

24/304.391



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

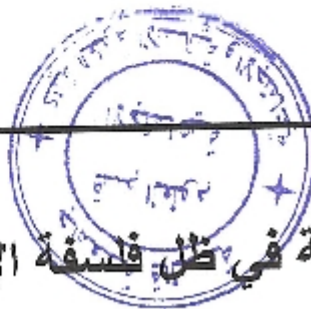


كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

18/148

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع



واقع الإدارة العمومية الجزائرية في ظل فلسفة الإدارة الحديثة

- مقارنة سوسيولوجية لإشكاليتي: إدارة الوقت و الإصغاء -

- دراسة ميدانية بإدارة جامعة قالمة -

مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع - تنظيم و عمل -

إشراف :

- أ.د/ نور الدين بومهره

اعداد الطالبة:

- رقطي فاطمة

- السنة الجامعية 2014/2015 -

11/301.391
15/11/1431

شكر و تقدير

نحمد الله و نشكره على نعمة العقل و العلم الذي أعاننا على انجاز هذا العمل، و نصلي و نسلم
على رسوله الكريم .

أتوجه بالشكر و العرفان لنوالدين الكريمين على تعبهما و سهرهما و دعمهما الدائم لي وعلى
سهرهما في تربية أبنائي.

كما أشكر الأستاذ الدكتور نور الدين بومهره القمة في العلم و الأخلاق على مجهوداته و
نصائحه و إرشاداته القيمة الذي لم يبخل علي بعلمه و بنظرته المميزه
و شكر لكل أساتذة علم الاجتماع بـ

و أشكر زوجي على دعمه الدائم لمواصلة الدراسة و تيل المراتب الأولى .

كما أتقدم بالشكر لكل من مد لي يد العون كل باسمه و قدره.

أول و آخر شكر و حمد لله عزوجل.

فهرس المحتوى

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: في الموضوع و المنهج

تمهيد.....4

أ-في الموضوع.

أولاً: الإشكالية.....5

ثانياً: تحديد المفاهيم.....9

ثالثاً: المقاربات النظرية.....20

رابعاً: الدراسات السابقة.....28

II- في المنهج.

أولاً: منهج البحث المتبع في الدراسة.....35

ثانياً: الترسانة المنهجية.....36

ثالثاً: مجالات الدراسة.....38

رابعاً: عينة الدراسة.....39

خلاصة.....40

الفصل الثاني: الإدارة قديما و حديثا

تمهيد.....42

أ-تطور الفكر الإداري.

أولاً: لمحة تاريخية عن الإدارة.....43

ثانياً: العوامل المؤدية إلى ظهور الفكر الإداري الحديث.....45

ثالثاً: مبادئ فلسفة الإدارة الحديثة.....46

49.....رابعاً:التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة

II-محددات الإدارة الحديثة

50.....أولاً:أهمية الإدارة الحديثة

51.....ثانياً:أهداف الإدارة الحديثة

53.....ثالثاً:مجالات الإدارة الحديثة

55.....رابعاً:خصائص الإدارة الحديثة

58.....خلاصة

الفصل الثالث:دلالات التسيير الناجع وفقاً لإدارة الوقت

60.....تمهيد

I-محددات الوقت

61.....أولاً:أهمية الوقت

63.....ثانياً:أنواع الوقت

69.....ثالثاً:خصائص الوقت

70.....رابعاً:مضيعات الوقت

II-أساسيات في إدارة الوقت

74.....أولاً:أهمية إدارة الوقت

75.....ثانياً:قوانين في إدارة الوقت

77.....ثالثاً:إدارة الوقت و العمليات الإدارية

85.....رابعاً:مبادئ إرشادية في إدارة الوقت

88.....خلاصة

الفصل الرابع: دلالات التسيير الناجع وفقا لتوفر عامل الإصغاء في عملية الاتصال.

تمهيد..... 90

I- محددات عملية الاتصال.

أولا: أهمية الاتصال..... 91

ثانيا: عناصر الاتصال..... 93

ثالثا: أنواع الاتصال..... 94

رابعا: مقومات عملية الاتصال..... 98

II- دور الإصغاء في نجاح عملية الاتصال.

أولا: أهمية الإصغاء..... 100

ثانيا: عناصر الإصغاء و أنواعه..... 102

ثالثا: خطوات الإصغاء و خصائصه..... 107

رابعا: مقومات الإصغاء الفعال..... 112

خلاصة..... 115

الفصل الخامس: الإدارة العمومية و مظاهرها في الجزائر.

تمهيد..... 117

I- مدخل في الإدارة العمومية.

أولا: لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية..... 118

ثانيا: نطاق عمل الإدارة العمومية..... 120

ثالثا: خصائص الإدارة العمومية..... 123

رابعا: الإدارة العمومية في البلدان النامية..... 124

II- الإدارة العمومية في الجزائر.

126.....أولاً:لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية.....

129.....ثانياً:خصائص الإدارة العمومية الجزائرية.....

131.....ثالثاً:تنظيم الإدارة العمومية الجزائرية.....

134.....خلاصة.....

الفصل السادس:تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

136.....تمهيد.....

I-تحليل و مناقشة معطيات الدراسة الميدانية.

137.....أولاً:التعريف بعينة البحث.....

142.....ثاني:مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بالوقت و تنظيمه.....

150.....ثالثاً:مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية إدارة الوقت.....

165.....رابعاً:مدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث.....

174.....خامساً:مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية الإصغاء.....

II-مناقشة عامة لنتائج الدراسة .

179.....أولاً:مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية.....

182.....ثانياً:مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهداف الدراسة.....

184.....ثالثاً:مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية.....

185.....رابعاً:مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....

186.....خاتمة.....

187.....قائمة المصادر و المراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	137
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	138
3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	139
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	139
5	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	140
6	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	141
7	توزيع أفراد العينة حسب احتمال عملية مراقبة حضورهم و مغادرتهم لأماكن العمل	142
8	توزيع أفراد العينة حسب احتمال تنظيم إدارتهم لدورات تكوينية حول كيفية إدارة الوقت و انجاز المهام	144
9	توزيع أفراد العينة حسب تخصيص الإدارة للدورات التكوينية	145
10	العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية و بقاء الأعمال غير منجزة	146
11	توزيع أفراد العينة حسب احتمال توفر أماكن عملهم على التجهيزات الضرورية لإنجاز المهام	147
12	توزيع أفراد العينة حسب احتمال تقييمهم لانجاز مهامهم من قبل الرؤساء في العمل	148
13	العلاقة بين تقييم الأعمال و بقاء الأعمال غير منجزة	149
14	توزيع أفراد العينة حسب احتمال وجود جدول أعمال متبع	150
15	توزيع أفراد العينة حسب احتمال تلقي المكالمات الهاتفية من طرف الأصدقاء، الأهل	151
16	توزيع أفراد العينة حسب احتمال الدردشة مع الزملاء في العمل	152
17	توزيع أفراد العينة حسب احتمال قدوم الزوار بطريقة مفاجئة إلى أماكن العمل	154
18	توزيع أفراد العينة (الذين يأتونهم زوار إلى أماكن العمل) حسب رد فعلهم من الزيارة	155
19	توزيع أفراد العينة حسب احتمال انجاز مهام الزملاء عند الطلب	156
20	توزيع أفراد العينة حسب احتمال بقاء أعمال غير منجزة	158
21	العلاقة بين جدول الأعمال و بقاء أعمال غير منجزة	159
22	العلاقة بين الدردشة و بقاء أعمال غير منجزة	161
23	العلاقة بين الجنس و بقاء أعمال غير منجزة	162
24	العلاقة بين تلقي المكالمات الهاتفية و بقاء أعمال غير منجزة	163
25	العلاقة بين انجاز مهام الزملاء و بقاء أعمال غير منجزة	164
26	توزيع أفراد العينة حسب احتمال اتصال بمسؤوليهم في العمل	165
27	توزيع أفراد العينة حسب احتمال إعطائهم فرصة للتكلم من طرف مسؤوليهم في العمل	166

مقدمة:

تعتمد الجزائر كغيرها من الدول الأخرى على جهاز الإدارة العمومية في تنفيذ سياسات حكوماتها المتتالية، و الإدارة العمومية أكثر استقطاب للمواطنين بفضل ما توفره من خدمات يحتاجون إليها ، كما تمثل الإدارة العمومية مجالا لتطبيق مختلف أساليب التسيير و الإدارة باعتبارها علم وفن ، و قد عرفت تطورا مشهودا في الفلسفة و المبادئ التي كانت تقوم عليها و بفضل فلسفتها الحديثة أحدثت قطيعة بين الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) و الإدارة الحديثة و التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري كعامل مركزي في تحقيق برامج النامية و إدراك أهداف نظام الجودة الشاملة ،التي تعني في أبسط معانيها جعل كل شيء جيد في المؤسسة (الإدارة) انطلاقا من جودة كل الأفراد العاملين فيها وصولا إلى جودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه في جميع مراحل إنتاجه و تسويقه و حتى بعد استهلاكه .

في هذا الإطار نحاول مقارنة موضوع واقع الإدارة العمومية الجزائرية لمعرفة أين نحن في إدارتنا من هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، و خصصنا دراستنا لإشكالية إدارة الوقت والإصغاء لمعرفة مدى توفر كل منهما في فلسفة و واقع الإدارة العمومية الجزائرية.

و قد حاولنا توزيع مادة بحثنا على ستة فصول موزعة على النحو الآتي :

الفصل الأول خصص للتعريف بالموضوع و المنهج ، انطلاقا من إشكالية الدراسة و مبرراتها، و بعدها تم التطرق للمنهج المتبع في الدراسة و أدوات جمع البيانات مع تحديد مجالات و عينة الدراسة وعرض ومناقشة بعض المقاربات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه التطور التاريخي للإدارة و أهميتها و تحديد خصائصها والتحديات التي تواجهها تحت عنوان الإدارة قديما و حديثا .

و في الفصل الثالث تناولنا أهمية الوقت و إدارته تحت عنوان دلالات التسيير الناجح وفقا لإدارة الوقت.

الفصل الأول: في الموضوع و المنهج.

تمهيد:

١. في الموضوع.

أولاً- الإشكالية.

ثانياً- تحديد المفاهيم.

ثالثاً- المقاربات النظرية.

رابعاً- الدراسات السابقة.

٢. في المنهج.

أولاً- منهج البحث المتبع في الدراسة.

ثانياً- أدوات جمع البيانات.

ثالثاً- مجالات الدراسة.

رابعاً- عينة الدراسة.

خلاصة.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

تمهيد:

يقوم أي بحث علمي على ثلاث أسئلة رئيسية و هي: ماذا ؟ لماذا ؟ و كيف؟

فالسؤال ماذا ؟ يتحدد من خلاله موضوع الدراسة، أما السؤال لماذا ؟ فيبحث في مبررات اختيار هذا الموضوع للدراسة دون سواه من خلال المبررات الذاتية المتمثلة في رغبة الباحث الشخصية في دراسة هذا الموضوع ، و تتمثل المبررات الموضوعية في الأهمية التي يشكلها الموضوع كظاهرة تحتاج إلى الدراسة والتحليل ، مع تحديد الأهداف من وراء هذه الدراسة.

و ما يساعد الباحث على تحديد موضوع دراسته ، الاطلاع على النظريات المفسرة للموضوع ، و الدرامات السابقة المتوفرة حول الموضوع.

أما فيما يخص السؤال كيف ؟ فيحدد المنهجية أو الطريقة التي يتبعها الباحث لتناول هذا الموضوع، وذلك من خلال تحديد منهج البحث العلمي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، و الأدوات المناسبة لجمع البيانات، و تحديد مجالات و عينة الدراسة.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

أ. فـــــــــــــــــي الموضوعـــــــــــــــــوع.

أولاً- الإشـــــــــــــــــكالية:

الإدارة ظاهرة قديمة قدم الإنسانية، فالمتشعن في تاريخ الحضارات القديمة و ما خلفته من آثار كالأهرامات و الإمبراطوريات الكبيرة، التي دام اتساع رقعتها و بسط قوة نفوذها طيلة قرون مضت، يلمس صورة الإدارة السليمة للموارد المتاحة - لها آنذاك - من تنظيم للجيش، تفويض السلطة، التخطيط لدخول المعارك...كل هذه الأعمال تمثل الوظائف الإدارية المعروفة في الوقت الحالي من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة...الخ.

شهدت الإدارة تطوراً عبر العصور المختلفة، متخذة في ذلك الطابع السائد آنذاك، بمعنى أنها لا تعكس صورة الإدارة بمفهومها الحالي، و أمام ما شهده العالم من تطورات و تغيرات أدى إلى بروز حياة اجتماعية و اقتصادية جديدة، و كانت الثورة الصناعية من بين العوامل المحدثة لهذه التطورات والتغيرات، ومن جملة ما خلفته هذه الأخيرة تعميق فجوة الصراع بين الطبقة الرأسمالية و الطبقة العاملة، بحيث زادت طموحات الرأسمالية و عاشت أسوء حالاتها نتيجة للصراع المرير مع العمال، و أمام رغبة الرأسمالية في زيادة الإنتاج و تحقيق أكبر قدر من الربح، قلبها تراجع في معدلات الإنتاج، تلف المواد الأولية و كانت عائقاً بين الرأسمالية و طموحاتها في تحقيق أكبر معدلات النمو بأقل تكلفة و في أقصر وقت ممكن.

وفي سبيل تخلص الرأسمالية من هذه المشاكل أجريت العديد من الدراسات، أهمها دراسة "فريدريك تايلور" (Friedrich Taylor)، و في محاولته لتحقيق الزيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، لتحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل، و تتمثل هذه الدراسة في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة و يتم تحديد حركاتها الأساسية و الزمن الذي تستغرقه.

وقد أرجع تايلور المشاكل التي تعاني منها الرأسمالية إلى الإدارة القائمة على أساس التجربة والخطأ، و أكد على ضرورة تبني الإدارة للأسلوب العلمي أو ما أطلق عليه " الإدارة العلمية "، و من جملة ما تقوم عليه هذه الأخيرة "لا حركة صائغة و لا زمن". فالحركات التي يتطلبها العمل مدروسة ومحددة، و بالتالي لا ضياع للجهد و لا ضياع للوقت.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

وقد شكلت دراسة تايلور الثبات الأولى لقيام فلسفة الإدارة الحديثة، التي أكدت على أهمية الوقت كمورد أساسي من موارد الإدارة، و من تقدم و تطور المجتمعات، إلا أن الاهتمام الفعلي بإدارة الوقت بمفهومه الشامل و المتعارف عليه حالياً كان في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن العشرين، و قد كانت أول محاولة في ذلك للكاتب "جيمس ماكاي" (JAMES MAKY) عام 1958، عند وضعه لكتاب حول إدارة الوقت، و أشهر ما قاله عن الوقت ' إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عمالك فإن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم.'⁽¹⁾ كما يعد المفكر "بيتر داركر" (PETER DERKER) من أهم مطوري الإدارة الحديثة، بحيث أطلق عليه أبو الإدارة الحديثة، نظراً للجهود والأعمال التي قدمها في سبيل تطوير الإدارة التقليدية، ومن جملة أعماله كتاب "ممارسة الإدارة"، "الرجل الاقتصادي" ... و يعتبر موضوع إدارة الوقت من أهم الموضوعات التي جاءت بها فلسفة بيتر داركر عن الإدارة الحديثة، حيث وصف الوقت : " بأنه المورد الذي لا نظير له، والذي لا تستطيع الشركة أن تشتريه أو تخلقه أو تخترعه، فكل شخص حصة معينة منه، سريعة الزوال و لا يمكن استردادها و عكس اتجاهها و تخزينها."⁽²⁾

و فلسفة الإدارة الحديثة تنظر إلى الوقت بأنه موردا لا قيد، مع العمل على ترسيخ أهميته في أوساط العمل و العاملين ككل، و جعله اعتقاد و قيمة تطبع بها الشعوب ، مع تطبيق هذا المعتقد في الحياة اليومية الشخصية منها و العملية، و احترام العمل يستوجب احترام الوقت و يشكلان بذلك وجهان مختلفان لعملة واحدة.

و من جملة ما دعت إليه فلسفة الإدارة الحديثة - إلى جانب إدارة الوقت - ضرورة توجيه الاهتمام لعملية الاتصال في الإدارة، و التي تعد مفتاحاً لنجاح الإدارة و تميزها، و قد كشفت دراسات أن أهم أسباب فشل الإدارات هو فشل عملية الاتصال داخلها.

و تتم عملية الاتصال الإداري (التنظيمي) إما بطريقة كتابية أو مسموعة أو بطريقة مباشرة (مقابلة وجهاً لوجه) إلا أن تركيز فلسفة الإدارة الحديثة منصب أكثر حول الطريقة الأخيرة، لما لها من قدرة على تحقيق الفهم لكل طرف و تعزيز الثقة بالنفس و بالآخرين و كذا ضمان تبادل و نقل

(1) - سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح) المنظمة العربية للعلوم الإدارية و إدارة البحوث ، الأزين : 1988، ص 16.

(2) - جون إي فلاهرتي، مروان أبو حبيب : بيتر داركر مطور الفكر الإداري، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية، 2004، ص 482.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

المعلومات، التعليمات، الآراء والمشاعر بطلاقة و سلاسة و دون أي تشويه قد يلحق بالرسالة التي يريد المرسل إيصالها للمستقبل.

كما أن توجه فلسفة الإدارة الحديثة قائم على أساس تدعيم العلاقات الإنسانية، و تفعيل عملية الاتصال المباشر التي من شأنها أن تحقق فهما للمشاعر، الأحاسيس و الاتجاهات...و ذلك بهدف القضاء على نمط الاتصال التقليدي الذي يهمل الأفراد العاملين (الموظفين) في الإدارة و الذي غالباً ما يكون اتصال نازل في شكل تعليمات، أوامر و نواهي، و بدل ذلك جعلها عملية اتصال متشابهة في تفاعلاتها مع جميع المستويات الإدارية المختلفة، بهدف إزالة الحواجز و الفوارق بين المستويات الإدارية و جعل الكل كفاءات توجه و تسير لخدمة الإدارة و بقائها و تميزها.

و نجاح عملية الاتصال المباشر مرهون بمدى توفر عامل الإصغاء بين الموظفين، و الإصغاء للأسف مهارة كثير منا لا يمتلكها لأنها تتطلب تركيز و اهتمام كبيرين لفهم الرسالة، و فك شفرات الكلمات والرموز إلى معاني و دلالات، و الأهم من ذلك تجاوز اللغة المنطوقة إلى اللغة غير المنطوقة المتمثلة في تعبيرات الوجه، إيماءات الجسم، نبرة الصوت وحدثها و نظرات العيون...الخ.

و تجدر الإشارة بأن الإصغاء مهارة تنمي كغيرها من المهارات الأخرى كالقراءة والكتابة...وللإدارة دور كبير - كما هو لدى الموظف - في تنمية هذه المهارة انطلاقاً من الاقتناع الثام بأهمية الإصغاء للآخر لفهم الآراء، التوجهات، المشاعر و المشاكل...الخ.

الهدف من وراء ذلك هو توفير جو تسوده الثقة و فهم كل طرف للآخر و ذلك لتحقيق الاستقرار في الإدارة (المؤسسة) و تنمية روح الانتماء و الولاء لها.

و يصبح هذا ضرورة حتمية في عالم يشهد تطورات و تغيرات سريعة على جميع الأصعدة، وعلى الإدارة إدراك هذا الوضع و إلا تخلفت و بقيت على حالها. و في هذا الصدد يقول "ميشال كروزيه" (Michel krozier) إن محاولة إدخال سياسات أو فلسفات جديدة في المؤسسات تبوء دائماً بالفشل لأننا لا نعرف كيف نصغي للأشخاص المعنيين بالتغيير.⁽¹⁾ و إذا ما حاولنا إسقاط هذان

(1) - محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية (دعائم و أدوات)، دار طليطلة، الجزائر، ص 218 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

و هناك من يعرف الإدارة بأنها: "عملية ذات أبعاد إنسانية، اجتماعية و حضارية تمتاز بالديمومة والاستمرار لتجسيد الأهداف المحددة، و تستند إلى مبادئ و مفاهيم، و تعتمد على أساليب وألوات في إطار الظروف المعقدة و المتغيرة و المحيطة بالمؤسسة".⁽¹⁾

و يركز هذا التعريف على أن الإدارة عملية مستمرة باستمرار وجود الإنسان و قيامه بنشاطات وأعمال يسعى من ورائها إلى تحقيق أهداف معينة، كما يشير إلى أن الإدارة علم له مبادئه، أساليبه وأدواته، ويشارك في هذا المعنى مع التعريف التالي : ' هي الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة...الأهداف التي قامت من أجلها، و يكون بذل الجهود بطرق علمية منظمة تدير جنباً إلى جنب مع وظيفة المؤسسة في تقديم خدماتها'.⁽²⁾

و هناك من يرى أن الإدارة علم و فن و في هذا الصدد تقدم التعريفين التاليين:

- "الإدارة تشير إلى عملية توجيه و تنسيق و مراقبة سلوك الأشخاص لتحقيق أهداف معينة و من ثم للإدارة فن رفيع إلى جانب كونها علم يستخدم مناهج تقنية في الدراسة و البحث".⁽³⁾

- "الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الذي يضفي التطبيق على أحسن النتائج تبعاً لكل موقف، فالعلم يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، و الفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأفضل الأحوال".⁽⁴⁾

و هناك من يرى أن الإدارة تطلق على: ' مجموع المستخدمين، في إطار مؤسسة عمومية أو خاصة (دولة، شركة، جمعية محلية...الخ) بمهام تسيير الموارد البشرية و المادية و الإعلام (مصالح المحاسبة، التوثيق، المستخدمين...الخ) كما تعني الكلمة كذلك النشاط نفسه: القيام بالإدارة".⁽⁵⁾ يوضح لنا هذا التعريف أن الإدارة تطلق على الجهاز المتواجد في أي مؤسسة، المكون من مجموع الموظفين الذين يقومون بمهام التسيير للموارد المختلفة.

ج- إجرائياً:

الإدارة هي نشاط إنساني هادف، يسعى لاستغلال الموارد المتاحة استغلالاً يمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال عمليات : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال...الخ.

(1) بنر الدين زواقة - وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر بخار قوطبة، ط1، الجزائر، 2010، ص 75.

(2) زاهد الدين بيه معاد الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية، ط 1، الأردن، 2011، ص 15.

(3) عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 331.

(4) فريد فيهي زيارة : وظائف الإدارة، دار ليلاروي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 40.

