغواط.

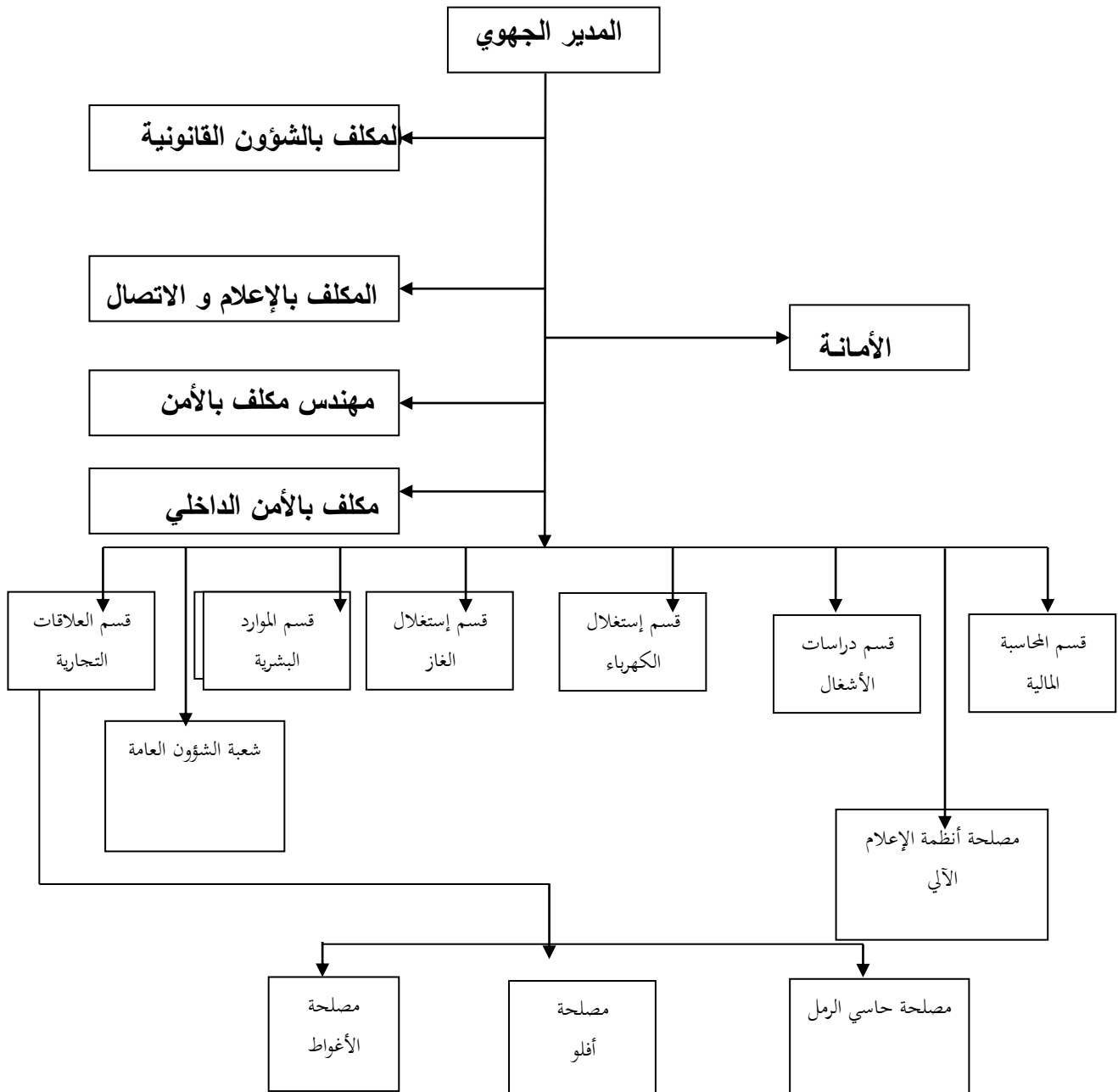
الملحق رقم (01):