(5) frank bazureau et autres :dictionnaire d économie et de science sociales, BERTI Edition,Alger, 2009,p11

2- مفهوم الإدارة العمومية: (Administration Publiques)

أ- لغة :

الإدارة العمومية مصطلح مكون من لفظي الإدارة و العمومية فالأولى يعنى بها ' الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة. ⁽¹⁾ و الثانية يعنى بها ' جمع عوام من الناس العاديون منهم، و يقال جاء القوم عامة أو جميعا. ⁽²⁾ بمعنى 'الجميع الناس و هي صفة شيء عام لا تخصيص فيه و لا تحديد. ⁽³⁾

ب - اصطلاحا:

للإدارة العمومية العديد من التعريفات نذكر بعضها فيما يلي:

- " الجانب الذي يهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة و المؤسسات الحكومية المختلفة عن طريق وظائف الإدارة و عناصر الإنتاج فيها. ⁽⁴⁾

و هناك من يرى أن الإدارة العمومية ' تطلق عادة في المجال الحكومي، و تعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين. ⁽⁵⁾

كما تعرف أنها: "الإدارة الحكومية التي تتسم بسياسة الدولة و تهدف إلى تقديم خدمات لأفراد المجتمع بدون توقع أي ربح، و تكون مسؤولية العاملين (الموظفين) مسؤولية عامة. ⁽⁶⁾

الملاحظ من التعريفات السابقة الذكر أن الإدارة العمومية مصطلح يطلق على مجال الإدارة في الأعمال أو المؤسسات الحكومية التابعة لسياسة الدولة العامة، و تسعى إلى تقديم الخدمات لأفراد المجتمع دون انتظار أي هامش من الربح لأن طابع الإدارة العمومية يتسم بمسؤولية الدولة اتجاه أفرادها.

و هناك من يرى أن الإدارة العمومية تعني: " مجموع الأشخاص و الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة و بترجيئه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا. ⁽⁷⁾ و يسعى التعريف التالي إلى توضيح الفرق بين الإدارة العمومية و غيرها من الإدارات الأخرى، إذ يرى أن الإدارة العمومية هي:

(1) -علي بن هادي و آخرون، مرجع سابق، ص 24

(2) - نفس المرجع : ص 379

(3) - أنطوان نعمة و آخرون : انمجت في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط1، لبنان، 2000، ص 1024

(4) - محمد رسلان الجبوسي، مجلة جاد الله : مرجع سابق، ص 25

(5) - عبد الرحمن العيسوي : ميكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 29

(6) - محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية - نظرياته و تطبيقاته في النظام لتربوي الجزائري، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، ب ت، ص 44

(7) - سعد بن عمر، محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، ط2، مصر، ب ت، ص 199

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

- "قطاع الإدارة الموجودة في المجال السياسي، لذا يمكن تمييز الإدارة العامة عن إدارة الشركات وغيرها من الإدارات غير الحكومية، بأنها تلك التي تهتم بالقرارات السياسية التي يصنعها السياسيون في أي تنظيم سياسي، مما يجعل الخط الفاصل غير حاسم و غير واضح."⁽¹⁾

كما عرفت بأنها : ' جهاز تحت تصرف السلطة السياسية، مكون من مجموع الموظفين و أعوان الجماعات المحلية المتعاقدين، و كذا وسائلهم المادية، و تؤدي الإدارة العمومية مهام المرفق العام."⁽²⁾

الملاحظ أن جل التعاريف تتفق في أن الإدارة العمومية هي الإدارة التي تكون في المؤسسات التابعة للدولة و منفذة لسياستها.

ج - إجرائيا :

الإدارة العمومية جهاز تنفيذي لسياسة الحكومة المتبعة في تسيير شؤون الدولة و التي تسعى إلى تقديم الخدمات العامة للمواطنين، إلى جانب كونها مجال من مجالات علم الإدارة.

3- مفهوم الوقت : (Le temps)

أ - لغة:

الوقت من "الفعل وقت، و الوقت هو مقدار من الزمان، و كل شيء قُدرت له حيناً فهو مؤقت، وكذلك ما قُدرت غايته، فهو مؤقت، و الوقت مقدار من الدهر معروف، و أكثر ما يستعمل في الماضي، وقد استعمل في المستقبل."⁽³⁾

ب- اصطلاحاً:

لقد وجدت صعوبة لدى المهتمين بتحديد مفهوم الوقت، و عبّر عنه : ' الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل و الوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم و دون توقف أو تراكم و دون إلغاء أو تبديل أو إحلال."⁽⁴⁾

و لحل هذه الخصائص التي يتمتع بها الوقت هي التي أعطته قيمة كبيرة كامنة في ذاته، و في أنشطة الإنسان المرتبطة ارتباطاً وثيقاً به عبر أزمنته الحاضر أو الماضي أو المستقبل.

(1) - Franck bazureau et autres : op cit : p 11

(2) - فرييل هبدي، ت/محمد قاسم القيروتي : الإدارة العامة (منظور مقارن)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 11

(3) - ابن منظور : لسان العرب، الجزء (14)، دار الأبحاث، ط1، الجزائر، 2008، ص ص 350، 351 .

(4) - شوقي عبد الله: إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 48 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

و قد اتفق الكل حول تحديد " وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة و الشهر الواحد حوالي 30 يوما و السنة الواحدة 12 شهرا، و بهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، و لا يمكن بأي حال من الأحوال وقفه أو تراكمه أو تبديله أو إحلاله.⁽¹⁾ كما اهتم معظم العلماء و الفلاسفة بالوقت منذ أقدم العصور، بحيث وصف "أرسطو طاليس" الوقت بأنه : " تعداد الحركة."⁽²⁾ وهي تعتبر محاولة أولية لربط الحركة بالوقت وفقا لما جاء به "تاييلور" أن أي نشاط إنما هو حركة ووقت (زمن).

و عرّف ' إسحاق نيوتن ' الوقت بأنه : ' شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه بصرف النظر عن أية عوامل خارجية.'⁽³⁾

أما ' ألبرت اينشتاين ' فقد عرفه قائلا: " لكل جسم مرجعي ذي علاقة بزمّنه الخاص به، و بدون معرفة النظام المرجعي للجسم و تحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه و من ثم جاء الارتباط بين الإنسان و الآلة و الزمن."⁽⁴⁾ و المقصود بالجسم في هذا التعريف هو الإنسان من خلال قيامه بنشاطاته اليومية المرتبطة بالزمن فكل نشاط له زمنه الذي أنجز فيه.

و نبتعد قليلا عن تعريفات الوقت ذات الطابع الفلسفي إلى تعريف الوقت في عالم الأعمال والإدارة بحيث عرفه ' فرانسيس بيكون ' بأنه : " مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع."⁽⁵⁾ لأن الإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة و فعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح و عليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت.

جـ- إجرائيا:

الوقت شيء غير ملموس، لا نحس به إلا بعد فواته، و يقدر بالسنة في حدود 365-366 يوما واليوم بـ: 24 ساعة و الساعة بـ: 60 دقيقة و الدقيقة بـ : 60 ثانية. و عمر الإنسان مرتبط بالوقت منذ ولادته حتى وفاته.

(1) سهيل فهد سلامة : مرجع سابق، ص 16

(2) ربحي مصطفى عطيان : إدارة الوقت (النظرية و التطبيق) دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 17

(3) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد : إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص 33.

(4) ربحي مصطفى عطيان : مرجع سابق، ص 17

(5) Roy Alexander : commonsense Time Management, Amcom, New York, 1992, p 37

4- مفهوم إدارة الوقت: (La gestion de temps)

أ- لغة:

إدارة الوقت مصطلح مكرن من لفظي إدارة، الوقت و لفظ إدارة يعني نظم،⁽¹⁾ أما لفظ الوقت فهو يعني: 'مقدار من الزمان قدر الأمر ما'.⁽²⁾

و المصطلح بالمعنى اللغوي يعني تنظيم الوقت المحدد لإنجاز أمر ما.

ب- اصطلاحاً:

حظيت إدارة الوقت باهتمام كبير من قبل الباحثين و المهتمين بالوقت و تنظيمه، فقد عرفت بأنها: 'عملية تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير'.⁽³⁾

و عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها: 'أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به، أو استثماره لتحقيق أهداف معينة'.⁽⁴⁾

و يرى "جيف روبنسون" (Jeff robinson) أن إدارة الوقت تعد بمثابة : " إدارة لمورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية و رؤية ثاقبة، لأن الوقت أصل من أصول الشركة، و من أبرز الفرص المربحة المتاحة لها".⁽⁵⁾

يضيف "روبينسون" - إلى جانب ضرورة تنظيم الوقت و استثماره بكفاءة و فعالية - أن الوقت مورد من الموارد المتاحة لأي مؤسسة كباقي الموارد الأخرى، و ما على المؤسسة سوى حسن تسيير واستغلال هذه الموارد استغلالاً يمكنها الانتقال من العصر التقليدي إلى العصر العلمي للإدارة الذي لا يفوت أي فرصة على المؤسسة (الإدارة) بإمكانها أن تحقق من خلالها الأهداف المرجوة.

(1) - علي بن هانية و آخرون: مرجع سابق، ص 24.

(2) - ابن منظور: مرجع سابق، ص 350، 351.

(3) - محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009، ص 13.

(4) - تشير انغلق: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 51، 52.

(5) - نفس المرجع: ص 52، 53.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

و يتفق "مالكوم لوكيرز" (Malcolm lochers) مع 'روبنسون' و يقول : ' أن إدارة الوقت ممكن قوة... وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية و البشرية لتعظيم نتائجها و إنجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة و جدارتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة.⁽¹⁾

هناك من يرى أن إدارة الوقت : " علم أو فن الاستخدام الرشيد للوقت، و هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، و هي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، المتابعة، التنسيق، التحفيز والاتصال و هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء.⁽²⁾

نلمس من هذا التعريف أن الوقت تقوم على العمليات الإدارية المعروفة و ذلك لمواجهة مضيعات الوقت التي تتخللها، و هذا يعني أن إدارة عملية مستمرة، دائمة و مصاحبة للجهود البشرية في جميع مراحل العمل المنجز، و حتى قبله من خلال عملية التخطيط المسبقة.

كما عرفت إدارة الوقت بأنها: " الجهود و الأنشطة و الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات والأهداف.⁽³⁾

الملاحظ أن جلّ التعاريف تؤكد على أهميته الوقت الأمر الذي أدى إلى ضرورة إدارته بطرق علمية وفنية لاستغلاله بكفاءة و فعالية، مما يعود بالفائدة على الفرد (العامل) و على المؤسسة التي يعمل فيها، وذلك بالتصدي لمضيعات الوقت بطرق ووسائل - مثلا توفير التكنولوجيا الحديثة تساعد على توفير الوقت واستغلاله في أعمال (أنشطة) أخرى - ملائمة.

ج - إجرائيا :

إدارة الوقت هي إدارة الذات للاستفادة من الوقت و استثمار بكفاءة و فعالية.*

(1) - سامي محمد هاشم، سليم بطرس جلند: فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار مجلة للنشر و التوزيع، ط1، العراق، 2007، ص 11

(2) - محسن أحمد الخضير ي: الإدارة الشخصية للوقت، ابراك للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 27

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح: النمط الشخصية الإدارية و قياسها، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، ص 113

* الكفاءة أو الفعالية هي " وصف لفعل معين، و تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد و لا تمثل أي خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، و الأهداف لترتيب أولويتها. " عدنان أبو مصلح : مرجع سابق، ص 138.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

5- مفهوم الاتصال: (communication)

(أ- لغة:

الاتصال من الفعل " اتصل بمعنى وصل، التأم يقال اتصل الشيء بالشيء بمعنى اجتمع. ⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً:

إن كلمة اتصال communication مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام، ذلك أن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى وحدة الفكر بينه و بين سائر نوعه. ⁽²⁾

و قد وردت العديد من التعاريف لمصطلح الاتصال فهناك من يرى أنه : " انتقال المعلومات أو الأفكار، أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى أخرى، من خلال الرموز، و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي. ⁽³⁾ التفاعل الاجتماعي يحمل معاني التأثير و التأثير بالآخر، فعملية الاتصال تعمل على نقل الأفكار و المشاعر بين الأفراد كنتيجة حتمية لطبيعة الحياة الاجتماعية التي تقتضي المشاركة والتبادل وإقامة العلاقات.

و عملية الاتصال عملية متواجدة في الحياة الاجتماعية بصفة عامة في الحياة العملية بصفة خاصة، بحيث يعرف "هوكنز" (hankins) و 'برستون' (perston) عملية الاتصال في التنظيمات بأنها: "العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية. ⁽⁴⁾ على اعتبار أن الاتصال وسيلة في يد الإدارة تعمل من خلالها على تطبيق الأفراد العاملين فيها بسلوكيات من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

و يشترك التعريفين التاليين مع تعريف هوكنز و برستون من حيث اعتبار الاتصال وسيلة من خلالها تحقق الأهداف المسطرة للمنظمة : ' هي عملية نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة. ⁽⁵⁾

(1) - جبران معصود: (الاند معجم الغياني في الإعلام): دار العلم للملايين، ط3، 2003، ص 25

(2) - "غريب عبد السميع: الاتصال و العلاقات العامة، مؤسسة شبيب الجامعة، مصر، 2006، ص 12

(3) - فاروق مداني: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة كوازيين المنار، دار مدني للطباعة و النشر. و التوزيع، ص 24

(4) - Brain L. Hakin and Preston : Management Communication , Good year Publishing Company, 1981, P27

(5) - حبيب طرب: مهلات الاتصال مع الآخرين، دار كتوز للمعرفة، ط1، 2010، ص 18

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

- "الاتصال أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر، أو من مستوى معين إلى آخر داخل التنظيمات، و هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية." (1) يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية تكون بين المستويات التنظيمية المختلفة و ذلك نظرا لأهمية كل فرد في التنظيم وارتباط دوره و مهامه بأدوار و مهام غيره في المستويات التنظيمية المختلفة و ضرورة الاتصال فيما بينهم سعيا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

و تعرف، الجمعية الأمريكية للتدريس، الاتصال أن بأنه "عملية تبادل الأفكار و المعلومات، من أجل إيجاد فهم مشترك و ثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة." (2) يضيف هذا التعريف أن عملية الاتصال تسعى إلى تكوين فهم مشترك بين الأفراد في المنظمة، نظرا لأهمية فهم كل طرف للآخر و لأن كل فرد يقوم بعملية الاتصال مع فرد آخر إنما يسعى إلى فهمه من الطرف المتصل به، من خلال فهم أفكاره وأحاسيسه... و هذا مرتبط بمستقبل الرسالة (المتصل به)، لأن رد فعله من رسالة المتصل (المرسل) بالإصغاء إلى أفكاره و آرائه و موقفه.... و مشاركته الأحاسيس و المشاعر، من شأنه أن يزرع الثقة بين الأفراد داخل أي تنظيم.

بينما يرى تعريف آخر أن الاتصال هو عبارة عن: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الطرفين للتأثير على الطرف الآخر." (3) على اعتبار أن الاتصال يكون من خلال طريقتين، التكلم أي عن طريق الألفاظ، و أخرى من خلال الرسائل المكتوبة، و يشترك مع معظم التعاريف السابقة الذكر في التأثير والتأثير بين طرفي عملية الاتصال.

كما يعرف الاتصال التنظيمي (الإداري) من طرف علماء الإدارة بأنه : " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات نازلة و صاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي، و كذا بينه و بين الجمهور الخارجي و الداخلي، وذلك من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله، بما يحققه الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين." (4)

(1) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2006، ص 35 .

(2) تسمي محسن الختاتة : علم النفس الإداري، دار الحانت للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2011، ص 137.

(3) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 25.

(4) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص 27، 28 .

ج- إجرائيا:

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات، الأفكار و المشاعر بين انموظفين فيما بينهم و على اختلاف مستوياتهم الإدارية، و بين الموظفين و الجمهور المتعاملين مع الإدارة من جهة أخرى، بشكل يحقق الاستقرار و الأهداف المسطرة.

6- مفهوم الإصغاء: (L'écoute)

أ - لغة:

الإصغاء من الفعل "أصغى، أصغ، إصغاء، يقال إصغاء الرجل: بمعنى أحسن الاستماع."⁽¹⁾ توجد بعض المصطلحات المتداخلة في معناها مع مصطلح الإصغاء و أحيانا تعطي نفس المعنى و هي الإنصات، السماع، الاستماع ولهذا وجب علينا التعرض لتعريفاتها اللغوية لإزالة كل غموض. -"الإنصات من الفعل أنصت، ينصت - أنصت-إنصاتا (الرجل) بمعنى أحسن الاستماع للحديث: قال تعالى: " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون".

والإنصات بهذا المعنى مرادف للإصغاء."⁽²⁾

أما لفظة السماع : " فهو كل ما التذته الأذن بصوت حسن".⁽³⁾

و السماع بهذا المعنى اللغوي هو وصول الأصوات إلى الأذن، كما توجد كذلك لفظة الاستماع وهي في الأغلب كمرادفة للإصغاء و الإنصات .

وهناك من يفرق بين السمع و الاستماع بحيث يرى أن " الاستماع متعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتعلقة فيما يقوله المرسل و يطلق أحيانا على عملية الاستماع بالإنصات."⁽⁴⁾

(1) -علي بن هادي و آخرون: مرجع سابق، ص 63

(2) - نفس المرجع : ص 115

(3) - نفس المرجع : ص 483

(4) - أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 162

ب - اصطلاحا:

للإصغاء عدة تعاريف نوجز بعضها فيما يلي :

-الإصغاء هو: "التوجه نحو الآخرين و نحو ما يحاولون التعبير عنه، و يبدأ بتفهم الإطار العام لما يدلي به المتحدث و ما يتضمنه هذا الإطار داخليا، و إرسال استجابات بقاءة من المصغي تساعد المتحدث على التعبير عن أفكاره و مشاعره و أحاسيسه، مع التركيز على الاستماع لكل شيء يقال و ليس إلى ما تريد أن تسمعه فقط."⁽¹⁾

كما يعرف الإصغاء بأنه: "الاستماع بتركيز إلى ما يقولونه الآخريين، و عدم الانشغال بأية أسور أخرى أثناء الاستماع."⁽²⁾ بمعنى التفرغ التام لاستقبال الحديث الموجه للمصغي، و التي قد تشوش تفكيره وتحول دون فهمه الصحيح للكلام (الحديث).

و يرى "إيريك فروم" أن للحوار شرطان مسبقان : أولهما أن يفهم المرء أن للطرف الآخر حقا يساوي حقه جوهريا....بمعنى القدرة على الإصغاء إلى الآخر و الإصغاء بهذا المدلول يعني أكثر من النقاط الإشارات الصوتية، كذلك أكثر من فهم ما يقوله الآخر، إنه يعني أن أدرك أن الآخر يرد أن يفول لي شيئا مهما...وقد يرغبني إذا دعت الضرورة على تغيير رأيي، أما الشرط الثاني فهو الثقة بالآخر.⁽³⁾ و تحدث عملية الإصغاء أثناء عملية الاتصال المباشر بين شخصين، بحيث يدور بين الطرفين حوار، و نجاح عملية الاتصال مرهون بمدى استيعاب الطرف المصغي لحديث و مرامي الطرف المرسل للرسالة.كما عرف الإصغاء بأنه: " الاستماع و الإنصات المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، والتي يحاول المرسل إيصالها إلى المرسل إليه، و ذلك بغرض التفهم الكامل لذلك الموضوع."⁽⁴⁾

ج - إجرائيا:

الإصغاء هو عملية الاستماع للآخرين بتركيز و اهتمام، و عدم مقاطعتهم و بعث الانطباع لديهم بالاهتمام لما يقولونه، و الهدف من وراء هذا هو تحقيق الفهم الصحيح للكلمات و ترجمتها إلى معاني ودلالات، و مشاركة الآخرين في مشاعرهم و أفكارهم...الخ.

(1) - محمد القاروط أير رحمة : الإصغاء الإيجابي، مقال منشور على جريدة الحياة بتاريخ: 2014/12/7

(2) - محمد الصيرفي : الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر، 2006 ، ص 56.

(3) - إيريك فروم، ت/محمود منقذ الهاشمي: فن الإصغاء، دار الحوار للنشر و التوزيع، ط 1، سوريا، 2013، ص ص 8-9.

(4) - Faculty . mu.edu./ download .php ?Fid=2699 Le 10/01/2015 a 13:10

ثالثاً - المقاربات النظرية:

لقد اهتم المفكرون الإداريون بالوقت و أعطوه عناية خاصة، و لعل أهم و أول مبادرة عرفت النور هي مبادرة رجل الإدارة "فريدريك تايلور" الذي يعود له الفضل في اكتشاف أهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة أو الإدارة على حدّ سواء، و مثّلت دراسته حول "الحركة و الزمن" بادرة أولى لفلسفة إدارية حديثة تعنى بالوقت كمورد أساسي من موارد أي مؤسسة ، و توالى الجهود لتطوير الإدارة و ظهرت بذلك العديد من النظريات المفسرة لظاهرة الوقت في مجال العمل، منها نظرية المبادئ الإدارية لـ: "هنري فايول" ونظرية العلاقات الإنسانية لـ: "التون مايو"، نظرية اتخاذ القرارات لـ: "هاربرت سيمون"، و نظرية إدارة الجودة الشاملة التي تحرص على توفير الجودة الشاملة في المؤسسة مهم كان نوع نشاطها أو أهدافه.

1 - مقارنة الإدارة العلمية:

لقد ضمت الإدارة العلمية العديد من الباحثين ساهموا في هذا المجال بأعمالهم أهم روادها "فريدريك تايلور" (Fredrik taylor)، بحيث أجمعت الكتابات الإدارية على تسميته بلقب أب الإدارة العلمية. يعتبر تايلور منشأ الإدارة العلمية من خلال ما جاء به من أفكار و دراسات ساهمت بشكل كبير في مجال العمل و الإدارة ، حيث توضحت وجهة نظره من خلال ما أسماه بالوظائف الجديدة للمدراء والتي تتلخص في العناصر التالية:

- استبدال الطرق البدائية أو القواعد التقديرية بطرق علمية لتحديد عناصر عمل الفرد.
- اختيار و تدريب العمال بطريقة علمية.
- التعاون بين الإدارة و العمال وفق أسس علمية.
- العدل في تقسيم المهام بين المدراء و العمال، مع التركيز على قيام المدراء بتخطيط العمل و العمال بالتنفيذ.⁽¹⁾

و اهتمت نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" في عام 1881 بدراسة الحركة و الزمن وتكونت دراسة الزمن عنده من جزئين للعمل:

(1) - عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2003، ص 23 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

- العمل التحليلي.

- العمل الإنشائي.

و قد تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية :

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- دراسة الحركات المتبقية و جعلها حركات معيارية (نموذجية) و نمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
- وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات و تدوينها، و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث و الأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة تمثل بطئ الفرد أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقتضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

أما العمل الإنشائي فقد تضمن الخطوات التالية:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في مجال العمل مع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة الحركات التي يمكن أن يستخدمها الفرد لأداء عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، و بالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية و إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، و نوع و طاقة الآلات المستخدمة و موقعها، و كيفية التنسيق بين طاقتها الإنتاجية.... إلى غير ذلك⁽¹⁾

يتضح مما سبق أن تايلور قد استخدم جزءا من دراسة الحركة و جعلها كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت و هذه الدراسة تتطلب دراسة للوقت الكامل للعمل المطلوب تأديته، و تحدد أوقات العطل وأوقات

⁽¹⁾ - شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 76، 77 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

الراحة و الأوقات الضائعة، إذ أن أي عمل يقوم به الإنسان لا بد و أن ينتج عنه وقت ضائع. وهناك فترات يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، إذا زادت عن المعدل الطبيعي اعتبرت هدرا للوقت.

و على الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية "تايلور"، بأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية للعامل وعاملته كأنه آلة، إلا أن دراسة "تايلور" تعتبر من بين أولى الاهتمامات المثيرة للانتباه في مجال الاهتمام بالوقت. و جاء بفكرة حديثة ما زلت تعتمد عليها الإدارة الحديثة و هي دراسة " الحركة و الزمن " في أي عمل مهم كان، و العمل و الوقت وجهان مختلفان لعملة واحدة.

2- مقارنة المبادئ الإدارية.

عجزت الإدارة العلمية في الوصول إلى نظرية متكاملة سواء في التنظيم أو الإدارة، لذا سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم في مختلف البيئات واتخاذها دستورا للإدارة و من رواد هذه النظرية "هنري فايول" (h.fayol)

اعتمد فايول على خبرة خمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بفرنسا، و قام بوضع أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ الإدارة، و كان يعتقد أن هذه المبادئ صالحة صلاحية عامة للتطبيق في جميع المواقف الإدارية، بمعنى أن تطبيقها و الالتزام بها يضمن فعالية الإدارة⁽¹⁾ و هذه المبادئ هي :

- تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه.

- السلطة و المسؤولية: حق لدى المديرين في إصدار الأوامر، وتحمل المسؤولية جراء ذلك.

- الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمنظمة احترام القواعد و التعليمات التي تحكم أعمال المنظمة.

- وحدة التوجيه : إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها و التنسيق بينها بواسطة مدير واحد لتفادي ازدواجية السياسات و الإجراءات.

- وحدة الرئاسة : يتلقى كل مرسوم التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد، و ذلك لأن "فايول" أن تلقى التعليمات من أكثر من رئيس واحد يؤدي إلى نوع من التضارب و التعارض⁽²⁾.

(1) - علي شريف: الإدارة المعاصرة، أدار الجامعية، مصر، 2005، ص 29 .

(2) - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 76 و 77 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

- الألووية لمصلحة المنظمة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة ككل.

- عدالة العوائد : إن عوائد العمل ينبغي أن تكون عادلة لكل من العاملين و المنظمة.

- المركزية : على المديرين أن يتحملوا المسؤولية النهائية. مع تفويض السلطة حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم، و المشكلة هي تحديد درجة المركزية المناسبة لكل حالة.

- تدرج السلطة: إن خط السلطة في المنظمة - كما تصوره الخريطة التنظيمية- يمثل تدرجا في المناصب من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.

- الترتيب: إن الأفراد و مواد العمل ينبغي تواجدهما في الزمان و المكان المناسب و بصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب له.

- المساواة: إن المديرين ينبغي أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل والمساواة و أن تسود روح الصداقة بينهم.

- الاستقرار : إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المنظمة.

- المبادرة: ينبغي تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.

- التعاون: إن تنمية روح التعاون تحقق وحدة المنظمة.⁽¹⁾

و اهتم فايول برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل، فوضع القواعد و المبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، و مع الإنتاج ذي الكفاءة العالية، و بأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن، و كل ذلك يتطلب رصيذا و تسجيلا للإمكانات المتاحة، و وضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت و السرعة في أداء العمل و تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.⁽²⁾

إلا أنه و على الرغم من الجهود المبذولة من قبل "هنري فايول" و على غرار "فريدريك تايلور" في سبيل تطوير الإدارة، إلا أنها تظل جهود تسعى إلى رفع مستوى الأداء و تحسين الإنتاجية أكثر فأكثر بغرض خدمة أهداف الرأسمالية التي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح بأقل قدر ممكن من التكاليف و في

(1) - علي شريف : مرجع سابق، ص 41، 42 .

(2) - جهاد بن محمد الرشيد : إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية : السعودية، 2003 . (11:59www.creativity.ps/library/datanen/cre6/27pdf.28/11/2014)

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

أقصر وقت، و لم يعطي أيّ منهما أهمية للعنصر البشري الذي يحتاج أن يعامل وفقا لمتطلبات بيولوجيته التي تصل في مراحل معينة إلى أقصى درجات القوة و العطاء، و فترات أخرى تصل أقصى درجات الخمول و التعب و التي تتطلب راحة لتجديد الطاقة و الاستمرار في العمل.

كما أن العنصر البشري بحاجة لأن يعامل كإنسان يحس باهتمام مسؤوليه من خلال تقليص المسافة فيما بينهما من خلال تفعيل عملية الإصغاء لاهتماماته و انشغالاته، إلا أن هذه النظريات الكلاسيكية لم تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة بل جعلته كغريب من الآلات و المعدات الأخرى.

3- مقارنة العلاقات الإنسانية:

اختلفت نظرية العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات التقليدية بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد الاقتصادي و الأهداف الرشيدة، بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم، بحيث حدثت أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني مثل : القيادة، الاتصالات و المشاركة وتعتبر تجارب هورثورن التي قام بها "إلتون مايو" من أهم الدراسات في مجال العلاقات الإنسانية. (1)

اهتم "إلتون مايو" 'elton mayo' بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من وجهة النظر الاجتماعية و الإنسانية، مثل علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، و علاقاتهم مع رؤسائهم، و مع غيرهم من داخل و خارج المنظمة.

و تجلّى الاهتمام بإدارة الوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للعمل، و فترة للراحة، مما ينعكس على روحه المعنوية بشكل إيجابي، و بالتالي ينعكس على إنتاجيته، و تحسيس العمال بمسؤوليتهم و أهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة، و تأكيد شعورهم بأن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، و أنهم يمثلون الجزء الأساسي فيها، و يوفر ذلك كثيرا من الوقت الذي يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى. (2)

و يمكن تلخيص أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- يؤدي الوقت إلى تطوير طرق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر في العاملين و تساعد في سرعة العمل و الإنجاز و زيادة الإنتاج.

(1)- كمال المغربي و آخرون : أساليب في الإدارة، دار الفكر، ط 1، الأزمن، 1995، ص 51، 52.

(2)- شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

- يؤدي الوقت إلى اتساع المؤسسات و زيادة حجم المشروعات الكبيرة و يؤثر ذلك على قدرات ومهارات الإداريين و الأفراد، فالمدير الذي يدير مؤسسة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة مؤسسة كبيرة فيها الكثير من التداخلات و الإمكانيات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته و إمكانياته و خبراته التي اكتسبها من قبل، و لن يستطيع مواكبة التطورات الحاصلة إلا بإجراء التدريب و التأهيل لإدارة المؤسسة الكبيرة، و هذا بالطبع يحتاج إلى الكثير من الوقت لبلوغ ذلك .

أما العمال الذين تعودوا على أداء الأعمال البسيطة فإنهم لا يتكيفون من مواكبة العمل الكبير الذي يحتاج إلى مهارات و خبرات و معلومات كبيرة، فالعمل الجديد يحتاج إلى الكثير من التفكير والجهد حتى يستطيع مسايرة اتساع المؤسسات و زيادة تعقيداتها.

- يؤثر الوقت على أعمال العاملين و الملاحظ أن العامل عندما يبدأ عمله في المؤسسة فإنه يكون في مرحلة نشاط و حيوية و قوة جسمانية قادرة على العمل، ثم يسعى بعد مرور مدة من الزمن إلى جماعة يركز عليها في أعماله و يتأثر ببيئة تدريجيا عبر الزمن، و يتسع خياله و تزداد مداركه و يتكيف بصورة أكبر مع المواقف، و كلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه و تركيزه و تصوره لآفاق المستقبل، فالعامل المبتدئ يفكر في حاضره، و عندما يتقدم به الوقت و يكتسب خبرة أكثر و ينضج تفكيره في المستقبل ويتخذ من الماضي قواعد و مبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي، فالوقت يصقل الفرد و يزيد من مداركه و يشعره بالمسؤولية و يجعله قادرا على التكيف مع المتغيرات و التطورات الصناعية، أو مع طرق و أساليب العمل و الإنتاج الحديثة المعاصرة فالإنسان يتطور حتى يصبح قادرا على تكوين شخصيته الاجتماعية و قادرا على تكوين وقادرا على العطاء و رفع مستوى الأداء.

- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، و تحد من إمكانياته و نضجه، منها على سبيل المثال: نظام الحوافز، نظام الرقابة و الإشراف، الهيكل التنظيمي المغلق و غير ذلك، وهذه الأمور تحد من نشاط العامل و تفقده الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة. (1)

(1) الشوقي عبد الله: مرجع سابق، ص ص 79، 80 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

4-مقارنة اتخاذ القرار:

من أهم رواد هذه النظرية "هاربرت سيمون" (hervert a. simo) (من أشهر كتبه " السلوك الإداري" بحيث يقول: "إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، و إن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني".⁽¹⁾

بحيث يعتبر التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم أساسا على عملية اتخاذ القرارات من أجل المشاركة في تحقيق الأهداف، باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة المحيطة به و يؤثر فيها، و أن بيئة التنظيم لا تقتصر على بيئته الداخلية فقط.

كما يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول عملية اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. لذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحددها بهدف فهم السلوك التنظيمي، فالتنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات و الاتصالات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، و كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل، فالمدير لا يقتصر دوره في اتخاذ القرارات فحسب و إنما يجب أن ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. لأن أي قرار له جوانب رشيدة و جوانب غير رشيدة، ويتخذ المدير قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، و بما أن طاقات المدير و إمكانياته محدودة لا يستطيع معرفة كل شيء، أي أنه يعمل في حالة من عدم التأكد في نظام مفتوح فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود و لذا فإنه لا يحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة، بل عليه الاقتناع أو الرضا بأقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود.⁽²⁾

و احتلت إدارة الوقت في نظرية اتخاذ القرارات مكانا بارزا و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية و صنفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات و هذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متغيرة.

و القرار في مثل هذه الحالة يتأثر بتلك الأحداث الماضية، أي أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا.⁽³⁾

(1)-محمد بن حبيدة : مرجع سابق، ص 80 .

(2)-كمال المغربي و آخرون : مرجع سابق، ص ص 54،55.

(3)-شوقي عبد الله : مرجع سابق، ص 80 .

5- مقارنة إدارة الجودة الشاملة :

التوجه العام لدراستنا مبني أساساً على مقارنة إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى رفع كفاءة و فاعلية أداء الأعمال في أي إدارة (مؤسسة) سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة خاصة، على أن يعمن الجميع على رفع مستوى أدائهم و سلوكياتهم و علاقاتهم مع الآخرين.

فإدارة الجودة الشاملة تعنى بتطبيق الجودة من أبسط نشاط إلى أعمده، و من أولى مراحل الإنتاج (الخدمة) إلى صورته النهائية.

و الجودة تعني : " تلبية رغبات العميل و تحقيق توقعاته ورضاه من خلال تظافر جهود جميع الأعضاء سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها".⁽¹⁾

و تعترف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية و في كل المجالات الوظيفية للمنظمة، و ذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة".⁽²⁾

و نظراً لما تشهده المؤسسات من تغيرات و تحديات مثل زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك أو المستفيد، الذي أصبح أكثر وعياً و ثقافة في استهلاكه، و ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة (من حيث التكلفة والوقت.

والجهد) لهذا استلقت إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية و كل الإدارة في المؤسسة، و على التحسين المستمر في أساليب العمل، أن تكون أحدث المراحل المنهجية في تطوير المؤسسات و إعادة هيكلتها.⁽³⁾

و تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النتائج المنتظرة منها، على العنصر البشري في الإدارة لأنه العنصر الواعي و المحرك للعناصر و الموارد المتاحة الأخرى، و لهذا تعتبره رأسمال بشري

(1)- محسن عطية : الجودة الشاملة و الجيد في التدريس، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 66 .

(2)- محمد عوض الشربوي و آخرون: دارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص من 28، 27 .

(3)- نفس المرجع : ص 27 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج

يستدعي ضرورة الاستثمار فيه، مثله مثل رأس المال المالي، و يكون ذلك من خلال تدريبه و تكوينه لاكتساب المهارات الأساسية و اللازمة التي تمكنه من أداء أعماله بكفاءة و فعالية، بهدف جعل الموظف يتوفر على مواصفات الجودة، سواء كانت من حيث مهارات في التعامل مع الآخرين من خلال نجاح عمليات الاتصال مع المسؤولين، أو مع زملائه أو مع جمهور المتعاملين مع الإدارة، لما يتوفر عليه من مهارات الاتصال مع الآخرين و أهمها مهارة الإصغاء للآخر.

كما تظهر جودة الموظف من خلال محافظته على وقت دوامه و إخضاعه لإدارة و تنظيم حكيم لا يسمح بمروره دون تحقيق فائدة تعود عليه و على الإدارة بالنفع، إلى جانب مهارات أخرى على الموظف اكتسابها لأداء أعماله بكفاءة و فاعلية بشكل يحقق الجودة في أداء الخدمة التي يقدمها.

كما تسعى الإدارة ككل إلى تطوير مهارات موظفيها من خلال الدورات التكوينية، أيام إعلامية، دورات تدريبية....و ذلك لصقل مواهبه و تطوير قدراته و مهاراته في اتجاه يخدم الصالح العام.

و توفر جودة الموظف في الإدارة يعني ذلك توفر عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تسعى انطلاقاً من جودة الموظف (في أدائه و سلوكه) إلى جودة كل شيء في الإدارة دون استثناء في جميع عملياتها.

و من أهم المفكرين الذين نادوا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة نذكر :

أرموند فيجينباوم (Armond feijenbaum)، إدوارد ديمينج (E-Deming)،

فيليب كروسبي (Philip Crosby)، جوران (Juran)، إيتشيكافا (Ishikawa) ⁽¹⁾

رابعاً - الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :فاطمة طه سلطان مراد. ⁽²⁾

يعنون : " العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني. " دراسة ميدانية بالوزارات و المؤسسات الحكومية في العاصمة عمان بالأردن سنة 1997.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى (مدراء، مديريات ورؤساء الأقسام) في القطاع العام الأردني، و ذلك من خلال الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت

⁽¹⁾ . محسن عطية : مرجع سابق، ص- 82، 71 .

⁽²⁾ فاطمة طه سلطان مراد:العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير : إدارة عامة، جامعة اليرموك ،الأردن، 1997.
(http://www.veecom.net/.../index.php?...id...05/12/2014 10:49)

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

المديرين أو استغلالهم لهذا الوقت أثناء ساعات العمل الرسمي، ضمن مجالات إدارة الوقت الخمسة الرئيسية (المجال المكتبي، المجال التنظيمي، المجال المعلوماتي، المجال الشخصي و المجال الاجتماعي).

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية و نطاق الإشراف) على المجالات الخمسة الرئيسية لإدارة الوقت، و قد تناولت الدراسة أثر المجال المكتبي، المجال الشخصي، المجال المعلوماتي و المجال الاجتماعي (باعتبارها عوامل مستقلة على المجال التنظيمي، أو قدرة المدير التنظيمية باعتبارها العامل التابع، و ذلك من خلال

الإيجابية على فرضيات الدراسة التالية :

الفرضية الأولى: تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهها سلبيا نحو إدارة الوقت و استغلاله.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات إحصائية بين مجالات الدراسة الخمسة و المتغيرات الشخصية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد إسهام دال إحصائي على مستوى (0.05) لأي من العوامل المستقلة التالية (المجال المعلوماتي الشخصي و الاجتماعي) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05) بين المجال التنظيمي من جهة وأبعاد الدراسة التالية (إدارة الاجتماعات الرسمية، الزيارات الشخصية، المكالمات الهاتفية، نظام المعلومات، التأجيل، التردد في اتخاذ القرارات، ضعف الانضباط الذاتي، الوساطة) من جهة أخرى.

و اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان، و تكونت عينة الدراسة النهائية من (461) مدير ومديرة و رئيس قسم في (13) وزارة و (9) مؤسسات حكومية و استخدمت المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط بيرسون، و تحليل الانحدار في تحليل البيانات و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه إيجابيا نحو إدارة الوقت و استغلاله.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة و المتغيرات الشخصية.

- يوجد إسهام إحصائي على مستوى (0.05) للعوامل المستقلة (المجال الشخصي المجال المعلوماتي والمجال الاجتماعي) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية.

- يوجد إسهام دال إحصائي على مستوى (0.05) للعوامل المستقلة التالية (نظام الاتصال ن التأجيل الوساطة، التردد في اتخاذ القرارات، ضعف الانضباط الذاتي و نظام المعلومات) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية.

و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير إدارة الوقت، و في كونها دراسة ميدانية في إدارة المؤسسات الحكومية (الإدارة العمومية).

و اختلفت من حيث قيام دراستنا على متغيرين اثنين إدارة الوقت والإصغاء، كما أن هذه الدراسة تبحث في العوامل المؤثرة في إدارة الوقت، أما دراستنا تبحث في تشخيص واقع إدارة الوقت و الإصغاء في الإدارة العمومية الجزائرية.

و أفادتنا هذه الدراسة في توضيحها للعوامل المؤثرة في إدارة الوقت مثل (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التردد في اتخاذ القرارات، التأجيل و الوساطة و نظام الاتصال).

الدراسة الثانية: لـ: خالد أحمد الصرايرة.⁽¹⁾

بعنوان: "العمليات الإدارية و إدارة الوقت"، دراسة ميدانية بجامعة مؤتة بالأردن خلال الفصل الأول من السنة الجامعي (2001،2002). تمحورت مشكلة الدراسة حول جملة من التساؤلات الرئيسية التالية :

- ما مستوى أداء الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة في العمليات الإدارية : التخطيط، التنظيم، التوجيه، عملية اتخاذ القرار و عملية الرقابة. ؟

- ما مدى كفاءة الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة في إدارة وقتهم الرسمي. ؟

- ما مدى فاعلية الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة في إدارة وقتهم الرسمي. ؟

- هل توجد علاقة بين أداء العمليات الإدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، اتخاذ القرار و الرقابة) وكفاءة إدارة الوقت و فاعليتها. ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات الآتية :

(1)- خالد أحمد الصرايرة : العمليات الإدارية و إدارة الوقت، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1 ، الأردن، 2010.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

-الفرضية الرئيسية1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العمليات الإدارية مجتمعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات و الرقابة) وكفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة مؤتة.

-الفرضية الرئيسية2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العمليات الإدارية مجتمعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات و الرقابة) وفاعلية إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة مؤتة.

و اعتمدت الدراسة على أسلوب البحث الوصفي، و شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في الوحدات الإدارية لجامعة مؤتة ممن هم في المستوى الإداري (مساعد رئيس، مدير مركز، أو مدير وحدة، مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس شعبة، أو ديوان رئيس فرع)، و تراوح عدد أفراد العينة 304 من الموظفين الإداريين.

و تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نظرة تقييمية للعمليات الإدارية في جامعة مؤتة إزاء توظيف الوقت (سلبيا أو إيجابيا) مع تقديم توصيات و مقترحات تساعد في التقليل من الوقت الضائع.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية الإدارية كلا على حده و بين كفاءة العاملين في إدارة الوقت بنسبة (47.4%) و عليه رفض الفرضية الرئيسية العدمية الأولى.

- وجود علاقة هامة و ذات دلالة إحصائية بين أداء العمليات الإدارية مجتمعة و بين فاعلية و إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة مؤتة بنسبة (47.4%) و عليه رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية.

و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها دراسة ميدانية في إدارة الجامعة على اختلاف المجالين الزماني و المكاني.و تناولها لمتغير إدارة الوقت.

و اختلفت من حيث اشمال دراستنا على متغير آخر و هو الإصغاء، كما تمحورت هذه الدراسة حول إدارة لوقت في العمليات الإدارية أما دراستنا فهي وصف و تشخيص للواقع المدروس وفقا للمتغيرين: إدارة الوقت، الإصغاء.

و أفاتنا هذه الدراسة في أنّ إدارة الوقت تتخلل كل العمليات الإدارية و أي قصور في إدارة الوقت لكل عملية يؤثر على العمليات الأخرى.

الدراسة الثالثة 1: رأفت حسين شاكر الهور.⁽¹⁾

بعنوان: "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية " أجريت الدراسة في محافظات قطاع غزة (جامعات قطاع غزة) سنة 2006.

⁽¹⁾رأفت حسين شاكر الهور : تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006 .
(http://www.go...885102db 6q le 02/12/2014 à 11:00)

استرداد (126) ما مثلث نسبته (41%) من مجتمع الدراسة الأصلي. و نسبة استرداد بلغت (82%) من حجم العينة، و ذلك بعد استبعاد الاستبيانات المشكوك في صحتها بالملحظة.

و قسمت الدراسة إلى سبعة فصول، الفصل الأول ضم منهجية الدراسة، أما الفصل الثاني بعنوان إدارة الوقت، و ضم الفصل الثالث خلفية تاريخية عن التعليم العالي الفلسطيني و خصص الفصل الرابع للدراسات السابقة، بينما تناول الفصل الخامس تحليل البيانات، و الفصل السادس مناقشة لنتائج و أخيرا الفصل السابع خصص للتوصيات و الاقتراحات.

و بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط و عالي بحسب تقييم مستوى واقع إدارة الوقت، و ذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين اتجاه الوقت، و كذلك المضامين المختلفة مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت، و قد تم رصد علاقات طردية متفاوتة القوة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و مضامين الوقت المتعلقة ب: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و الإشراف الاتصالات، صنع القرارات و الرقابة).

و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث مجتمع الدراسة الذي أجريت عليه الدراسة على اختلاف المجال المكاني، و تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة الجامعية.

أما الاختلاف يكمن في اقتصار هذه الدراسة على العاملين في الإدارة العليا فقط، أما دراستنا فلم تحدد بقعة معينة من الموظفين الإداريين بل أخذت عينة بطريقة عشوائية، كما أن دراستنا تتمحور حول متغيرين اثنين : إدارة الوقت و الإصغاء و هذه الدراسة قائمة حول متغير واحد إدارة الوقت.

و قد أفادتنا هذه الدراسة من خلال نتائجها التي أوضحت أن إدارة الوقت مرتبطة بنظرة العاملين إزائها ويمدّى تفهمهم لأهميتها، بالإضافة إلى مضامين الوقت التي تتخلل كل العمليات الإدارية و الذي تؤثر كل واحد منها على الأخرى.

الدراسة الرابعة لـ: قاسم نايف عون، ونجوى رمضان أحمد. (1)

بعنوان : " تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت 'دراسة ميدانية باللجان الشعبية بليبيا تمحورت مشكلة الدراسة حول انتساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية إدارة الوقت و استغلاله؟
- هل توجد فروق ذات دلالة للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الحالة الاجتماعية، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا بمجالاته المتعددة (ضغط العمل، تخطيط العمل، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف و الأولويات، مضيعات الوقت، الزيارات الشخصية و الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة، المحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية.) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال والمعلومات، الإشراف و المتابعة) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات وضعت الفرضيات التالية:

- تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهها سلبيا نحو أهمية إدارة الوقت و استغلاله.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، عدد المرؤوسين)على فاعلية إدارة الوقت.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة، المحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية، الزيارات انشخصية، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت.