الهيكل التنظيمي العام



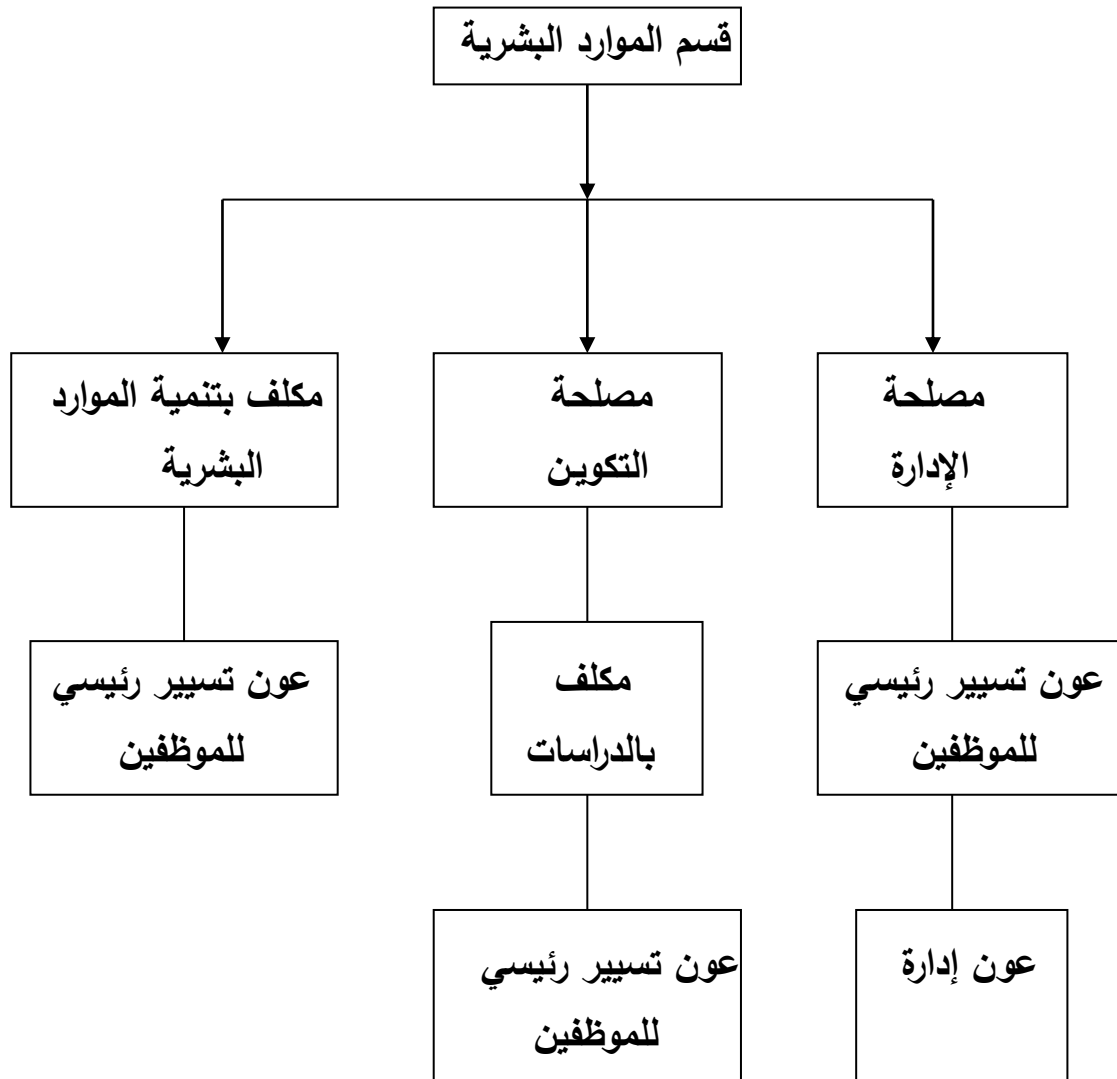
المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2015 - سونلغاز الأغواط.

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين – مارس 2015 – سونلغاز الأغواط

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين مارس 2015-سونلغاز الأغواط.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

ثانية ماستر تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

أثر القيادة الادارية على ادارة الوقت

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز و الضمان الإجتماعي بالاغواط

نتشرف بوضع هذا الاستبيان في إطار تحضير لرسالة ماستر المعدة من طرف الطالبة بوضاية خيرة كوثر و
القبسي القائمة تحت إشراف الدكتور نوري محمد.

هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للرسالة و هو من صميم البحث العلمي البحث. لهذا نرجو
منكم ملا هذه الاستمارة بكل وضوح و موضوعية بوضع علامة (في الخانة المناسبة للإجابة على الأسئلة
المطروحة . X)

الدفعة الجامعية 2015-2014

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-السن : ☐ [30-25] ☐ [36- 31] ☐ [42-37] ☐ [42- فاكثر]
- 3- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4-الوظيفة :
- 5-الاقدمية :

المحور الثاني: هناك أثر ايجابي لصنع و اتخاذ القرار على حسن استغلال الوقت عن طريق مشاركة المرووسين

6- هل تتردد في اتخاذ قراراتك ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

7-هل تشرك المرووسين في صناعة قراراتك الإدارية ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

8-إذا كان دائما هل إشراك المرووسين يؤدي إلى ربح الوقت ؟

☐ نعم ☐ لا

9-مانوعية القرارات التي تشركهم فيها ؟

قرارات إستراتيجية ☐ قرارات روتينية ☐ قرارات تنفيذية ☐ قرارات أخرى ☐

10-هل لديك القدرة على القيادة و استغلال الوقت في ان واحد ؟

☐ نعم ☐ لا

11- هل استغلال أساليب إدارة الوقت بالشكل الأمثل يتيح لنا استثمار الوقت في أكثر من مهمة ؟

☐ نعم ☐ لا

12- في رأيك ما هو نمط القيادة الفعال لحسن استغلال الوقت ؟

☐ بيروقراطية ☐ ديمقراطية

13- هل هناك استجابة في تنفيذ القرارات بسرعة أم تأخذ وقتاً أكثر من اللازم ؟

.....
.....

المحور الثالث: أسلوب التفويض الفعال في المؤسسة عملية مربحة للوقت

14- هل تفوض بعض مهامك الإدارية إلى بعض مرؤوسيك ؟

☐ نعم ☐ لا

15- إذا كان نعم ما نوع المهام التي تفوضها إلى مرؤوسيك ؟

☐ روتينية ☐ رئيسية

16- إذا كان لا ماهي العوائق التي تمنعك من التفويض ؟

☐ نقص الثقة ☐ نقص المهارة لدى المستخدمين ☐ نقص الدافعية لديهم

17- هل لديك أسلوب امثل تنتهجه لتدير به وقت الإدارة ؟

☐ نعم ☐ لا

18- إذا كان نعم فيم يتمثل هذا الأسلوب

☐ تخطيط الوقت ☐ تحديد الأولويات ☐ تفويض بعض الأمور

المحور الرابع: يعتبر الاجتماع الفعال في المؤسسة أسلوب إداري مربح للوقت

19- هل تشكو من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات التي تبرمجها ؟

☐ نعم ☐ لا

يرجى التبرير في كلتا الحالتين ؟

.....
.....

20- ماهو الاجتماع الناجح في رأيك ؟

☐ القصير المركز ☐ الطويل المستفيض ☐ آخر ☐

إذا كان الاحتمال الثالث حدده؟

.....
.....

21- اين يكون الاجتماع ؟

☐ خارج أوقات العمل ☐ ضمن أوقات العمل

22- هل في الاجتماعات يحترم جدول الأعمال

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

23- هل التخطيط الفعال لإدارة الوقت يشعرك بالرضا ؟

☐ نعم ☐ لا

24- هل تساعد الوسائل الفعالة مثل الوسائل التقنية في حسن إدارة الوقت و الاستثمار الجيد

له؟

☐ نعم ☐ لا

☐

25- هل تستخدم المرونة في اجتماعاتك ؟

نعم ☐ لا ☐

26- هناك استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت يجب على القائد ان يكون ملما بها او بجزء منها ،
اختر ما تراه مناسباً لك ؟

- تخطيط وتحديد الأولويات ☐

-تعلم كيف تفوض ☐

-تعلم كيف تدير الاجتماعات بفعالية ☐

-تعامل بايجابية مع الزبائن ☐

- تقليل حجم الاعمال الورقية ☐

27- في رأيك ما هي أساليب إدارة الوقت عند القائد الإداري الفعال ؟

.....

.....

.....