(1) قاسم نايف عون، نجوى رمضان أحمد : مرجع سابق .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

و تم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة، حيث بلغ عدد الأمانات التي شملتها العينة (19) أمانة، و كان مجتمع الدراسة مكون من (135) مدير و تم اختيار 85 مديرا ما نسبته 63% من مجتمع الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل اتجاهات أفراد العينة اتجاها إيجابيا نحو إدارة الوقت و استغلاله.
- لا وجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية في إدارة الوقت بمجالاته المختلفة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية بليبيا.
- تعتبر المتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة، المحسوبية، الزيارات الشخصية) ذات تأثير على فاعلية إدارة الوقت عكس (المكالمات الهاتفية و سياسة الباب المفتوح).
- و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في مجتمع الدراسة (موظفو الإدارة)، و يكمن الاختلاف في المجال المكاني و الزماني للدراسة و كذا المجال البشري، كما يكمن الاختلاف في تحديد هذه الدراسة وحصصها على موظفي الإدارات الوسطى، بينما دراستنا لم تحدد مستوى إداري معين.
- كما أن هذه الدراسة تبحث في العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة الوقت، على خلاف دراستنا التي تعنى بوصف واقع إدارة الوقت و الإصغاء في الإدارة العمومية الجزائرية.
- و أفادت هذه الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها و التي أثبتت أن عامل الوساطة، المحسوبية، الزيارات الشخصية تؤثر فاعلية إدارة الوقت، و أن التحكم في الوقت و تنظيمه يكمن في التصدي لمضيعاته.
- و جلّ استفادتنا من هذه الدراسات أنها شكلت لدينا نظرة شاملة عن الموضوع، وعن بعض المتغيرات المرتبطة به.

II. في المنهج.

أولا - المنهج المتبع في الدراسة:

بعد تحديد الباحث لمشكلة دراسته، يتطرق إلى كيفية دراسة هذا الموضوع، و هذا يتطلب منه تحديد المنهج المناسب لدراسته و كذا تحديد الترسانة - المعدات التي سيستعملها لجمع المعطيات والبيانات من الواقع المدروس.

و المنهج في أبسط معانيه هو: الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة.

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

و تتعدد مناهج البحث في علم الاجتماع حسب طبيعة المشكلات المدروسة، إذ يتحدد نوع المنهج الواجب إتباعه من خلالها، فإذا كانت دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يكون المنهج الأنسب هو المنهج التجريبي، أما إذا كانت الدراسة تهدف إلى معرفة واقع معين فإن المنهج الوصفي هو الأنسب، و إن كان الهدف معرفة تطور ظاهرة ما، فإن المنهج التاريخي هو الأنسب و إن كان الهدف إجراء مقارنة بين ظاهرتين فالمنهج المقارن يعتبر أنسب لهذه الدراسة، إلا أنه يمكن استعمال أكثر من منهج في دراسة واحدة و ذلك حسب ما تقتضيه طبيعة الدراسة وأهدافها.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك لأن طبيعة الموضوع تتطلب فحص و تقصي الحقائق عن الواقع المدروس.

و يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " طريقة من طرق التحليل و التفسير، بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض معينة لوضعية أو مشكلة اجتماعية بحيث يهدف إلى وصف و دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة معينة و الحصول على معلومات كافية و دقيقة و البحث عن العلاقات التي تربط بين مختلف عناصر الظاهرة و إمكانية تفسيرها و تعميمها. (1)

و تم تطبيق المنهج الوصفي من خلال اتباع خطواته الأساسية، بدءا بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ثم تحديد الترساة المنهجية (الملاحظة، استمارة الاستبيان) و بناؤها، والنزول بها إلى الواقع المدروس و جمع المعطيات و البيانات و بعد الانتهاء من هذه المرحلة تم وصف النتائج و تحليلها وتفسيرها.

ثانيا - الترساة المنهجية:

يستعمل الباحث في علم الاجتماع وسائل (أدوات) من أجل تقصي و فحص الواقع، و تكون بمثابة حلقة وصل بين مشكلة الدراسة و الواقع المراد دراسته، بحيث تسمح للباحث بالتوجه نحو الواقع لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن مشكلة بحثه.

و في مرحلة جمع البيانات تم الاعتماد على أداتي الملاحظة واستمارة الاستبيان، وهذا للأهمية البالغة التي تضفيها هاتين الأداتين في التطرق لتفاصيل الدراسة بما يخدم أهداف البحث ويستقصي تساؤلاته.

(1) محمد سيد فهمي : قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 88 .

1- الملاحظة :

تعتبر إحدى أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات لأنها مصاحبة للبحث منذ بدايته (مرحلة اختيار الموضوع) إلى نهايته (الخروج بالنتائج النهائية).
و تعرف الملاحظة بأنها: " تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف و السلوكات."⁽¹⁾
و تم اعتمادنا على الملاحظة للإجابة عن بعض التساؤلات التي - من المتوقع - أن لا نستطيع الحصول عليها من طرف المبحوثين.
و هذه الأسئلة تبين لنا مدى التزام المبحوثين بالوقت ؟و مدى اهتمامهم بإدارة الوقت و تنظيمه و كذلك مدى توفر عامل الإصغاء لديهم. ؟

و ذلك من خلال بعض المؤشرات الدالة على إدارة الوقت أو عديمها مثل:

- تبادل أطراف الحديث مع الزملاء، الأصدقاء..
- استعمال الهاتف النقال..
- وقت الوصول إلى مكان العمل و وقت الانصراف.
- الوقت الفعلي لبدء العمل.
- و كذا بعض المؤشرات التي تدل على مدى توفر عامل الإصغاء مثل:
- طريقة الجلوس أثناء التحدث مع الآخر.
- طريقة المعاملة و الحديث...

2- استمارة الاستبيان:

تسمح استمارة الاستبيان بجمع المعلومات و البيانات بصورة مباشرة، من خلال توزيع الاستمارة على المبحوثين و التي تتضمن جملة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، تتطلب الإجابة من قبل المبحوثين المعنيين بالدراسة.

(1) مورييس انجرس، ت/ بوزيد صحراوي و آخرون: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار قرطبة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 184 .

و تعرّف استمارة الاستبيان بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددا و ترسل بواسطة البريد أو تسلّم للأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانيا.. إلخ، ويتم ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها." (1) وذلك من خلال إعداد استمارة مكونة من مجموعة أسئلة تتمحور مواضيعها حول الأسئلة الفرعية المطروحة على مستوى إشكالية الدراسة، و بعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة الموزعين على مختلف الفروع الإدارية للإدارة موضوع البحث. (إدارة جامعة قالمة) .

ثالثا - مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

إن أي دراسة تتطلب تحديدا للمجال المكاني الذي تتجز فيه حتى يسهل على الباحث التوفيق بين أهداف الدراسة وإطارها الزمني بالأخص، ونظرا لأن دراستنا تستهدف الكشف عن واقع الإدارة العمومية الجزائرية، بالتركيز على متغيري إدارة الوقت والإصغاء، فقد حدّد مجالها المكاني في إدارة جامعة 08 ماي 1945 قالمة وبالتحديد إدارة الجامعة المركزية، عمادات الكليات السبع: وهنّ على التوالي: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، كلية الآداب واللغات، كلية علوم الطبيعة والأرض، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية العلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى إدارات الأقسام الخاصة بكل كلية.

2- المجال الزمني:

امتدت دراستنا طيلة السنة الجامعية 2014-2015 بحيث تمّ في البداية تحديد معالم المشكلة المراد دراستها من خلال القراءات الأولية، و زيادة المكتسيات و جمع المراجع من كتب، مجلات، قواميس، معاجم، موسوعات و مذكرات... إلخ، وكذا زيارة مواقع الانترنت التي تخدم المشكلة المدروسة. و بعد تحديدنا للمجال المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة - إدارة جامعة قالمة - على اعتبار أنها إدارة عمومية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية من فترة لأخرى بحكم أننا متواجدين فيها أثناء دراستنا لجمع بعض الملاحظات.

أما الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية المتمثلة في توزيع الاستمارات على المبحوثين المعنيين في الإدارة الجامعية كانت ابتداء من تاريخ 06 أفريل 2015 إلى غاية 20 أفريل 2015.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 115.

3- المجال البشري:

ينحصر المجال البشري لدراستنا في موظفي إدارة جامعة قالمة - بالتحديد الموظفين الإداريين - على اعتبار أنها إدارة عمومية، و قدر عدد هؤلاء الموظفين الإداريين بحوالي: 381 موظف. موزعين على مختلف الفروع الإدارية التي تتوفر عليها الإدارة الجامعية ككل.

رابعا- عينة الدراسة:

تعتمد أي دراسة ميدانية على أسلوب أخذ العينة من مجتمع البحث الكلي و خاصة إذا كان حجمه كبير، بحيث تصعب على الباحث أخذ جميع مفرداته.

و تعرف العينة بأنها: "اختيار جزء نسبيا من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أو منظما... ليشكل هذا الجزء... المادة الأساسية للدراسة، وهي بذلك تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما".⁽¹⁾

و تم اختيارنا لعينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين في إدارة جامعة قالمة، الموزعين على مختلف الفروع الإدارية، و الذي قدر عددهم ب: 80 موظفا من مجتمع البحث الذي قدر بحوالي 381 موظف إداري و تمثلت هذه العينة ما نسبته (20,99 %)، و ذلك بعد توزيع 100 استمارة على الباحثين، و تم استرجاع 88 استمارة و إلغاء 8 منها.

(1)- أحمد بن مرصلي : مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 167 .

الفصل الأول: في الموضوع والمنهج.

خلاصة:

تمّ خلال هذا الفصل تحديد موضوع الدراسة الذي سيتمّ البحث فيه، و تحديد أهميته كموضوع يحتاج إلى الدراسة و الاهتمام، كما تمّ تحديد المنهجية التي سيتمّ اعتمادها، من خلال تحديد المنهج المناسب مع طبيعة الموضوع و هو المنهج الوصفي على اعتبار أنه أنسب منهج لتقصي الواقع، كما تمّ اختيار أداة الملاحظة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات عن الواقع المدروس، و كذا تحديد مجالات الدراسة و العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

الفصل الثاني: الإدارة قديما و حديثا.

تمهيد

١. تطوّر الفكر الإداري.

أولا - لمحة تاريخية عن الإدارة.

ثانيا- العوامل المؤدية إلى ظهور الفكر الإداري الحديث.

ثالثا- مبادئ فلسفة الإدارة الحديثة.

رابعا- التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة.

٢. محددات الإدارة الحديثة.

أولا- أهمية الإدارة الحديثة.

ثانيا- أهداف الإدارة الحديثة.

ثالثا- مجالات الإدارة الحديثة.

رابعا- خصائص الإدارة الحديثة.

خلاصة

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

تمهيد:

في الحقيقة أن الإدارة متواجدة في جميع مجالات الحياة و هي مصاحبة للجهود المبذولة من قبل الإنسان التي يسعى من ورائها إلى تحقيق أهدافه و تأمين عيشه.

و قد عرف الفكر الإداري تطورات عديدة كنتيجة حتمية لتطور الفكر البشري و الأساليب والأدوات التي يستعملها في نشاطاته ، و بفضل جهود العلماء ؛ الباحثين و المهتمين بتطوير الإدارة لجعلها أكثر فعالية و نجاعة، ثم التوصل إلى قيام فلسفة إدارية حديثة مغايرة تماماً لفلسفة الإدارة القديمة (التقليدية) في غضون ستينات القرن العشرين، فحظيت بذلك إدارة القرن العشرين بفلسفة أعطتها صبغة الحداثة و الفعالية عن غيرها من الإدارة التي كانت سائدة خلال قرون مضت و لاسيما في القرنين الثامن عشر و التاسع عشر.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

١. تطور الفكر الإداري.

أولاً - لمحة تاريخية عن الإدارة:

تطورت الإدارة بتطور الظروف التي يعيشها الإنسان فهي ظاهرة مصاحبة لوجوده ، فمن خلال سعيه إلى إشباع حاجاته و تأمين عيشه، نجأ لاستخدام طرق معينة بغية الوصول إلى تحقيق مآربه، وهذه الطرق و الأساليب إنما تعبر عن استعمال الإنسان لعمليات إدارية كالتهيئة لكيفية الحصول على لقمة العيش، و كذا تخطيطه لمواجهة الأخطار التي تحيط به من كل جانب و التي تحدد الصراع القائم بينه وبين الطبيعة، وكذا صراعه مع الكائنات الحية الأخرى، كما استطاع الإنسان تنظيم حياته من خلال تكوين مجتمعاته البدائية كالأسرة و دور العبادة والحكومات ثم تطورت بتطور حياته و رقيه.(1)

و تمكن الإنسان منذ القدم من إقامة حضارات عريقة لازال التاريخ يشهد بعظمتها، كالحضارة المصرية القديمة التي لمست فيها ممارسة فعلية لبعض مهارات التخطيط و التنظيم و المراقبة والإدارية، و أكبر دليل على هذا الأهرامات و المصنفة من عجائب الدنيا السبع التي أوجدها، الإنسان و صور الصين العظيم، الذي أنشأته أعرق و أكبر الحضارات القديمة، و ما تعكسه مثل هذه الآثار أنها حضارات عرفت إدارة محكمة لموارده و تنظيمها، و استخدامها لطرق إدارية راقية، و سنها للقوانين و الدساتير، مثل-دستور نشاو- في الحضارة الصينية الذي يعد اكبر دليل إداريا كما ظهر فيها مفهوم اختيار الأنسب. و يقال أن الحضارة الصينية قد عرفت نظام الجدارة (الكفاءة).

كما عرفت الحضارة اليونانية و الرومانية الفكر الإداري و قواعده في مجالات السياسة والقانون الذي كان له الأثر الهام في بناء نظم إدارية استطاعت أن تبني للإمبراطورية الرومانية مجدها و قوتها طوال قرون مضت.(2)

أما الحضارة الإسلامية فقد جاءت بدين شامل لجميع الأمم، و الذي يعتبر المرجع الأول لتنظيم جميع مناحي الحياة الدنيوية و الأخروية، على اعتبار أن الأعمال في الدنيا هي الزاد في الآخرة، فحث الدين الإسلامي على العمل ، الإتقان و احترام الوقت لأنه عنصر مهم في تنظيم الحياة

(1)- كمال المغربي و آخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، ط1، الأزهر، 1995، ص43.

(2)- بدر الدين زوقة: مرجع سابق، ص86.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

الاجتماعية والاقتصادية... الخ، ونظراً لأهميته فقد اقسم به الله عز و جل وبأجزائه كقوله تعالى: "و الفجر وليال عشر." الآية 01_سورة الفجر. و من إعجاز العلمي في القرآن، أن الوقت اكتشف حديثاً كعامل أساسي للحياة العملية بما فيها الإدارة.

و الإدارة الحديثة هي ظاهرة غربية و من صفات الدول المتقدمة، و التي أرست قواعدها في القرن التاسع عشر بصفة خاصة، و في القرون التي سبقتها بشكل عام، و ذلك بفضل جهود و أعمال باحثين و علماء في سبيل تطوير الإدارة.

ففي عام 1832م اصدر "تشارلز ببيج" (charles babage) كتاب حول "اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية"، بحيث أكد على تقسيم العمل (التخصص) و (دراسة الحركة و الزمن) مع اعتماد كلية الإدارة ، بمعنى أنه يمكن تطبيق الإدارة في كل ميدان يكون فيه تنسيق الجهد البشري أمراً لا بد منه.

كما شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر تحركاً فكرياً نشطاً بين مدراء المشروعات الصناعية و المتقنين، من خلال مناقشة مشاكلهم في الاجتماعات، مع إلقاء محاضرات و إجراء الدراسات و الأبحاث لمعالجة هذه المشاكل.

و كانت أهم المحاور التي تتضمنها النقاشات و الدراسات حول محاور رئيسية: الأجور، الكفاءة، العمالة و الحوافز، والتسيير... الخ، و من أبرز الشخصيات الإدارية في هذه الفترة هنري "تاون" (henritoun) الذي ألقى بحثاً في جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين بعنوان "المهندس كرجل اقتصادي" نادى فيه رجال الأعمال إلى تبادل المعلومات و ضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج و تقسيم الربح الذي يحققه كل قطاع إنتاجي (الربح الذي يزيد عن المعدل المحدد له)

أما "هنري متكالف" (henry metcalf) ، أجرى تجارب إدارية في ترسانة فرانكفورت الحربية، بحيث اكتشف أن التنظيم و الرقابة و الأساليب كانت عديمة الجدوى، و لهذا وضع نظام متكامل تتبع فيه المسؤولية من مصدر محدد (الإدارة) مع انسياب المعلومات و التفاصيل عائدة إلى ذلك المصدر (التغذية العكسية).⁽¹⁾

⁽¹⁾ - كمال المغربي و آخرون: سابق، ص 45، 44

كما اصدر جيوفنز (jevons) كتابه "نظرية الاقتصاد السياسي" بين فيه نتائج أبحاثه عن العلاقة بين كثافة العمل و الإجهاد، و ضرب مثل العمل الذي يحفر بالفأس، فإذا صغرت الفأس قل الإجهاد و قل العمل. كما دعا إلى ضرورة التعاون بين العمل و الإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁽¹⁾ و الأعمال في هذا المنحنى كثيرة و متنوعة، بذلت فيها جهود بغية تطوير الإدارة، و لكن كانت دراسة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) هي النقطة الفاصلة بين الإدارة التقليدية و إدارة القرن العشرين "الإدارة الحديثة"، حيث كانت له عدة أعمال في هذا الخصوص " إدارة الورشة" 1903، "أسس الإدارة العلمية" 1914.

حيث أوضح أن معاناة الرأسمالي من انخسائر في المواد الأولية... إنما هو آت من أسلوب الإدارة التي تقوم على أساس التجربة و الخطأ، بحيث نادى بضرورة استخدام الطرق العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلا من الطرق العشوائية، مع دراسة "الحركة و الزمن" كل عمل والحركات التي يتطلبها و الوقت المستغرق فيها. لا حركة ضائعة و لا زمن. مع ضرورة تدريب العمال، تقسيم العمل، وكذا ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها.⁽²⁾ و تواصلت الجهود في سبيل تطوير الإدارة، و ذلك لمسايرة التغيرات و التطورات في الأوضاع.

ثانيا - العوامل المؤدية إلى ظهور الفكر الإداري الحديث:

لقد تضافرت مجموعة من العوامل أدت إلى بروز فكر إداري حديث نذكر منها:

- قيام الثورة الصناعية في أوربا و ما ترتب عنها من ظهور الآلات و الاعتماد عليها في الإنتاج، وما صاحبها من آثار من حيث: تعقد العملية الإنتاجية، و مركزية الأنشطة الإنتاجية و الإنتاج الكبير.⁽³⁾

(1) - كمال المغربي و آخرون: مرجع سابق، ص 45.

(2) - نفس المرجع، ص 46.

(3) - بدر الدين زواقة: مرجع سابق، ص 88.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

- النمو الاقتصادي الذي صاحبه النمو في المؤسسات و رؤوس أموالها، بحيث تحولت المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات كبيرة واجه أصحابها مشاكل لم يتعودوا عليها في تسيير المؤسسات الصغيرة. - الخسائر الفادحة التي تكبدها أصحاب المؤسسات في المواد الأولية... نتيجة للاستعمال السيء، و ذلك بالاعتماد على الطرق التقليدية المبنية على التجربة و الخطأ.

- تسخير البحث العلمي و قيام دراسات و أبحاث لمعالجة شتى المشاكل التي تعاني منها الرأسمالية سواء ما تعلق الأمر بتطوير وسائل الإنتاج و كذا أساليب التسيير و الإدارة.

- آثار الحربين العالميتين الأولى و الثانية، و ما تطلبه من مجهودات عسكرية، و كذا تطوير مجال الاتصال و المواصلات و الاستعداد العام للدول المتحاربة للمواجهة، كل هذه الأمور ساهمت في الإعداد و التخطيط و التنسيق و الاستفادة من مواردها المحدودة بأفضل نسب و أقل نفقة ممكنة.⁽¹⁾ ثالثاً - مبادئ فلسفة الإدارة الحديثة:

تحمل الإدارة عدة خصائص نذكر منها مايلي:

- التوجه نحو التميز و التفوق: و ذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة و القوى البشرية ذات الكفاءة، و توجيهها لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة.⁽²⁾

- الإدارة بمنطق الجودة الشاملة: بحيث تسعى إلى تحسين الأداء في جميع مجالات النشاط تحقيقاً لمنطق الجودة الشاملة التي توفر السلع و الخدمات بما يرضي العملاء، سواء كان العملاء داخل المؤسسة من عمال و موظفين، أو العملاء الخارجيين الذين تقدم لهم الخدمات،⁽³⁾ من منطلق فكرة الممون و الزبون، فالإدارة ممون والعامل زبون، و الإدارة ممون و العملاء الخارجيين(الجمهور) زبون، و ما على الممون سوى تقديم الخدمة للزبون بما يرضي اهتماماته و حاجاته.

- التغيير و التحديث المستمرين لمسيرة التطورات و التغيرات المتسارعة.

- الاستثمار في الرأس المال البشري: لأن المورد البشري هو العنصر الواعي و الفعال و المحرك لعناصر الإنتاج الأخرى، و ذلك بإعطائه أهمية كبيرة في المؤسسة، من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم و ذلك بجعلهم كفاءات تعتمد عليهم في الإنتاج و التسيير، ويتم ذلك من خلال تنظيم

⁽¹⁾- كمال المغربي و آخرون: مرجع سابق، ص 23، 24.

⁽²⁾- علي غربي، بتقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة و النشر، و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 54.

⁽³⁾- جابر حوض السيد، أبو الحسن عبد الموجد: مرجع سابق، ص 18

الفصل الثاني: الإدارة قديما وحديثاً.

دورات تكوينية، تدريبية و تأهيلية، وكذا العمل على توفير الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية التي تزيد من الدافعية للعمل و الإبداع مع توفير جميع احتياجاتهم بتوفير الخدمات الاجتماعية، كالضمان الاجتماعي، و التكفل بالصحة و السكن...الخ، مع توطيد العلاقات الإنسانية من خلال تقليص المسافة بين العامل و المسئول من خلال الإصغاء إليه و الاهتمام بمشاكله و اهتماماته و تطلعاته. (رفع الروح المعنوية، العمل الجماعي، الولاء المؤسسة).

- تفعيل نظام الاتصالات و ذلك بالقضاء على صلابة الاتصال الأحادي المتجه من الأعلى على الأسفل في شكل أوامر و نواهي، و جعل الاتصالات النجمية (المتشعبة) هي السائدة في المؤسسة (الإدارة) لأنها تساهم في ضمان سيولة و تدفق المعلومات اللازمة لجميع الأفراد.⁽¹⁾

- مع تشجيع نمط الاتصال المباشر و الشفوي الذي يوطد العلاقات بين الموظفين و يحقق فهمًا أكثر للحقائق، المعلومات و المشاعر، و السبيل إلى ذلك هو تفعيل عملية الإصغاء للآخر.

- التحرر من القواعد و النظم والإجراءات الجامدة؛ أي التقليل من البيروقراطية (بمعناها السلبي)، و ترك المجال لاختيار الكفاءات فقط.

- تشجيع البحث العلمي و التكنولوجي الذي يساعد على البقاء و الاستمرار.⁽²⁾

- الاعتماد على القيادة الناجحة؛ و ذلك من خلال تبني قادة قادرين على استيعاب العناصر التي يشرفون عليها، لأن ما اكتشفته الدراسات الحديثة أن التنظيمات غير الرسمية تؤثر في التنظيم الرسمي من خلال قياداتها، و التي يمكن حدوثها في غياب قائد رسمي يلجأ إليه الموظفون (العمال)، و لهذا عمدت الإدارة الحديثة على تفعيل دور القائد الرسمي في الهيكل التنظيمي، مع ضرورة تمتعه بالصفات الإنسانية لكي يكون قدوة يحتذى به الغير، و القيادة هي: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.⁽³⁾

(1) - جون إي. فلاهرتي: مرجع سابق، ص 509.

(2) - علي غربي، بقلاس سلطانية: مرجع سابق، ص 55.

(3) - كمال المغربي و آخرون: مرجع سابق، ص 163.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

- التحرر من قيود المكان و المسافات: مستهدفة إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج و موقع المستهلك.
- التفتح على البيئة الخارجية: من خلال التعاملات والاتفاقيات والأخذ بتجارب وخبرات الغير.
- السهر على استثمار الوقت: باعتباره مورداً أساسياً ينبغي استغلاله إلى أبعد حد ،و أوجدت ما يسمى بإدارة الوقت، و ذلك لمواجهة مضيعاته.⁽¹⁾
- استخدام أفضل طرق الإنتاج لكل نوع من أنواع الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت و الحركة بالنسبة لجميع الأعمال.⁽²⁾، على اعتبار أن دراسة الحركة و الزمن (الوقت) كما حددها الزوجان ليليان و فرانك جليبرت (Frank, Lillian Gilbreth) تهدف إلى:
 - زيادة كفاءة أداء العامل لأنشطته ووظائفه.
 - تخفيض درجة الجهد و التعب أثناء الوظيفة.
 - تسهيل مناولة المواد بين المراحل الإنتاجية.
 - زيادة درجة الأمان أثناء أداء الأعمال.
 - ترميط إجراءات و ظروف العمل وفق الأنماط المثلى.
 - تحسين تصميم المؤسسة وفق الأهداف السابقة و متطلباتها.
 - تحسين تصميم المنتج.
 - تغيير تتابع الأنشطة وفق متطلبات الانسياب و التسيير في العملية الإنتاجية.
 - تجميع الأنشطة المتشابهة و استبعاد الأنشطة المعوقة و غير المتوافقة معها.
 - إزالة جميع الحركات غير المطلوبة لأداء الأعمال.⁽³⁾

⁽¹⁾- علي غريبي، نظام سلطانية:مرجع سابق ، ص55.

⁽²⁾- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 ، ص41

⁽³⁾-صلاح عباس: إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة،مصر، 2007، ص 19

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

رابعاً - التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة:

تشهد الإدارة الحديثة جملة من التحديات ذات التأثير الواسع على نشاطاتها و أهدافها ،
ونذكر من بينها ما يلي:

- **العولمة:** هي مشروع لجعل العالم قرية مصفرة، تزول فيها الحدود الجغرافية بين الدول و تحرر الأسواق في اتجاه نحو التخصص مع تطوير حجم المنشآت متعددة الجنسيات داخليا و خارجيا، وكذا الشركات العابرة للقارات. كل هذه الظروف تترك أثرا كبيرا على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة داخليا و خارجيا.

- **النوعية و الإنتاجية:** إذ أن ضرورة رفع مستوى الإنتاجية و تحسين النوعية أمر لا بد منه للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لذا على المديرين أخذ القرارات المناسبة لتقديم منتجات مطلوبة في السوق و بمواصفات مطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة. (وفقا لمعايير الجودة)

- **أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية:** حيث يركز الرأي العام على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين فيها و الجمهور، و كذا ضرورة تحمل الإدارة (المؤسسة) المسؤولية الاجتماعية للخدمات التي توفرها الأفراد للمجتمع، كمسؤوليتها على التلوث... الخ.

- **التنوع في قوة العمل:** تتنوع القوى العاملة من حيث تخصص الموارد البشرية حسب العمليات الإنتاجية و وجود العمالة الوافدة (من الخارج) و النماء في العمل، و ازدياد العمر (السن) القانوني للعمل (منع عمالة الأطفال) تمثل تحديا للإدارة من خلال تعاملها مع فئات مختلفة من الأفراد من إمكانياتهم و طموحاتهم و طرف تحفيزهم و غيرها.

- **التغيير:** تواجه الإدارة في الوقت الحالي تغييرات متسارعة في العديد من المجالات الاقتصادية، والاجتماعية و التنمية السكانية و الثقافية، و كان لا بد على الإدارة التأقلم مع هذه الظروف والمتغيرات لكي تضمن بقائها و استمراريتها، و سمي هذا التأقلم ب: إدارة التغيير.

- **زيادة صلاحيات العاملين:** خاصة مع زيادة الوعي و ظهور النقابات و الاتحادات العمالية، و كذا وجب المنظمات المحلية، العربية و العالمية التي تدافع و تطالب بحقوق العمال و لهذا وجب.⁽¹⁾

- **على الإدارة الوصول إلى كيفية تمكثها من استيعاب الأفراد العاملين فيها و خلق باب الصراعات والنزاعات مع عمالها، لأن هذا يؤثر على سير أعمالها و كذا على تحقيقها للأهداف المخطط بلوغها.⁽²⁾**

(1)- نداء محمد الصوص: منطل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007، صص 17-18.

(2)- نفس المرجع : صص 19

الفصل الثاني: الإدارة قديما وحديثاً.

II. محددات الإدارة الحديثة.

أولاً - أهمية الإدارة الحديثة:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على استغلال الطاقات، البشرية و المادية في المجتمع، و استثمارها بكفاءة و فعالية لتعود بالخير على الجميع، و الإدارة هي نشاط إنساني متواجد كلما وجد هناك تنسيق للجهود البشرية بغية تحقيق أهداف معينة.

و عليه فإن الإدارة مهمة لكل من الأفراد، منظمات الأعمال، المنظمات الخدمائية، الحكومية، الاجتماعية... لأن تحقيق الأهداف مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تبني إدارة ناجحة و جيدة.

فقد أثبتت التجارب و برهنت الدراسات الحديثة على أن تقدم الشعوب و تطورها الحضاري لا يعود إلى كثرة ثرواتها الطبيعية و مواردها البشرية بقدر ما يعود إلى وجود الإدارة الواعية و الحكيمة القادرة على حسن استغلال هذه الثروات و الموارد و توجيهها بما يليبي احتياجات أفراد المجتمع و رغباتهم. فالمجتمعات التي اهتمت بتنمية مواردها البشرية وفقا لمبادئ الإدارة العلمية الحديثة تمكنت من تحقيق معدلات نمو عالية، على الرغم من محدودية مواردها الاقتصادية من ثروات طبيعية...الخ وتجربة اليابان وماليزيا و هولندا...الخ، خير دليل على ذلك.

في حين نجد دول أخرى محسوسة من حيث وفرة الموارد الاقتصادية إلا أنها مازالت تتخبط في دائرة التخلف و الجهل، لأنها تفكر إلى إدارة علمية حكيمة تعمل على استغلال الثروات الاقتصادية والبشرية...الخ، و توجيهها لخدمة النمو و الرفاهية في شتى المجالات، حيث يرى بيتر داركر (Peter Derker) أنه لا توجد دول متخلفة اقتصاديا، و إنما هناك دول متخلفة إداريا، وكل التجارب في الدول النامية تؤكد على أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، و من غير توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيقها حتى لو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى.⁽¹⁾

و تتجلى أهمية الإدارة بالنسبة للمؤسسات (منشأة، مشاريع...) فيما يلي:

- مواجهة التغيرات و الظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل من نشاطات المؤسسة مواكبة ومتكيفة مع الظروف البيئية المحيطة.

(1) - محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، للدار الجامعية للنشر و التوزيع، محصر، 2000، ص 21، 22.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

التأثير الفعال في عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصور قيادة عناصر الإنتاج و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل و الظروف المحيطة.

- تطوير عناصر الإنتاج، و ذلك بتحقيق التوازن بين الموارد و الإنتاج، و تدريب القوى العاملة وتأهيلها مما يترتب على ذلك مبدأ الكفاية الإنتاجية (إنجاز المهام بأقل وقت، جهد، تكلفة).

- قيادة و توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلا الوظائف التي تقوم بها من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة...الخ.

- تحقيق الاستقرار، و ذلك بالتطوير و التكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق الاستمرارية و الديمومة للمؤسسة من خلال تبني فلسفة إدارية حديثة مبنية على أسس عملية تضمن ديمومة و استمرارية المؤسسة في ظل الظروف التنافسية القوية المحلية والدولية.⁽¹⁾

- تحقيق العدالة و المساواة بين العاملين و العمل على غلق الفجوات و الثغرات التي تؤدي إلى الفساد و الرشوة و المحسوبية. و ذلك باعتماد مبدأ الكفاءة في الاختيار للتوظيف، الترقية...

و لكن تبقى هذه الأهمية ذات الآثار الإيجابية للإدارة، مرتبطة بمن يقوم بمهمة الإدارة وتوجهه العام، فالإدارة مثلاً في الجزائر لا تدل على شيء و إن دلت فهي تدل على الفساد والمحسوبية و الرشوة...الخ.

ثانياً - أهداف الإدارة الحديثة:

يمكن حصر أهداف الإدارة في النقاط التالية:

- تهدف الإدارة إلى الاهتمام بلافراد العاملين في المؤسسات، إلى جانب التركيز على الجوانب المعنوية، التي تضمن الرضا الوظيفي و الأداء الجيد و الكفاءة العالية.

- تهدف الإدارة إلى تشكيل أفراد منتجين و متقاربين داخل المؤسسة، من خلال ميولهم المشتركة، و حصولهم على إشباع حاجاتهم. و ذلك من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية و توطيدها بين العاملين و القضاء على أسباب الصراع.

- وضع أسس نمطية لأداء كل عمل، وذلك يعفي العاملين من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط.⁽²⁾

(1) - محمد رسلان الجبوري، جميلة جاد الله؛ مرجع سابق، ص 20، 21 .

(2) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 39 .

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

- رفع الروح المعنوية في أوساط العاملين، للمضي قدماً في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
- تعمل الإدارة على حل المشكلات المطروحة، سواء ما تعلق منها في ميدان العمل أو العلاقات بين العمال... الخ.
- تهيج الإدارة الأسلوب الذي يتم به إرسال و استقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته و العمل على جعل عملية الاتصال شفافة مرنة، لتفادي الإنزلاقات و ذلك لمواجهة أي المشكلات أو اختلافات.
- تهدف الإدارة إلى إرضاء العاملين، و المتعاملين معها. لأنها تعتبر همزة وصل، و مركزاً لاستقبال الشكاوي و المطالب (و ذلك حسب الخدمة المقدمة من الظروف المؤسسة).
- و هناك من يرى أن أهداف الإدارة تنقسم إلى مجموعتين رئيسية و مساعدة - فالأهداف الرئيسية هي التي لا تحتاج إلى التذليل على سبب وجودها. أي تكون كالمسلمة أو البديهية، و أهمها تحقيق الربح فيها يخص المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، و تحقيق تقديم الخدمة المطلوبة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الخدمي... لإشباع الحاجات المختلفة.
- أما الأهداف المساعدة فذات طبيعة بسيطة و بسيطة، و لها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية.
- و تحدد كل مؤسسة أهدافها كما تنظم مواردها و تتسق بينها لتحصل على غاياتها و عموماً تصنف الأهداف إلى الآتي:
- هدف الربح - هدف النمو - هدف الاستمرارية.
- كما قسم "أودبورن" أهداف الإدارة إلى أربعة أنواع هي:
- الأهداف الوظيفية الروتينية: أداء الواجبات الرئيسية و المتكررة التي تخدم الهدف الشامل للوظيفة.
- أهداف حل المشكلات: إزالة العوائق المستجدة و حل النزاعات.
- الأهداف الابتكارية: تحسين و تطوير الأداء إلى أعلى المستويات الكفاءة و الفعالية .
- الأهداف الشخصية: تنمية المدير والأفراد العاملين فيها ككل في مجال الإدارة للتقدم و التطور في مجال أداء المهنة و الوظيفة، و ذلك من حيث المعارف، المعلومات، المهارة الفنية و السلوكية الاتجاهات و الخصائص الشخصية.⁽¹⁾

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص- ص 40- 44 .

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

ثالثاً - مجالات الإدارة الحديثة:

في الواقع أن الإدارة موجودة في كل جانب من جوانب الحياة المختلفة في المجال الصناعي، التعليمي، الثقافي، العلاقات الاجتماعية، العلاقات السياسية... الخ.

لقد وردت العديد من التصنيفات لمجالات الإدارة، و لكن على العموم يمكن التمييز بين نوعين أو مجالين تنشط فيهما الإدارة، و هي الإدارة في القطاع العام و تسمى الإدارة العامة (العمومية)، والإدارة في القطاع الخاص، و تسمى الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال.

1 - الإدارة في القطاع العام:

" هي الإدارة التي تهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة. بواسطة الأجهزة و المؤسسات الحكومية المختلفة عن طريق وظائف الإدارة و عناصر الإنتاج فيها." (1)

2 - الإدارة في القطاع الخاص:

" هي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي، و التي تعمل عل إشباع حاجات و رغبات المجتمع المادية و المعنوي بقصد الربح." (2)

إلا أن جوهر نشاط الإدارة هو واحد في كلتا المجالين، و يكمن الإخلاف في الهدف العام وأساليب و أدوات عمل الإدارة.

و فيما يلي عرض لبعض أوجه التشابه و الاختلاف بين هاذين المجالين من الإدارة:

_ أوجه الاختلاف:

- الإدارة الخاصة وثيقة الصلة بالمجال الاقتصادي في القطاع الخامس و الدراسات الاقتصادية، في حين أن الإدارة العامة وثيقة الصلة بمجال الخدمة العامة في القطاع العام. (3)

- تركز الإدارة العامة في اهتمامها على تحقيق المصلحة العامة، بينما تركز الأخرى على الأهداف المادية، لأن الأولى في صدد تنفيذ السياسة العامة للدولة، فإنها ملزمة بخدمة المواطن و تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لأكبر عدد من الناس، أما الإدارة الخاصة بحكم أنها تعمل في قطاع

1-المصطفى يوسف كافي و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن: 2013، ص32.

(2) - محمد رسلان الجبوسي، جميلة عبد الله: مرجع سابق، ص ص24، 25

(3) - جابر حوض السيد، أبر الحسن عبد المرحود، مرجع سابق، ص ص19، 20.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

خاص فإن الهدف الأول هو تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح و توسيع رقعة سوقها وانتشار سلعها وخدماتها.

و هذا لا يعني أن إدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) لا تضع أهداف اجتماعية لخدمة الجمهور، بل تضع الأهداف من هذا النوع بغية الوصول إلى تحقيق الربح.

-المستفيد الأول في القطاع العمومي هم الجمهور، أما المستفيد الأول في القطاع الخاص هم أصحاب العمل و جماعة المساهمين ثم العملاء أو جمهور خاص من الناس.⁽¹⁾

-تتركز الإدارة العامة على قاعدة المسؤولية انعامية فإن مدراء الإدارة انعامية مسؤولون عن تصرفاتهم اتجاه الجمهور، و القطاع الخاص على المسؤولية الخاص اتجاه مجلس الإدارة.⁽²⁾

-أما من حيث طبيعة النشاط هناك مجالات للأنشطة تتولاها الدولة و أخرى القطاع الخاص، وثالثة تتنافس فيها الدولة و القطاع الخاص، فالحكومة و أجهزتها تتولى الأنشطة التي تحقق المصلحة العامة (الأمن، العلاقات الدولية، دبلوماسية...) و القطاع الخاص يتولى الأنشطة التي يغلب الطابع الاقتصادي، التجاري، و يختص ببعض هذه الأنشطة، و يشترك مع القطاع العام في بعض أجزائها.

-تعمل المشاريع العامة في جو احتكاري بينما تسود المشاريع الخاصة الجو التنافسي.

- تسير الأجهزة في الحكومة و القطاع العام حسب مياسات و قواعد و إجراءات محددة بموجب النظام الذي تصنعه الدولة و أجهزتها التشريعية و لا يجيدون عليها، و لا يكون لهم مجال التصرف في تعديلها إلا بحضور السلطات العليا مثلاً: إذا دعت الحاجة إلى تغيير سياسة أو قاعدة معينة. فإن ذلك لا يتم على مستوى المؤسسة أو الجهاز، بل يتطلب سلطة عليا (مجلس الوزراء)، أما القطاع يعمل بدرجة كبيرة من المرونة، إذا يمكن لمجلس الإدارة أن يجتمع و يقرر تعديلاً في سياسة أو قاعدة معينة كلما دعت الحاجة لذلك. و في وقت قير نسبياً لعدم تعطيل الأعمال و تجاوباً مع التغيرات و التطورات المتسارعة.⁽³⁾

_ أوجه التشابه:

- أن كلا مجالي الإدارة يشكلان عليها واحداً، 'علم الإدارة' و هو علم مستقل بذاته له مقوماته وأأسسه.

(1)- سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 200.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص 25، 26.

(3)- سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 202، 203.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

الاشتراك في كافة العمليات و الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التوظيف واتخاذ القرار...الخ.

- كلا النوعين من المجالات التي تنشط فيها الإدارة لا تعتبر هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

- مواجهة مشكلات إدارية من طبيعة واحدة، نظراً لارتباطها هذه المشكلات بالوظائف الإدارية المشتركة.⁽¹⁾

رابعاً- خصائص الإدارة الحديثة:

تحمل الإدارة جملة من الخصائص نذكر منها:

- العمومية: الإدارة عبارة عن مبادئ تتمثل في مجموعة من الوظائف الإدارية، و من أساليب و طرق تنفيذية لتلك الوظائف. و هذه المجالات تطبق في كافة المجالات دون تحديد، صناعة، تجارة، سلوك، زراعة، صحة، تعليم منشآت حكومية... و درجة تطبيقها تعتمد على نوع و حجم المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة البيئة المحيطة التي تفرض نفسها. و من وجهة نظر إدارية أخرى ينظر إلى عمومية الإدارة أنها قدرة و موهبة المدير الذي يستطيع أن يقود و يدير أي مؤسسة على اعتبار أن المبادئ الإدارية واحدة مهما كان نوع النشاط.⁽²⁾

- الإدارة عملية حتمية: فحيثما يوجد مجتمع إنساني يصبح التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أمراً ضرورياً .

- الإدارة عملية يتوافر فيها التنظيم: و الذي يعني ترتيب الأمور ووضعها في مكانها الصحيح والمناسب، و التنظيم إذا كان غير جيد و محكم فيجب تعديله و تكيفه مع كفاءة العاملين، ويتطلب التنظيم الموازنة بين موارد المؤسسة (البشرية، المادية، المالية)، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. يتوافر عنصر المرونة في التنظيم و إدارة شؤون المؤسسة و ذلك للتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية. (بمعنى البيروقراطية).⁽³⁾

(1)- جابر حوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص ص 20، 21.

(2)- محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد الله: مرجع سابق، ص ص 24، 25.

(3)- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 11 .

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

- الإدارة عملية هادفة: فالمدير هو الذي يحدد الأهداف و المرؤوسين هم الذين يحققونها و ذلك من خلال الاستخدام الكفء و الفعال للموارد المتوفرة.⁽¹⁾

- الإدارة عملية مستمرة: مادام المؤسسة و كذا الإدارة معينة بإشباع حاجات المجتمع و المتعاملين معها، فالحاجيات مستمرة و متجددة و هذا يعطي للإدارة ميزة الاستمرارية.⁽²⁾

- أخلاقية الإدارة: تتوفر الإدارة على جملة من المبادئ الأخلاقية و في مجملها المسؤولية الاجتماعية اتجاه الآخرين (المجتمع أو العاملين). و إن تخلت عن الأخلاق أصبحت إدارة عبثية تحت على الفساد الإداري.

- توافر السلطة في الإدارة: و السلطة تعني الحق في القيادة و قوة تحقيق الطاعة، و تطلق كلمة قائد على بعض المديرين أو الرؤساء. كما تطلق على بعض السياسيين و ذوي المناصب العليا في المجتمع ، كما تطلق على بعض الزواد الاقتصاديين أو الاجتماعيين و في أي عمل جماعي تطلق عل أحد الأفراد قائد المجموعة، و قد يجمع المديرون مسمى المدير و مسمى القائد، و قد يكون مديراً فقط لا قائداً، لأن القائد لا يتطلب شخصاً من التنظيم الرسمي، لأنه يمكن أن ينشأ القائد داخل التنظيم غير الرسمي.

و عموماً فالقيادة ترتبط بأساليب ممارسة السلطة داخل المؤسسة.⁽³⁾

- من خصائص الإدارة في المنظمات الرسمية ظهور البيروقراطية، و معناها القوة أو الحكم من الأصل اللاتيني المشتقة منه BUREAUCRACY، و هي تدل على الإدارة عن طريق الموظفين، أو على قوة المكتب أو سلطة المكتب.⁽⁴⁾

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 11.

(2) - مهدي حسن زويلف: الإدارة نظريات و مبادئ، دار الفكر للطباعة ، ط 1 ، الأردن، 2001، ص 17.

(3) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص ص، 12، 13.

(4) - نفس المرجع، ص 23.

الفصل الثاني: الإدارة قديماً وحديثاً.

- الإدارة علم و فن: فالإدارة علم يعتمد على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة التي يفيد فيها البحث المتعمق للمادة التجريبية، ثم استخلاص نتائج القياس عليها، و من أمثلة هذه المجالات: التخطيط، الدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي و العلاقات الإنسانية و عملية اتخاذ القرارات و تخطيط و إدارة الموارد المالية...الخ.

كما تعتبر الإدارة فن لأن الطرق المستخدمة تؤدي إلى نتائج معينة عن طريق استخدام الخبرة والمهارة، فنجد تبسيط الإجراءات و اختصار الخطوات و عملية التنسيق و التوزيع للوظائف والواجبات يقع في مجال الفن الإداري بهدف زيادة الكفاءة في الأداء. كما انه لا يوجد أشخاص متماثلين تماماً وهذا يستوجب الفن و المهارة في فهم المواقف الإنسانية و التصرف حيالها ضرورة ملحة للإدارة.⁽¹⁾

-البيروقراطية: و هي إستراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد و الإجراءات المكتوبة دون تحيز لأحد، و تعتمد على التخصص، تقسيم العمل، تسلسل السلطات، سلسلة من الأوامر تحدد سلطة و مسؤولية كل فرد و الكفاءة و ذلك لأجل تحقيق الإنجاز الإداري لدى الموظفين.⁽²⁾

(1) - محمد رسلان الجبوري: جميلة جداً الله: مرجع سابق، ص 24.

(2) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 23 .

خلاصة:

التوجه العام لفلسفة الإدارة الحديثة مبني على أساس تحقيق الجودة الشاملة ،وذلك بالحرص على جعل كل عنصر من عناصر الإدارة(المؤسسة) جيداً، وكذا الخدمة أو المنتج الذي تقدمه للجمهور، ومطابقته لمواصفات الجودة المبنية على القاعدة الذهبية: توفير الوقت، الجهد و المال، معتمدة في ذلك على المورد البشري _ باعتبارها العنصر الواحي و المحرك للموارد الأخرى_ من خلال الاهتمام بتنمية القدرات و المهارات المتعلقة بإنجاز الأعمال و المهام بما في ذلك كيفية تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة و فعالية، و كذا تنمية المهارات الانصالية في جميع الاتجاهات و أشكاله المختلفة و لاسيما تفعيل عملية الاتصال المباشرة و الشفوية التي من شأنها أن تحقق الفهم الصحيح وتوطيد العلاقات الإنسانية من خلال تفعيل الإصغاء الذي يساهم و بدور كبير في نجاح الاتصالات الإدارية.



الفصل الثالث: دلالات التسيير الناجع وفقا لإدارة الوقت.

تمهيد.

I- محددات الوقت.

أولا- أهمية الوقت.

ثانيا- أنواع الوقت.

ثالثا- خصائص الوقت.

رابعا- مضيعات الوقت.

II- أساسيات في إدارة الوقت.

أولا- أهمية إدارة الوقت.

ثانيا- قوانين في إدارة الوقت.

ثالثا- إدارة الوقت و العمليات الإدارية .

رابعا- مبادئ إرشادية في إدارة الوقت.

خلاصة.

تمهيد:

الوقت ظاهرة حياتية، متواجدة في حياة كل أفراد المجتمع على اختلاف مكانتهم وثقافتهم المختلفة، فالوقت مصاحب للفرد في حياته اليومية سواء ما تعلق بالحياة الشخصية منها أو العملية، وهذه الأخيرة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالوقت لأن العمل و الوقت يشكلان وجهان مختلفان لعملة واحدة، ولهذا فإن الوقت في العصر الحالي يعد من أهم الموارد في الإدارة التي تسهر على حسن تنظيمه و استغلاله الاستغلال الأمثل، معتمدة عليه في ذلك كأسلوب حديث في التسيير و الإدارة .

أ. محددات الوقت.

أولاً - أهمية الوقت:

مما لا شك فيه و الاختلاف أن للوقت أهمية كبيرة، سواء أحسن المرء بهذا أم لم يحسن، لأن قيمة الوقت خارجة عن نطاق افتراضات الأشخاص عنه، ومن الأمم و الحضارات القديمة من أدركت أهميته ، فوجد أقوالا كثيرة عند السلف تتحدث عن الوقت و أهميته، منها على سبيل المثال: " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك. " ، "الوقت من ذهب إن لم تدركه ذهب"....ولأنما هي أقوال وحكم نابعة من خبرة الحياة ومعرفة مدى قيمة الوقت و أهميته.

كما حدث الإسلام على احترام الوقت وتبجيله نظرا لأهميته، و تتجسد هذه الأهمية في أن الله عز وجل قد أقسم به في كذا موضع من كتابه الكريم، بحيث أقسم بأجزائه (الوقت) في مواطن عديدة كما في قوله تعالى: "و العصر إن (1) الإنسان لفي خسر (2)" الآية (1-2) سورة العصر، " الليل إذا يغشى (1) والنهار إذا تجلى (2) " الآية (1-2) سورة النبل، "و الفجر و ليلال عشر (1)" الآية (1) سورة الفجر .

و يبين القرآن الكريم عاقبة من يستهين بالوقت و لا يستفيد به ويفيد حتى يجيء حجة عليه يوم القيامة لقوله تعالى: "حتى إذا جاء أحدهم الموت قال ربني أرجعني (99)علي أعمل صالحا فيما تركت ألا إنها كلمة هو قائلها ومن ورائهم برزخ إلى يوم يبعثون (100)" الآية (99-100) سورة المؤمنون .

كما خافت السنة المطهرة بما يخص بالعناية بالوقت و الحرص على احترامه و استغلاله في الأوجه النافعة، لأن الإنسان محاسب على وقته فيما قضاه، هل في عمل صالح فيه منفعة لنفسه ولغيره، وتعبد فيه الله عز وجل؟، أم أضاع وقته و أضاع حاضره و مستقبله معه⁽¹⁾، ففي قوله صلى الله عليه وسلم: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه و فيما أنفق؟ و عن عمله ماذا فعل فيه". رواه الترمذي وصححه.⁽²⁾

⁽¹⁾سلمان زيدان : إستراتيجيات إدارة الوقت و التغيير، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2011، ص 20.

⁽²⁾شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 45.

فالوقت نعمة أكرم الله بها عباده، فإن لم تحسن الاستغلال تحولت عليه نقصة، كما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "تعمتان مغفون فيهما كثير من الناس: الصحة و الفراغ" رواه البخاري و الترمذي و ابن ماجة عن ابن عباس⁽¹⁾.

و هذا الغين نابع عن عدم استغلال الوقت في الأوجه الصالحة له، وعدم تنظيم الحياة وفقا لما تقتضيه الحاجة، لأن الله خلق الليل و النهار، فجعل النهار سبيلا للرزق و السعي، و جعل الليل للسكنة والراحة، فمن يعمل بطرق غير مخطط فيها للوقت يجد دائما وقته مشغول، و لا يستطيع أن يلحقه أو يدركه.

و لأن كثيرا من التغيرات و الأحداث مرتبطة بالوقت فقد حذرا رسول الله -صلى الله عليه وسلم- من إضاعته ليس فقط لأنه لن يعود بل أيضا لأن حالة الإنسان و حياته متعلقة به و التي إذا مرت لن تعود، لأن الوقت يروح و يأتي، و إنما لا يعود مع نفس الحالة التي كان عليها بل وفقا لحالات جديدة. فقد قال- عليه الصلاة و السلام-: " اعتمد خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغذاك قبل فترتك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك". رواه الحاكم في المستدرک و صححه ولفقه الذهبي.⁽²⁾

كما نجد أن التابعين من الصحابة و الخفاء الراشدين قد حذرو حذرا رسول الله -عليه الصلاة والسلام- في احترامه و تقديره للوقت، فنجد الإمام ابن القيم رحمه الله يقول: " وقت الإنسان هو عمره في الحقيقة، وهو عادة حياته الأبدية في النعيم المقيم، ومادة معيشته الضئيل في العذاب الأليم، و هو يُمزَجُ السحاب".

أمّا ابن الجوزي فيقول: "ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته فلا يضيع منه لحظة في غير قرية و يقدر فيه الأفضل فالأفضل من القول و العمل و لنكن نيته في الخير قائمة من غير فتور بما لا يعجز عنه البدن من العمل".⁽³⁾ فلا يكلف الله النفس ما لا تطيقه، ولهذا لا بد أن تكون الذية حاضرة في العمل وفي استغلال الوقت المحدد له استغلالا نابعا من قناعة الفرد أنه إنما يجازي على الوقت المحدد في العمل و أنه محاسب على كل دقيقة أقضاها خارج نطاق عمله أو وظيفته، و

(1) ربحي عبد القادر موسى الجدي، إدارة الوقت، الدراسات العليا، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام، فلسطين، 2010، ص4.

(2) سعيد أحمد آل لواتة، إدارة الوقت، المؤسسة الإسلامية للربية و التعليم، 2001، ص8،

(3) نفس المرجع، ص9.

أين موظفينا فيما هذا الطرح فتكاد روح المسؤولية و الضمير تختفي في سلوكياتهم العملية، فالوقت المهندر أكبر من الوقت المستغل فعلا لأداء المهام و الوظائف الواجبة عليهم.

أما بالرجوع إلى قيمة الوقت و أهميته في دنيا الأعمال و المؤسسات، فإن هذا مرتبط بمدى تبني هذه الأخيرة لثقافة احترام الوقت و إدارته بطرق تضمن استثماره بكفاءة وفعالية، ويكون بدءا من الأشخاص العاملين في المؤسسة لأنه من ينظم وقته الخاص (الحياة الخاصة) ينظم لا محالة الوقت في مجال العمل، فمستقبل أي مؤسسة مرهون بمدى كفاءة و مهارة عاملها في جميع مستوياتهم الإدارية، وكذا مدى قدرتهم على الاستغلال الأمثل للفرات و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة و عدم إهدارها وتضييعها، ومن بين هذه الموارد، الوقت الذي يعد وخاصة في الوقت الحاضر في ظل الإدارة الحديثة مورد أساسي للمؤسسة ونادرا كما أشار بيتر داركر (Peter Drucker): "الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر"⁽¹⁾.

كما أوضح معجم إدارة الموارد البشرية أن عملية إعطاء أهمية للزمن، كونه يتمتع بخاصية عدم وقفه أو حفظه و تخزينه في الحياة الوظيفية، مع اعتبار أن الأجر يدفع مقابل الوقت الذي يقضيه العاملون في العمل، و أن تكلفة العاملين أكبر تكلفة تواجه المنظمة، لذا يصبح استثمار الوقت أمرا مهما نظرا لأهميته على جميع الأصعدة و المجالات، كما أشار إلى ضرورة نشر ساعات الحائط على الممرات و مراكز العمل للدلالة على أهميته⁽²⁾.

من هذا يظل مرهون بمدى وحي العمال (الموظفون) لأهمية الوقت، ومدى تبنيهم لقناعات خاصة بهذا، لأنه إذا تم تعبئة الأماكن بالساعات و اللوائح...، و الموظف غير واعي و مقتنع بضرورة استغلال الوقت كما ينبغي فإن هذا يظل مجرد محاولات تبوء بالفشل.

ثانيا- أنواع الوقت:

لقد قسم المفكرون الوقت إلى عدة تقسيمات فمنهم من يرى أن للوقت خمسة أنواع هي: الوقت المادي-الوقت البيولوجي-الوقت النفسي-الوقت الاجتماعي و الوقت الكوني أو (ما وراء الطبيعة)، إذ يعتمد هذا التقسيم على اعتبار الوقت ظاهرة كونية فاعتمد على تقسيمه له بصفة عامة من خلال تواجده في حياة الأفراد، و الكون ككل و اعتمد تقسيم آخر في تحديده لأنواع الوقت على مدى قدرة

(1)- سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص17.

(2)- حبيب المسحاف: مرجع سابق، ص24.

الفصل الثالث: دلالات التفسير الناجع وفقا لإدارة الوقت.

التحكم فيه، فتظهر نوعين من الوقت، الوقت القابل للتحكم، و الوقت الغير قابل للتحكم، بينما اعتمد تقسيم ثالث إلى تحديد الوقت في أربعة أنواع، الوقت الإبداعي، الوقت التحضيري، الوقت الانتاجي والوقت غير المباشر أو العام، أما باركنسون Parkinson فيرى أن أنواع الوقت كثيرة و متنوعة يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة، لأنه يعتقد أن الوقت واحد لا يتغير، و هو متاح للجميع، لكن استغلاله و استثماره متفاوت ومختلف من شخص لآخر، فيرى أن للوقت ستة أنواع، وهذا من خلال العلاقة القائمة بينه و بين الإنجاز، فيميز بين وقت الضياع و الوقت الضائع، وقت التخطيط، الوقت التسهيلي، وقت الإنجاز وأخيرا وقت المتابعة.

ويرى تقسيم آخر أو الوقت نوعان، وقت الفراغ، وقت العمل، وهناك من قسم وقت العمل إلى أربعة أنواع: وقت الإبداع-الإعداد-المنتج العمومي.

I-التقسيم الأول:

يقسم الوقت إلى خمسة أنواع وهي:

أ-الوقت المادي الميكانيكي: هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، الدقيقة، الساعة و اليوم.

ب-الوقت البيولوجي: هو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية، و نموها و نضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه فقد يكون لطفلين مثلا عمر زمني واحد، تسع سنوات مثلا لكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول و كمال الجسم و تناسقه.

ج- الوقت النفسي: هذا نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة أخرى للوقت حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو سيئا أو خطرا أو مهما.

د- الوقت الاجتماعي: هو الوقت الذي يربط بأحداث اجتماعية مهمة، إما علمية أو محلية و هذا يختلف في المجتمعات، لذا نسمع كبار السن يقولون على حياة فلان حدث كذا و كذا.

بمعنى أن الوقت في هذان النوعان النفسي و الاجتماعي مربوط بأحداث نفسية و اجتماعية

مرت على حياة الأفراد. (1)

(1)- عبد الله آل مبارك ال سيف: فن إدارة الوقت (طريقة علمية لطلبة العلم للإستفادة من أوقاتهم)، دار طبية، بات، ص 17.

و- الوقت الكوني أو ما وراء الطبيعة: و هو يختلف عن الزمن المعروف، لقوله تعالى: "و إن يومك عند ربك كألف سنة مما تعدون" الآية 47: سورة الحج.

" يعرج الملائكة و الروح إليه في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة " الآية 4: سورة المعارج.

وهذا النوع من الوقت يختلف اختلافا تاما بين الوقت المتواجد في الحياة الدنيا و بين الوقت في ملكوت الله . (1)

2- التقسيم الثاني:

هذا النوع من التقسيم يضع للوقت نوعين هما :

أ- الوقت القابل للتحكم :

هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري، أو الموظف و يتصرف فيه كما يشاء بإرادته وحرية.

ب- الوقت غير قابل للتحكم:

و هو الوقت الذي لا يخضع للتحكم الإداري أي لرقابة الموظف ويصرف أحيانا في أمور قليلة الإنتاجية و قليلة الفائدة على المنظمة كاستقبال الزبائن، الاتصالات الهاتفية، الاجتماعات المطولة التي تبحث موضوعات ثانوية.

وقد تطرق المفكر الإداري بيتر داركر (Peter Drucker) في هذا الشأن أنه: " أثناء تعاملتي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إداريا يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25% من وقته."

و بالطبع فإن هذا يكون فيه تفاوت بين الموظفين (الأشخاص) و قدرتهم على التحكم في أوقاتهم، و مواجهة مضيعات الوقت كالمكالمات الهاتفية الزائدة عن نطاق العمل، وكذا الزيارات المفاجئة...ولهذا وجبت ضرورة تبني ثقافة إدارة الوقت لكل شخص (موظف) لتفادي مفاسف الأمور ومضيعات الوقت. (2)

(1) - عبد الله آل مبارك آل سيف: مرجع سابق، ص ص 17، 18.

(2) - جهاد بن محمد الرنيد، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص ص 18، 19. (15/02/2015 à 13:05). (lum books / google.com/books/...)

3- التقسيم الثالث:

يقسم الوقت إلى أربعة أنواع و هي:

أ- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل و تقويم مستوى الإنجاز. و يلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي و توجيه و تقويم.

ب- الوقت التحضيري: و يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، كأن يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو أي مستلزمات أخرى يتطلبها العمل.

ج- الوقت الإنتاجي: و يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي و التحضيري مع ضرورة إجراء موازنة بين الوقت المخصص للتخطيط (الإبداعي، التحضيري)، وبين الوقت المخصص للإنتاج، و لا يهتم بواحد على حساب الآخر و هذا الضمان استغلال كافة الموارد المتاحة بما فيها المورد الذهبي وهو الوقت.

د- الوقت غي المباشر أو العام: يخضع هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح في مستقبل المنظمة و على علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية و ارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات و جمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع⁽¹⁾

بمعنى أن المنظمة (المؤسسة) تتوفر على بيئتين، بيئة داخلية و هي بيئة العمل و ما تتوفر عليه من معطيات و مؤثرات، وكذا بيئة خارجية، تبرز من خلال تفاعلاتها مع المحيط الخارجي (المجتمع) من عملاء و زبائن و مسؤوليات... فكما تولي اهتمام للوقت المخصص للبيئة الداخلية (الوقت الإبداعي، التحضيري و الإنتاجي) و يجب عليها أيضا أن تولي اهتمام للوقت المخصص للتفاعلات و العلاقات الخارجية.

(1)- سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص - ص 21-23.

4- التقسيم الرابع:

حيث وضع باركنسون (Parkinson) ستة أنواع للوقت و هي كما يلي:

أ- وقت الضياع: هو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد مفيد، إما لأن الشخص أو انكيان المعني (مؤسسة...) لا يعرف قيمة الوقت، أو أنه لا يمتلك هدفا معينا يسعى إلى تحقيقه وغالبا ما تنقسم المجتمعات المضیعة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، وتفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة، المديونية العالمية و الضعف البنيوي العام.

ب- الوقت الضائع: هو الوقت غير المستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، وتعمل على تحقيق أهداف معينة إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم وهنا يكمن الاختلاف بين النوع الأول من الوقت (وقت الضياع) و هذا النوع (الوقت الضائع) إذ تميز الثاني ببروز أهمية الوقت و الرغبة في استغلاله و تحقيق أهداف مع عدم وجود هذا في النوع الأول، إذ تميز بعدم الإحساس بأهمية الوقت، وعدم وجود أهداف يراد تحقيقها في الوقت المتاح، إلا أن النوع الثاني سمي بالوقت الضائع كونه لم يخطط لاستغلال الوقت بطرق علمية وتكتيكية.

ج- وقت التخطيط: هو أثنى أنواع الوقت و أرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت.

ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري، وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.⁽¹⁾

بحيث تشير الدراسات و الأبحاث المهمة بإدارة الوقت و منها الدراسة التي قام بها الباحث خالد أحمد الصرايرة: إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العمليّة الإدارية كلا على حدة (التخطيط...) و بين كفاءة العاملين في إدارة الوقت بنسبة (47.14 %) ⁽²⁾

د- الوقت التسهيلي: هو الوقت غير المخصص بشكل واحد لعمل أو إنجاز معين ما، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو التسهيل في الوصول إلى الأهداف، بمعنى أنه يخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملّة للنشاطات الرئيسية، كحضور المؤتمرات و المشاركة في الدورات التكوينية... إلخ.

(1)- بشير العلاق: مرجع سابق، ص 14، 15.

(2)- خالد أحمد الصرايرة: مرجع سابق، ص 18.

و هذا النوع من الوقت، يتطلب التخطيط المحكم بحيث لا يكون على حساب الأوقات الأخرى.

و- وقت الإنجاز (الوصول للأهداف المرسومة):

بحيث يرى باركنسون (Parkinson) أن الأنواع السابقة الذكر للوقت، إنما تخصص لخدمة الهدف المنشود بلوغه وعليه فإن جل اهتمام الفرد أو المنظمة ينبغي أن يصب في بوتقة العمل ذاته، ويمثل وقت الإنجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية و كفاءة عاليتين.

هـ- وقت المتابعة : يعد وقت المتابعة حاسما في العديد من منظمات الأعمال، التي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خدميا أو إنتاجيا) و إنما تحرص على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها لمعرفة مدى تلبيتها و إشباعها لحاجات الجمهور أو الزبائن (1).

5- التقسيم الخامس: قسم الوقت إلى نوعين هما:

أ-وقت الفراغ: هو الوقت الذي يتمتع الفرد خلاله بحرية التصرف في العمل دون قيود و يمكن تقسيمه بدوره إلى نوعين:

أ-1 - وقت شخصي: هو الوقت الذي يحتاجه الإنسان للعناية بمتطلبات بقائه على قيد الحياة مثل الأكل و الشرب و العناية بالصحة.

أ-2-وقت استرخاء: فهو الوقت غير المخصص تحديدا لأي نشاط وهدف، فهو وقت فراغ غير مستغل...ولكن للإنسان الحق في الراحة لأن قدراته محدودة فلا يمكن أن يكون في حالة نشاط دائمة، بل لابد من فترة راحة لتجديد الطاقات و القدرات لليوم التالي .

ب-وقت العمل: هي الفترة التي يكون فيها الفرد ملتزم طوعا أو بناء على أوامر بالقيام بنشاط معين، ويمكن تقسيمه أيضا إلى نوعين: (2)

ب-1-وقت الإنتاج: هو الوقت المستغل في الإنجاز الفعلي للأهداف سواء في الحياة الشخصية أو العملية.

ب-2-الوقت الضائع: هو الوقت المخصص للعمل و الإنتاج، إلا أنه لا يحسن استغلاله فيذهب هباء منثورا، محسوبا من الوقت الفعلي للعمل (3).

(1) بشير العلاق : مرجع سابق ، ص - ص 16 - 18.

(2) سامي محمد هاشم : استثمار الوقت من المنظور الإسلامي ، دار غيداء ، الأردن 2007 ، ص ص 42 ، 43.

(3) سامي محمد هاشم ، مرجع سابق ، ص 43.

6- التقسيم السادس:

حيث عمد إلى تقسيم وقت العمل إلى أربعة أنواع هي:

أ- وقت الإبداع:

هو الوقت المخصص في تخطيط الأنشطة المستقبلية و بنورة أفكار لتطوير منتجات جديدة و ما شابه ذلك.

ب وقت الإعداد:

هو الوقت المخصص للاستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات لعقد مؤتمر أو اجتماع...

ج- الوقت المنتج:

هو الوقت المخصص أو المستغرق فعلا في تنفيذ المهمة أو النشاط.

د- الوقت العمومي:

هو الوقت المخصص في تنفيذ مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة، كالتعامل مع المراسلات و التقارير و الأعمال الورقية و العلاقات العامة. (1)

ثالثا- خصائص الوقت:

يحمل الوقت في طياته عدة خصائص جعلت منه شيء ذا أهمية كبيرة، و نذكر من بينها ما يلي:

- الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع و هو للجميع، و الاختلاف يكمن في كيفية استغلاله.
- الوقت هو المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الإنجاز و المنافسة، و قد أصبحت جميع المجالات تعتمد عليه كمقياس لمدى استغلاله، أي يمكن اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة للتقويم والرقابة حيث أن كل عمل له فترة زمنية محددة و بداية و نهاية. (2)
- الوقت من الأمور التي يحاسب عليها الإنسان يوم القيامة.
- الوقت مورد غير قابل للتخزين، و لا للبدل أو التعويض و هو مورد شديد الندرة. (3)

(1) - عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 16.
(2) - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 49.
(3) - سلمان زيدان: مرجع سابق: ص 34.

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، و لا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق ما يريده الإنسان.

- الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لأحد (كائنات من كان) تغييره أو تحويله.

- الوقت يسير بنفس الوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أو زمن اكتئاب و قرح.

- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب، و يجري جريان الرياح، و استعادته محض ثمن لقول الشاعر (أ لا ليت الشباب يعود يوما فأخبره بما فعل المشيب).

- الوقت محدد بـ: 24 ساعة في اليوم، 168 ساعة في الأسبوع، 8766 ساعة في السنة (1).

رابعا- مضيعات الوقت:

هناك العديد والكثير من العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت من دون أن نستفيد منه أو نفيد من الممكن أن تكون عوامل نابعة عن سوء استغلال الوقت و انعدام رؤية شخصية و فعالة عن توجيه الوقت بالشكل الذي يعود علينا بالفائدة، و من الممكن أن تكون عوامل خارجية عن إرادة الأشخاص وغير متوقعة و قد اهتم المختصون بحصر هذه العوامل، فمنهم من صنفها إلى مضيعات الوقت الذاتية (الداخلية) و مضيعات الوقت الخارجية.

1- مضيعات الوقت الذاتية (الداخلية):

- التردد والتسويف والتأجيل: وهذا من شأنه أن يعطل عمل اليوم إلى أيام أخرى نها مشاغلها واهتماماتها و بالتالي يخلق التأجيل نوعا من تراكم و تكديس الأعمال فيؤثر كل نشاط على الآخر، و لا يؤدي أي منهما بصورة لائقة كما لو أنه أنجز في الوقت المحدد له، كما أنه توجد بعض المشكلات التي إن لم تعالج في الحال تتأزم و من الممكن يصعب حلها فيما بعد.

- عدم وجود خطط وغياب سقف زمني محدد لتسليم المهام: هذا العامل مسئول عنه بالدرجة الأولى المسئول، لأن إبقاء أمر تسليم المهام مفتوحا دون وضع مخطط للعمل توضح فيه المهام و الأوقات المحددة لها، من شأنه أن يضيع الوقت فالموظف العادي إنما هو صورة عاكسة لمسئوله.

- عدم وضوح الأهداف: إما أن تكون أهداف غير واضحة الصياغة، أو أنها أهداف غير واقعية من المستحيل الوصول إليها (2).

(1) - أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1991، ص ص 22، 23.
(2) - شوقي عبد الله مرجع سابق ص 73

- سوء تقدير الوقت لتحقيق الأهداف: بمعنى عدم إعطاء قيمة للوقت في أثناء صياغة الأهداف، فتخطيط الأهداف يقتضي تحديد الأهداف وفقا لفترات زمنية، كأهداف قصيرة المدى مع تحديد المدة الزمنية (الوقت المحدد لها) أهداف متوسطة المدى، أهداف بعيدة المدى. (1)
- محاولة إنجاز عدد كبير من النشاطات بسرعة في وقت قصير: بحيث يتم إما إنجاز الأعمال (النشاطات) بشكل نوعي رديء، وإما البدء في نشاط وتركه ثم البدء في نشاط آخر وتركه دون إتمامه... و في النهاية لا يتم أي نشاط بالوجه المطلوب مع ضياع الوقت المحاولين اختصاره في أقصى مدة لتنفيذ الأعمال، وعليه إن إنجاز الأعمال يتطلب تحديد النشاطات مع تحديد المدة الزمنية التي ينجز فيها بتحديد الحد الأدنى و الأقصى للوقت المتاح، بمعنى لا يترك المجال الزمني مفتوحا فيهدر، و لا يتم تقليصه إلى أدنى درجاته فيهدر أيضا و كلا الحالتين هدرتان للوقت و لإنجاز النشاطات و الأعمال، وعليه فالإدارة الحديثة تحاول الربط بين الحركة و الزمن، بمعنى لكل نشاط أو عمل مدة محددة مدروسة بطرق علمية، تحدد فيها الحركات و تجمع في أوقات زمنية لإنجازها.

2-مضيعات الوقت الخارجية:

- المكالمات الهاتفية : و المقصود هنا المكالمات الهاتفية الخارجة عن نطاق و متطلبات العمل و ذلك بالاتصالات المتعلقة بالأمر الشخصية أو المجاملات...بمعنى كل ما ليس له علاقة بالعمل.
- الزوار غير المتوقعين: كان يأتي زائر دون موعد مسبق فيعطل سير الأعمال المبرمجة، أيا كانت هويته، زميل، صديق أو قريب وحتى إن كان المسئول نفسه، لأن إنجاز الأعمال وفقا للوقت المحدد يتطلب إزالة كل الفوارق لأنه مهم كانت هوية الزائر دون موعد يعتبر مضيعا للوقت.
- الاجتماعات (المجدولة وغير مجدولة): لكن تعتبر الاجتماعات داخلة في نطاق العمل فهي نشاط كغيرها من النشاطات الأخرى، و لكن الاجتماعات التي تؤثر و تضيق في الوقت، هي غير المبرمجة، أو المطلوبة التي تبحث في أمور لا تحتاج إلى وقت طويل أو استثنائي.
- البحث عن الملفات في المكاتب المكسدة وسيلة التنظيم: فسوء ترتيب و تنظيم مكان العمل والآليات المستخدمة فيه كالملفات، المكاتب، المعدات...يجعل من المكان يعج بالفوضى العارمة، وهي آفة في وجه الاستغلال الأمثل للوقت، فبدلا أن يضع ملفا في أماكن الملفات في الرفوف، يضعه في

(1)- شوقي عبد الله: مرجع سابق ص 74.

الدرج أو مكان آخر غير مخصص له، أو كأن تكون الملفات غير مرتبة و مصنفة، فإذا احتاج إلى ملف يبحث في كل الملفات و جميع زوايا المكتب و إن تطلب الأمر يبحث عنه في مكتب زميله، لأن الفوضى عارمة.

ضعف الاتصالات: أو عدم و ضئج الياتها، إذ تعد سبب مهم في ضياع الوقت، لأن الموظف (العامل) بحاجة إلى تعليمات توجه مهامه، فمثلاً إن كانت اتصالات نازلة بمعنى مجرد أوامر يتلقاها من الرئيس، فإن حدث ولافته مشكلة أو عقبة ما لا يستطيع معالجتها بنفسه إلا بمساعدة الرئيس، الموجود في أعلى الهرم أو برجه العاجي ، الذي لا ينزل منه إلى واقع الموظف الذي يحتاج إلى نصائحه وتوجيهاته. ولهذا تعمل الإدارة الحديثة على إزالة الحواجز و جعل الاتصالات بطريقة نجمية، بمعنى علاقة أو اتصال الموظف برئيسه أو العكس، و حتى بين الموظفين أنفسهم (على اختلاف مستوياتهم الإدارية) ولذلك نقادياً لتعطيل الأعمال و ضياع الوقت.

- **أداء أعمال نيابة عن الآخرين:** هو من بين العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على أداء العمل، وذلك بترك الموظف لمهامه، و يعمل في مهام غيره من باب المساعدة أو لأغراض أخرى، بالإضافة إلى سوء الفهم و الافتقار إلى الإصغاء الجيد .⁽¹⁾

و بالإمكان إضافة عامل آخر و هو: مدى تبني المؤسسة لثقافة الوقت و أهميته في التسيير و الإدارة، فالمؤسسة التي لا تولي عنصر الوقت العناية و الاهتمام الكافيين يجعل منه عنصر لا قيمة له، فالكل يسير حسب أهوائه فيضيع الوقت المؤسسة ككل، و لهذا تحصل الإدارة الحديثة على غرس ثقافة الوقت في أوساط موظفيها، و كذا غرس ثقافة الرقابة الذاتية بدلاً من ثقافة الحارس، التي تصبح بمثابة المنبه للموظف (العامل) للمحافظة على الوقت و استغلاله بكفاءة و فعالية.

- **بالإضافة إلى المستوى المعرفي (التكوين،... إلخ)،** للموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية أو التنظيمية، بمعنى أن مستوى كفاءة و مهارة الموظف أو عدمها تؤثر في درجة تحكمه في الوقت، ولهذا تعتمد الإدارات التي تعمل وفق منطق و فلسفة الإدارة الحديثة إلى اختيار و توظيف كفاءات ومهارات، التي ما إن توضع في المنصب إلا و تعمل مباشرة دون تضيق للوقت، أو إهمال و تخريب للمعدات... إلخ ، فالعمل بكفاءة و مهارة يعني توفير ثلاث: الوقت، الجهد، المال.

1- شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 73.

كما يضيف بيتر داركر أثناء تحديد لمضيعات الوقت هو عنصر تضخم عدد العاملين، فيصبح كل عامل يعول على الآخر و من شأنه أن يضيع الوقت بين هذا و ذلك مع إضافة الوقت في تبادل المجاملات. (1)

(1) - أبو شيخة نادر أحمد : مرجع سابق ، ص 132.

II. 1. أساسيات إدارة الوقت.

أولاً - أهمية إدارة الوقت:

تساعد عملية إدارة الوقت بشكل جيد على:

- تحديد مهام واختصاصات العاملين: من خلال تحديد نشاطات كل عامل و الوقت المحدد لإنجازها، وهذا من شأنه أن يقضي على اللا عدالة في توزيع المهام، وكذا القضاء على التنازع و التعارض في الاختصاصات، فكل منصب محدد بنشاطاته و اختصاصاته و هي بدورها مكملة لبقية المناصب الأخرى، و يسند هذا التحديد على أسس علمية من خلال دراسة الحركة و الزمن (الوقت) التي يتطلبها كل عمل (1).

- تنظيم الأولويات و ترتيبها: و مواجهة العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت دون استغلاله لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- توفير الركنين الأساسيين لفنسة الإدارة الحديثة: و اللذان يشكلان إلى جانبه -الوقت - قاعدة ذهبية: المال و الجهد و الوقت.

- تعميق وع ومدرک والشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه انجاح العام لأي مشروع (مؤسسة): وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم ويكون ذلك من خلال حسن توزيع المسؤوليات على الأفراد و تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية و إيقاظ الضمير الذاتي للأفراد (2) ، لأنه بتحديد المهام و الأوقات المحددة لإنجازها و تحميل المسؤوليات لكل فرد تكون لديه روح المسؤولية و يتحمل تبعات أعماله فيسعى إلى تحقيق ذاته و إدارة وقته ليتمكن من النجاح في أدائه للمهام المنوطة به، كما يقول بيتر داركر: ' إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر.' (3)

(1) - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 62.

(2) - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 31.

(3) - سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص 17.

- سلامة التخطيط: الذي يدرك قيمة الزمن (الوقت) كمورد نادر للمؤسسة.
- سلامة التنظيم: الذي يتمتع بالمرونة و باستيعابه للمتغيرات و المستجدات و الطموحات، لأن الإدارة الحديثة تواجه تحديات كبيرة كالتغيير لمواكبة التغيرات و التطورات الطارئة و التي تسمى بإدارة التغيير، التي تعتمد في نجاحها على إدارة الوقت و استثماره بشكل يسهل على المؤسسة التطور والصمود في وجه المنافسة القوية التي تواجه المؤسسة في ظل الانفتاح على العالم الخارجي.
- سلامة التوجيه: الذي يدل على أفضل السبل و أقلها جهداً و التدخل في الوقت المناسب لتحقيق الإنجازات المطلوبة لخدمة الهدف العام للمؤسسة.
- إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تعمل على تحقيق عمل جيد وفعال: و توفير مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة، فيشعر كل فرد فيه بأن المشروع أو المؤسسة هو وطنه و بذل كل الجهد بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية و الجماعية، و تحسين الأداء مع القضاء على الفاقد والمهدر والضائع من الوقت.⁽¹⁾

ثانياً: قوانين في إدارة الوقت:

نظراً للأهمية البالغة التي أصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي ظهرت في الفكر الإداري عدة قوانين تساعد في ترويض و ترشيد استغلاله، نذكر من بينها ما يلي:

1- قانون باريتو " Parito ":

يرتكز هذا القانون على فكرة مؤداها: " الأعمال المهمة تأخذ القليل من الوقت، بينما صغائر الأعمال تستهلك معظمه." ⁽²⁾

و هذا لما لاحظته باريتو بأن الأعمال البسيطة تحوز قدراً أكبر من الوقت، عكس الأعمال المهمة و المعقدة التي يخصص لها سوى قليل من الوقت لإنجازها وه ذا بدوره يؤدي إلى ضياع الوقت دون استغلاله لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية، فيهدر الوقت و يضيع من خلال الاهتمام بصغائر الأمور وإهمال الأمور ذات الأهمية.

لذا فإنه في إطار إنجاز الأعمال و القيام بأنشطة ما لا بد من ترتيبها حسب الأهمية و توزيع الوقت بين الأنشطة الأساسية المهمة و بين الأنشطة الأقل أهمية.

⁽¹⁾ - ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص- 35-37.

⁽²⁾ - صلاح عباس: تنمية مهارات مسؤولي الإشراف، مؤسسة شيب الجامعة، مصر، 2007، ص ص 30-31.

2- قانون كارلسون 'Carlson' :

الفكرة التي يستند إليها هذا القانون هي: " كل عمل يتعرض للانقطاع يصبح أقل فعالية و أطول استغراقا للوقت." (1)

حيث لاحظ كارلسون و معاونيه من خلال قياسهم للمدة التي تستغرقها الأعمال عند عينة من المديرين، أنه لا تمضي 20 دقيقة دون انقطاع عن العمل".
و بهذا فإن المقاطعات بغض النظر عن نوعيتها، فهي تؤدي إلى إهدار الوقت و ضياعه واستغلال الوقت بكفاءة و فعالية لا يكون إلا من خلال التصدي لمثل هذه المقاطعات و معالجة أسبابها في سبيل إنجاز الأعمال و المهام في الأوقات المحددة لها.

3- قانون باركنسون 'Parkinson' :

يقوم قانون باركنسون على الفكرة التالية: " يتمدد العمل حتى يشغل كل الوقت المتاح لإتمامه." (2)
و فحوى هذا القانون أن العمل الذي يستغرق فترة إنجازه مدة ساعة أو ساعتين فمن الممكن أن يؤدي في يوم كامل إن لم يكن هذا العمل محدد بمدة زمنية معينة، و لهذا وجبت ضرورة تحديد كل مهمة (عمل) بالوقت المحدد لإنجازها، و هذا لا يكون إلا وفق دراسة علمية لهذه المهام و مدة الوقت التي تحتاجها للإنجاز وفقا لدراسة الحركة و الزمن.

4- قانون إيليش " Ilish " : يفيد هذا القانون بأنه: " عند تجاوز حد معين، تصبح مردودية الوقت المستمر تناقصية ثم سلبية." (3)

و هذه الفكرة مبنية من خلال ما لاحظته إيليش " بأن تجاوز حجم معين تصبح المؤسسات لا إنتاجية، بمعنى أن تجاوز حد معين من المواد المسخرة بما فيها الوقت تصبح المردودية و الإنتاجية سلبية إذ يرى أنه إذا أصبح وقت بدون مردودية من الأفضل التوقف عن هذا العمل و القيام بعمل آخر.

(1)-www.5343.com/vb/archine/index.php/t-9042.html le 15/02/2015 à 15:00

(2) - فريد فهمي زيارة: مرجع سابق، ص9.

(3)- فتحي قابيل متولي: الترجية الإسلامية في التدريب الإداري، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1990، ص 197.

5- قانون سويودا "Swoboda": الفكرة التي يقوم عليها هذا القانون هي: " كل إنسان يمر بأحوال نفسية و إيقاعات بيولوجية حيث أن لكل منا أيامه الجيدة و أيامه السيئة و ساعاته الجيدة و ساعاته السيئة".

حيث كانت منطلق الأبحاث سويودا الطبيب النفسي، و هي فكرة تقود إلى اكتشاف و معرفة هذه الأحوال النفسية قصد التعامل معها إيجابيا، فعلى كل شخص أن يكتشف إيقاعاته الشخصية الداخلية حتى يستثمر وقته من خلالها استثمارا جيدا.

6- قانون فريس 'Fraisie' :

يعتمد هذا القانون على فكرة: " الوقت له بعد ذاتي و آخر موضوعي أو نفسي يؤثر في الحكم على النشاط الذي تزاوله." (1)

حيث وضع فريس النفسي المختص في نفسية الوقت اعتمادا على هذه الفكرة القوانين التالية:

- كلما كان العمل مرهقا كلما أحسنا بطول الوقت.

- كلما كان النشاط مهما كلما أحسنا بقصر وقته.

- وقت الانتظار دائما طويل.

ثالثا - إدارة الوقت و العمليات الإدارية:

تقوم الإدارة بجملة من العمليات و الوظائف ذات الصلة الوثيقة بإدارة الوقت، و أهم هذه العمليات هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، القيادة و التدريب.

1- إدارة الوقت و التخطيط:

تشكل عملية التخطيط أهمية بالغة في أي تنظيم (مؤسسة) مهما كان حجمه و نوعه وشكله وتوضح هذه الأهمية من خلال التعريف الآتي:

التخطيط هو: " الجهد الواعي الذي يهدف إلى توجيه مختلف النشاطات البشرية داخل التنظيم نحو تحقيق الأهداف المحددة و اختيار الأسلوب المفضل من عدة أساليب مقترحة من أجل تحقيق تلك الأهداف مع مراعاة التنبؤ في المستقبل و احتمالاته حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة." (2)

⁽¹⁾ www.5373.com/vb/archine/index.php/t-9042.htm le 15/02/2015 à 14:00

⁽²⁾ -نداء محمد الصوص: مرجع سابق، ص37.

من هذا المنظور تتضمن عملية التخطيط تحديد الأهداف المناسبة، واختيار الوقت الملائم لتنفيذها بتقسيم الأهداف إلى أهداف قريبة المدى، متوسطة المدى وطويلة المدى، مع تحديد كل هدف والمدة الزمنية التي من المتوقع أن ينجز فيها.

و بهذا نجد أن الوقت يرافق عملية التخطيط في جميع الخطوات، من خلال الربط بين الأجزاء الرئيسة للعملية الإدارية و العمليات الإنتاجية، كما تحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم، التوجيه و الرقابة زمنا لبدايتها و نهايتها، و على كل فرد ينتسب إلى الهيكل التنظيمي، الالتزام بالوقت في إنجاز أعمالهم، لأن الجميع يسير وفق مسار معين مرتبط في نشاطاته المختلفة، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد لها.

و لهذا وجب على المكلف بالتخطيط إدراك الهدف ضمن الوقت المخصص له، و يتم تحديد الأهداف عادة على شكل هرم تكون قمته الأهداف اليومية و تكون مفصلة بشكل دقيق، ثم تأتي بعدها الأهداف الأسبوعية، و تكون مفصلة بشكل أقل من الأهداف اليومية، و تليها الأهداف السنوية المحددة التي تكون مفصلة بشكل إجمالي واسع، و أخيرا الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل، و التي تشكل قاعدة الهرم، و تكون بشكل خطوط عريضة وواسعة في المدى الطويل الواجب العمل من خلاله.

و بما أن الوقت المستقبلي هو امتداد للوقت الحاضر و الماضي، و بما أن التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن، وجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة، و أن تضع سياساتها واستراتيجياتها لفترات زمنية بعيدة المدى، إذ لا نجاح للمؤسسة دون تخطيط و رسم الإستراتيجيات والسياسات والأهداف المتعلقة بالوقت و إدارته. (1)

2- إدارة الوقت والتنظيم:

يحتل التنظيم أهمية بالغة في فلسفة الإدارة الحديثة لكونه: " يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة و توزيعها على العناصر الإنسانية فيها في سبيل تحقيق أهداف المنشأة، وتتضمن تقسيم العمل و التنسيق بين أجزائه، وهي تربط بين وظائف المنشأة المختلفة... " (2)

(1) - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 82، 83.

(2) - نداء محمد الصوص: مرجع سابق، ص 59.

فعملية التنظيم تشكل حلقة وصل بين عملية التخطيط و عملية التنفيذ، لذا فإن أي خلل في التنظيم سيؤدي إلى اختلال الخطط وتنفيذها، وهذا يؤدي بدوره إلى تأخير انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة بفترات زمنية معينة، و أن أي تأخير فإن أو خلل يؤدي إلى ضياع الوقت .

وبذلك فإن إدارة الوقت ترتبط بالتنظيم في عدة نواحي منها:

- تحديد مهام و اختصاصات العاملين و هذا من شأنه أن يضع حدود لكل مهمة وعدم التداخل في الاختصاصات.

- تقسيم العمل بشكل موضوعي و عادل قائم على أساس إدارة الوقت، لا لأغراض أو اعتبارات أخرى وبشكل يخدم الصالح العام للمؤسسة.

- يحدد ويبسط طرق و إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة مع توافر البيئة التنظيمية المادية و الاجتماعية للعمل⁽¹⁾.

و بهذا فإن التنظيم من خلال تقسيمه للعمل، و تحديد المستويات الإدارية و اختصاصات كل مستوى و كل فرد في الهيكل التنظيمي، يضمن توضيح الرؤية للجميع، فكل فرد له منصبه و المهام والأعمال المتعلقة به ضمن وقت محدد يتماشى مع عملية التخطيط في تحقيق الأهداف على المستوى القريب، المتوسط و البعيد، و لهذا فإن إدارة الوقت تتضح معالمها من خلال تقسيم العمل (التخصص) 3- إدارة الوقت و التوجيه:

ترتبط إدارة الوقت كذلك بعملية التوجيه التي تهتم بـ: " توجيه الأفراد و المجموعات من خلال الأوامر الإدارية و التعليمات و الأنظمة و الاتصالات و الإشراف القيادي على العمل، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها...ممثلة في الإدارات و الأقسام⁽²⁾ .

و بهذا المعنى فإن عملية التوجيه تعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المبسطة في التخطيط، من خلال توجيههم في المهام و الأدوار التي حددها التنظيم لكل فرد على حدة في إطار المستويات الإدارية المختلفة.

و تتجلى أهمية إدارة الوقت بالنسبة لعملية التوجيه، في اعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم و دراية بتوقيت التوجيه، و كذلك بنفسية العاملين و الظروف المحيطة بالمنظمة، لذلك فإن

⁽¹⁾ تنوحي عبد الله: مرجع سابق، ص- ص 83-85.

⁽²⁾ - بشير العلق: مرجع سابق، ص 61.

أية إطالة في زمن التوجيه سيثير المال و الضجر لدى العاملين مما يؤثر على عملية تحقيق الأهداف.

و يعتبر التوجيه ملازما للتخطيط، لذلك لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط لكي يتمكن له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

و يتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في النقاط التالية:

- لكي يتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد لها يتطلب من الإداريين المباشرين في المستويات الدنيا الاتصال المباشر مع مرؤوسيه و مع المنفذين قصد استشارتهم، و إذا ما تقاعس الرؤساء في التوجيه فذلك يؤثر على وقت الانجاز حيث يتأخر انجاز العمل عن موعده المحدد.

- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية الدنيا أن تكون دقيقة في عملها حسب ما وضعته لها المستويات العليا، و بعكس ذلك فإن المنظمة ستعرض للتأخير في زمن الإنجاز

- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن توصل التعليمات و الأوامر إلى المستويات الإدارية الدنيا في الوقت المطلوب.

- يتطلب الوقت الفعال إيجاد روح المحبة و التعاون بين المشرفين و المنفذين في المستويات الدنيا، أو في المستويات الوسطى و العليا، مع الاهتمام بعنصر الإصغاء الفعال الذي يزيد من ثقة العامل بمرؤوسيه، و من شأنه أن يحافظ على الوقت لأن عدم إصغاء المسؤولين للمستويات الإدارية الأخرى يؤدي إلى عدم تفهم الأوضاع و تعطل سير الأعمال و ضياع الوقت المحدد للإنجاز.⁽¹⁾

4- إدارة الوقت و الرقابة:

أما الرقابة فهي عبارة عن: " قياس و تصحيح أداة المرؤوسين، للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض".⁽²⁾

من الملاحظ أن جل العمليات الإدارية مرتبطة بالتخطيط، و الذي يعتمد أساسا في وضعه الأهداف على الوقت، بتحديد فترة زمنية معينة لتحقيق كل هدف.

و تتجلى أهمية إدارة الوقت في عملية الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها، من خلال وضع مقاييس و معايير للمراقبة لمقارنة ما هو مخطط إنجازه مع الأداء الفعلي، و قد يطول

⁽¹⁾- شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 86.

⁽²⁾- جمال الدين لمويسات: مرجع سابق، ص 143.

الوقت المخصص للرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة، و بالعكس فإن الوقت المخصص لها يقصر عندما تكون ثابتة و معتمدة على المحبة و الحرص على تحقيق الأهداف ⁽¹⁾.

و يرى تيري (Terry) أن الرقابة عنصر حيوي من عناصر العمليات الإدارية، فهي تساهم في كفاءة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، و تتحقق من أداء العمل الواجب أدائه، كما يظهر تيري (Terry) علاقة الرقابة بالتخطيط بقوله: "إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المتحققة إنما تطابق و توافق مع تلك المخططة من قبل." ⁽²⁾

بمعنى أن الرقابة تكون على سير الأعمال من خلال معالجة و تصحيح الاختلالات إن وجدت، و محاولة منع وقوعها من خلال الرقابة على الأعمال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المخططة و عدم الحياذ عنها.

و من جملة ما يتم الرقابة عليه، أداء العمل في الأوقات المحددة له بشكل يسمح تدفق الأعمال وعدم تعطيلها و تأجيلها عن الموعد المحدد لإنجازها، لأن هذا بدوره يعطل إنجاز الخطط والبرامج المخطط لها على المستوى المتوسط و البعيد، وهذا فيه خسارة للمؤسسة في مناحي ثلاث: الوقت-الجهد-المال.

5- إدارة الوقت و اتخاذ القرارات:

أما بخصوص عملية اتخاذ القرارات فهي 'عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفر.' ⁽³⁾ وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من بينها عامل الوقت، لأن هذه العملية تتطلب اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وخاصة في القرارات الحاسمة، التي تؤثر بشكل كبير في مستقبل المنظمة و على مدى تحقيقها لأهدافها.

هناك جزء كبير من وقت المدير بشكل خاص ينفق في اتجاه العديد من القرارات المختلفة، وقد يتخذ القرار إما على أساس فردي أي يكون الشخص (المدير) منفردا به ،أو على أساس جماعي أي من قبل مجموعة تعمل معا على اتخاذ القرار. ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 87.

⁽²⁾ - بشير الحلاق: مرجع سابق، ص 62.

⁽³⁾ - جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 61.

⁽⁴⁾ - شوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 88، 89.

و قد قسم هيربرت سايمون (Herbert Simon) الوقت الذي يقضيه المديرون في عملية اتخاذ

القرار إلى:

- إيجاد المناسبات التي يتم فيها اتخاذ القرارات (بمعنى تحديد المشكلة).

- إيجاد أو تحديد البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها.

- الاختيار فيما بين هذه البدائل.⁽¹⁾

و تبقى فعالية عملية اتخاذ القرارات في تحديد المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها، مرهون

بمدى انخراطها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، فندركم بذلك المشاكل وتزداد حدة خطورتها و

تصبح خطر مباشر يهدد المؤسسة.

6- إدارة الوقت و القيادة:

أما القيادة فهي: "عملية ممارسة التأثير و السلطة في نطاق علاقة معينة، أو جماعة عن

طريق عضو أو أكثر فيها...و توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة".⁽²⁾

فالقيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، و التأثير في الآخرين ليس بالأمر الهين

لأنه يتطلب قدرات معينة يستطيع من خلالها إقناع الآخرين و تغيير اتجاهاتهم و تعديل سلوكياتهم،

وهي عملية مرتبطة ارتباطا مباشر بشخصية القائد الذي يتوجب عليه الظهور كمثل يقتدي به

الآخرين، سواء في تعاملاته أو اتجاهاته و كذا سلوكياته، فالقائد مرآة لمن يقودهم، فإذا كان القائد

إنسان جدي في عمله ويحترم الوقت...فإن الجماعة التي يقودها حتما ستكون كذلك، و لهذا تعتمد

فلسفة الإدارة الحديثة على إيجاد القادة في المؤسسات، الذين يكونون كفاءات في المعاملة و العمل،

وقادريين على توجيه سلوك جماعات العمل و نشاطاتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

و من جملة الصفات الواجب توفرها لدى القائد هي التحلي بمهارة الإصغاء، لأنها صفة لا

نجدها لدى كثير من الناس، لأن الإصغاء يحمل معاني الاهتمام بالآخر و انشغالاته، فإصغاء القائد

(المسؤول) للعامل، يبعث لديهم الطمأنينة و بث روح الثقة بين القائد و المرؤوسين، كما يوفر الوقت

من خلال الإصغاء لاهتمامات العمال و إيجاد حلول لها و العمل على توجيههم بما يضمن السير

⁽¹⁾ "جمال الدين لعويسات مرجع سابق، ص 61.

⁽²⁾ "قاروق مدائن: مرجع سابق، ص 212.

الحسن لمسار انجاز الأعمال و عدم تعطيلها، و ذلك في النشاطات التي تتطلب توجيهات القائد وإرشاداته.

فالقائد الناجح هو القائد الذي يبتعد عن الأسلوب التسلطي الذي لا يعطي فيه جانب من الحرية للمرؤوسين، و كذا الابتعاد عن الأسلوب اللامبالاة، و إنما يعمل وفق أسلوب ديمقراطي يوفر فيه الطمأنينة و الثقة، و يعمل على إدارة وقته بشكل يجعل فيه المرؤوسين يمتثلون إليه وفق قناعتهم الخاصة و ليس استثال قائم بفعل القوة و التسلط، بل إن القائد يمثل لهم مصدر الإلهام والإبداع...إلخ.

و تكون القيادة ناجحة و مثالية و مؤثرة في إدارة الوقت إذا أخذت بعين الاعتبار النقاط التالية:

- دراسة الحركة و الوقت في كل عمل يؤدي داخل المنظمة.
- تخطيط الوقت و تحديد العمل المراد تنفيذه.
- الالتزام بالصفات العلمية و العقلية و النفسية و الاجتماعية والقيم.
- تكيف القائد مع التغيرات الزمنية، و التقلبات في العمل و الاسترشاد بالقواعد و الأساليب القيادية الصحيحة و المناسبة.⁽¹⁾
- إدارة الوقت و التدريب:

تعتبر عملية التدريب من أهم العمليات التي تعرفها الإدارة الحديثة، كونه: 'يهدف إلى التأقلم مع المتغيرات البيئية سواء في مجال تكنولوجيا الأعمال أو ما يطرأ من تعديلات على الهيكل التنظيمي وأساليب العمل في المنظمة تجاوباً مع متطلبات البيئة و الموقف'.⁽²⁾

و الهدف من وراء عملية التدريب هو تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ، معارفهم وخبراتهم لمسايرة التغيرات و التطورات الطارئة في شتى المجالات، و لهذا وجب تحديد الوقت المناسب الذي توضع فيه البرامج التدريبية وفقاً للحاجات و ليس وفقاً للأهواء...إلخ، و كذلك الفئات العمالية التي هي بحاجة فعلية للتدريب.

⁽¹⁾ ثنوقي عبد الله: مرجع سابق، ص 93.

⁽²⁾ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005، ص387.

فبعد تحديد الفئة التي تحتاج إلى تدريب، توضع برامج تدريبية مع اختيار الأماكن المخصصة لذلك إما داخل المؤسسة أو خارجها...مع تحديد الهيئة الخاصة بعملية التدريب (المدرسين) و كذا تحديد الفترة الزمنية لذلك.

و من جملة ما تنادي به فلسفة الإدارة الحديثة هي إحداث برامج التدريب لتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم، لتكوين الكفاءات التي يعتمد عليها في استمرار المؤسسة و بقائها صامدة أمام المنافسة القوية التي تفرضها السوق العالمية، و المغزى الأساسي من وراء التدريب هو المحافظة على الوقت و استثماره بكفاءة و فعالية، لأن التغييرات المختلفة تستدعي مهارات قادرة على مجاراتها و هذا لا يكون إلا بتوفر عملية التدريب، لأن العامل إذا أدخلت تكنولوجيا حديثة لا يعرف كيفية التعامل معها، يحاول التعلم والتأقلم معها وفقا للتجربة و الخطأ و هذا بدوره يؤدي إلى ضياع الوقت- الجهد- وكذا المعدات الحديثة، و هذه المشكلة قد عانت منها الإدارة التقليدية كثيرا و كبذنها خسائر فادحة، ولهذا عمدت الإدارة الحديثة على اعتماد آلية التدريب، لتكون دراسة علمية لجميع الأنشطة و لا تترك مجال لعامل الصدفة و التجربة و الخطأ، و هذا للحفاظ على القاعدة الذهبية: الجهد-الوقت-المال.

الفصل الثالث: دلالات التفسير الناجع وفقا لإدارة الوقت.

رابعاً- المبادئ الإرشادية لإدارة الوقت:

تتطلب إدارة الوقت و استثماره بكفاءة و فعالية الاعتماد على المبادئ الإرشادية التالية و التي

تعين على الاستغلال الأمثل للوقت:

- الإحساس بأهمية قيمة الوقت: و الاقتناع تخصيصاً بهذه الأهمية نظراً لما يحمله من خصائص تجعله مورداً نادراً في حياة كل فرد يعرف قيمته، فكل ثانية تمر منه إلا و مثلت جزءاً من حياة وعصر الإنسان

ومن الأمور التي بحاسب عليها المرء يوم القيامة و يسأل عنها لقوله صلى الله عليه وسلم: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه؟ و عن شبابه فيما أبلاه؟ و عن ماله من أين اكتسبه و قيم أنفقه؟ و عن عمله ماذا عمل فيه." رواء الترمذي و صححه ⁽¹⁾

كما يمثل الوقت مورداً نادراً لأي مؤسسة، و هو سر نجاحها و بقائها، فعلى أي مؤسسة أن تتبنى ثقافة إدارة الوقت و ترسيخها في عقول و قناعات الأفراد العاملين فيها لتصبح سلوك مترسخ في اعتقاد كل فرد يعمل فيها، مع تمكينهم على جعل إدارة الوقت سلوك عادي في حياة الأفراد ليس داخل العمل فقط بل خارجه أيضاً، لأن تكوين الفرد قادر على إدارة وقته بنجاح يعني إمكانية إدارة المؤسسة أو شيء آخر و هذا ما أكد عليه بيتر داركر: " الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر." ⁽²⁾

- التخطيط الجيد: لأن وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف و السياسات الواجب إتباعها و الإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل، مع وضوح الأهداف وتقييمها من قبل الجميع، من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت المحتمل ضياعه إذا تم العمل وفقاً للعشوائية و غياب أهداف محددة وواضحة للجميع. ⁽³⁾

- تحديد الأولويات: بمجرد أن تحدد الأهداف المهنية (قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى) من خلال عملية التخطيط، تتم ترتيب هذه الأهداف تبعا للأولوية و الأهمية، لأن كل هدف سيشمل عدداً من المهام و يجب تحديد المهام وفقاً لمبدأ الأولويات. ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ - سعيد آل لونه: مرجع سابق، ص7.

⁽²⁾ - تيمبل فيد سلامة: مرجع سابق، ص17.

⁽³⁾ - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص 195.

⁽⁴⁾ - يورك بروس، تنظيم الوقت: برمجة و أولويات سلسلة الإدارة العظمى، مكتبة ناشرون، لبنان، 2001، ص18.

- تحديد نظم واضحة و محددة للعمل: إن وجود نظم واضحة و محددة للعمل، يلتزم بها الجميع، تكون فيها المهام و المسؤوليات و السلطات موزعة بشكل واضح و عادل للجميع، مع توفير مكان العمل الملائم إنما يساعد الفرد على تنظيم وقته و ترشيد استخدامه.

- تنظيم مواعيد العمل: و ذلك بتحديد الزيارات و المقابلات، إذا كان العمل الإداري غير مرجح دائما للجمهور كأعمال و نشاطات الشبائيك في البلدية أو الدائرة... إلخ، لأنها تتطلب مواجهة و مقابلة دائمة مع الجماهير وهذا لبّ نشاطاتها. و المطلوب هنا كيفية تنظيم الوقت لتقديم الخدمة في الوقت المحدد دون تماطل على الجمهور.

أما بالنسبة لأعمال المدراء و الأعمال المكتبية التي ليست موجهة للخدمة المباشرة للجمهور، تقوم بتنظيم مواعيد للمقابلات مرة في الأسبوع أو مرتين في الفترات الصباحية أو المسائية... إلخ، وذلك حسب متطلبات كل نشاط بشرط أن يوضح فيها المواعيد المحددة للاستقبال لكي لا تؤثر على سيرورة الأعمال الأخرى.

- تحديد برامج أداء العمل اليومي: التزاما مع تحديد المدة الزمنية المخصصة لإنجاز البرامج المدرجة ضمن قائمة الأعمال اليومية، مع ضرورة إجراء عملية تقييمية لمدى انجاز الأعمال المطلوبة في نهاية كل يوم عمل.

- وجود نظام فعال للمتابعة و التقييم: لأن هذا يعمل على ترشيد كثير من الوقت والجهد الضائعين في الأعمال التي لا تخضع للمتابعة و التقييم .

- توفير الوسائل الآتية و التكنولوجية الحديثة: وهذا يساهم في توفير الوقت و انجاز الأعمال في وقت قصير. (1)

- ضمان توفير الاتصال الفعال: الذي يوفر المعلومات و التعليمات اللازمة لأداء المهام، لأن انسداد قنوات الاتصال تؤدي إلى ضياع الوقت، كأن يحتاج موظف إلى توجيه و إرشاد من المروّوس، و هذا الأخير بدوره لا يهتم بالإصغاء لموظفيه فهذا من شأنه أن يعطل سيرورة انجاز الأعمال و تضيق الوقت. (2)

(1) جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص- ص 195-197.

(2) يورك برمن: مرجع سابق، ص 26.

- تنظيم مكان العمل: و ذلك لضمان وضع كل غرض من أغراض العمل في مكان محدد و منظم، وذلك لسهولة الحصول عليه عند الحاجة إليه، و هذا من شأنه أن يوفر وقت البحث عن الأدوات وتعطيل الأعمال، مثلا: تنظيم الملفات و أوراق العمل ووضعها في رفوف خاصة يسهل التعامل معها. (1)

- تنظيم المكالمات الهاتفية: و ذلك باستقبال المكالمات الهاتفية ذات الأغراض المتعلقة بالعمل، مع تأجيل المكالمات الأخرى الخارجة عن نطاق العمل لأوقات الراحة أو أوقات الانتهاء من العمل. (2)

- التعود على قول كلمة "لا" كل ما أمكن ذلك: سواء إذا تعلق الأمر بالمكالمات الهاتفية، أو زيارات من ورائها أغراض للدراسة الخارجة عن مجال العمل...إلخ. (3)

- التفويض الفعال: و ذلك بتفويض بعض المهام للآخرين، لأنه لا يستطيع أحد أن يؤدي كل الأشياء معا، خاصة إذا كان مسئولاً و مشغلا بأمر مهمة ، و لهذا وجبت عملية تفويض الأعمال بفعالية لعدم تعطيل الأعمال ، و ليس التفويض بهدف التهرب من العمل، و لكي يكون التفويض فعالاً كان لا بدّ من اختيار الأشخاص المناسبين لذلك و القادرين على انجاز الأعمال المفوضة إليهم بكفاءة وفعالية. (4)

- حسن الاستفادة من دورة الإنسان اليومية: وذلك بأداء المهام و الأنشطة الأكثر إلحاحا خلال فترة الدورة التي يكون فيها الموظف يقضا و منتجا أكثر (5)، لأن الوقت نوعان مختلفان تماما، وقت الفرض، يتم فيه انجاز الأعمال و المهام و يكون جسم الإنسان نشطا و في أوج عطائه ، أما النوع الثاني فهو وقت الاستكمال (تسديد النقص) و خلاله يعمل الفرد على إعادة بناء قوته من خلال العطلة، الاستراحة و النوم، ذلك لأن طاقة الجسم نافذة و بحاجة للراحة لتجديدها. (6)

(1)- يورك برس: مرجع سابق، ص 30.

(2)- نفس المرجع، ص 46.

(3)- جابر عوض السيد: مرجع سابق، ص 198.

(4)- يورك برس: مرجع سابق، ص 64.

(5)- محمد النجار: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق ، سورية، 1995، ص 425.

(6)- محمد عاطف السعيد: بحوث إدارية في (خطط العمل-التسويق و خدمة العملاء-إدارة الوقت)، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2009، ص 15.

خلاصة:

نظرا لأهمية الوقت في حياة الأفراد و المنظمات، و الذي أصبح يشكل محور الاهتمام، فقد توصلت فلسفة الإدارة الحديثة إلى ضرورة إحاطته بالعناية و الاهتمام اللازمين بغية تنظيمه واستغلاله بكفاءة و فعالية، وفقا لإدارة ذكية ألا و هي إدارة الوقت و الاعتماد عليها كأسلوب للتسيير و الإدارة، والتي تقوم على أساس دراسة الحركات التي يتطلبها كل عمل مع تحديد الوقت اللازم للإنجاز، مع ضرورة التصدي للعوامل التي تؤدي إلى هدره و ضياعه ، و تحقيق القاعدة الذهبية لفلسفة الإدارة الحديثة و التي تقوم على توفير الوقت، الجهد و المال.

الفصل الرابع: دلالات التسيير الناجع وفقا للإصغاء الفعال في عملية الاتصال.

تمهيد .

I. محددات عملية الاتصال.

أولاً- أهمية الاتصال.

ثانياً- عناصر الاتصال.

ثالثاً- أنواع الاتصال.

رابعاً- مقومات عملية الاتصال و معوقاتها.

II. دور الإصغاء في نجاح عملية الاتصال .

أولاً- أهمية الإصغاء.

ثانياً- عناصر الإصغاء و أنواعه.

ثالثاً- خطوات الإصغاء و خصائصه.

رابعاً- مقومات الإصغاء الفعال.

خلاصة.

تمهيد :

إلى جانب إدارة الوقت ، تدعو فلسفة الإدارة الحديثة إلى الاهتمام بعملية الاتصال في المؤسسة، نظرا لأهميتها في تحسين الأداء و تحقيق الاستقرار، و بذل الجهود في سبيل تفعيل و نجاح عملية الاتصال دور منوط بجميع الأفراد العاملين فيها و خاصة الذين بيدهم سلطة اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات المتعلقة بتنفيذ المهام و الأداء ، و يتم ذلك من خلال تنمية مهارات الاتصال كالكتابة، القراءة ، التحدث و الإصغاء و تركيز فلسفة الإدارة الحديثة قائم بالأخص على تنمية مهارة الإصغاء التي تنمي و تطور عن طريق التدريب و التعليم...الخ، لجعله إصغاء فعالا و اعتماده كآلية حديثة في التسيير والإدارة .

1. محددات عمئية الاتصال.

أولا - أهمية الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات ، الأفكار و المشاعر...الخ، بين مختلف المستويات الإدارية بهدف الوصول إلى تحقيق التجانس و التلاحم بين الأفراد العاملين في المؤسسة (الإدارة) من جهة ، و بين المستويات الإدارية كفريق عمل واحد و بين جمهور المتعاملين مع الإدارة من جهة أخرى.

و تظهر أهمية الاتصال من خلال مدى فعاليته في تحقيق التعاون و التضامن و تكريس مبدأ العمل الجماعي و الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة.⁽¹⁾ و مدى فعاليته في إرضاء الجمهور أو المتعاملين مع المؤسسة.

فال اتصال الفعال هو الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد لما يوفره من المعلومات اللازمة للعاملين عن الأهداف ، السياسات ، التخطيط، التنظيم ، الإجراءات ، التعليمات والأوامر لأن ضمان تنفق مثل هذه المعلومات للعاملين من شأنه أن يعزز فيهم الشعور بالتقدير من طرف مروضيهم، و يشعرون بأنهم محل مشاركة في هذه المعلومات، و أنها ليست حكرا على المستويات العليا في الإدارة ، فتعزز في كل فرد ثقته بنفسه و بالآخرين و يتفهم طبيعة الأهداف والعمل ضمن الجماعة ، فيسعى إلى إعطاء كل ما بوسعه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لأنه يشعر أنها سر وجوده ومستقبله و بهذا يصبح كل فرد يحمل مثل هذا الشعور يسعى إلى استمرار مؤسسته واستقرارها ، و هذا لأن عملية الاتصال كانت فعالة من خلال إشراك العاملين ككل في عملية الاتصال و تبادل المعلومات والمشاعر بين جميع المستويات الإدارية.⁽²⁾

كما يسمح الاتصال الفعال بنقل التجارب و الخبرات من المشرفين (الرؤساء) إلى المروضين، من خلال تقديم النصح و الإرشادات و القيام بعمليات التوجيه الفعالة التي تكون في الوقت المناسب ، إما عن طريق المراقبة و المتابعة لإنجاز الأعمال ، أو من خلال طلب المروضين للمساعدة و المشورة من المشرفين عليهم (الرؤساء) و في إطار هذا الموقف الاتصالي بين المروض

(1)- محمد مسلم :مرجع سابق ، ص 203.

(2) - محمد منير حجاب : مرجع سابق ، ص 20

و الرئيس يتم الاستفهام عما يجب عمله و كيفية الأداء ، رفع المعلومات حول ما تم إنجازه والمشاكل الشخصية و مشاكل العمل وطبيعة العلاقات مع الزملاء...الخ.

و يتحول الرئيس إلى مرمل من خلال تقديمه للتوجيهات اللازمة للمرؤوس (مستقبل) وإعطاء التعليمات الخاصة بالعمل و علاقتها بباقي الأعمال الأخرى ، إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات و السياسات الخاصة بالعمل و معلومات عن مدى التقدم في الإنجاز ، تحديد أهداف و سياسات العمل ، تدريب المرؤوسين ، رفع مهاراتهم و تقديم النصيح و مساعدتهم على حل مشاكلهم . و يكون الاتصال كذلك فيما بين الزملاء من نفس المستوى الإداري ، بغرض التسيق في كيفية أداء العمل المشترك مع تشجيع التعاون و توحيد المواقف و نشر المعلومات التي تهمهم⁽¹⁾.

و مواقف الاتصال التي سبق ذكرها تكون ضمن الاتصال الداخلي في المؤسسة ، أما الاتصال الخارجي للمؤسسة نجد من بينه الاتصال مع الجمهور المتعاملين مع الإدارة، فيكون طاقم الإدارة ككل مستقبل لطلبات الجمهور و اهتماماته ، بغرض طلب الخدمة التي تقدمها المؤسسة (الإدارة) .

فقد أصبحت الإدارة الحديثة تسعى إلى كسب رضا الزبائن من خلال السهر على تحسين نوعية الخدمة و أدائها في أوقات قصيرة في إطار تحقيق مبدأ الجودة التي تنادي بها فلسفة الإدارة الحديثة ، والتي أدركت أهمية الاتصال الفعال كعامل أساسي في التسيير و الإدارة ، وتوجيهه لخدمة و توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و خارجها ، لتعزيز الثقة و الفهم المشترك لأن هذا يؤدي بدوره إلى استقرار المؤسسة و ديمومتها.

و أهم وسيلة للاتصال الفعال (الذي يؤدي إلى تحقيق و فهم مشاعر و آراء الآخرين) هي التحدث وجها لوجه (الاتصال الشفاهي) الذي يستحضر اهتمام و مشاعر الطرفين ، و سر نجاح هذا الاتصال هو توفر عامل الإصغاء الجيد للمتحدث ، و الذي سنتطرق لحيثياته في العناصر التالية ضمن هذا الفصل.

⁽¹⁾ - أحمد ماهر :مرجع سابق ، ص-31-33.

ثانيا - عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال في المؤسسة من أربعة عناصر أساسية و هناك من يضيف عامل خامس وهذه العناصر هي المرسل- المستقبل - الرسالة - وسيلة الاتصال + الأثر .

1- المرسل : هو الشخص الذي تصدر منه الرسالة ، و الذي يحتاج إلى إصغاء و انتباه الطرف الآخر (المستقبل).

2- المستقبل: و هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة من طرف المرسل ، و في إطار الخاصية التبادلية للاتصال يتحول المستقبل إلى مرسل ، و المرسل إلى مستقبل من خلال العلاقة التفاعلية و التبادلية بين الطرفين المتصلين .لأنّ فحوى عملية الاتصال هي الحصول على استجابة من قبل المستقبل للرسالة و هذه الاستجابة تكون عبر عملية اتصال تبادلية بين طرفي عملية الاتصال التي يتحول فيها المستقبل إلى مرسل و المرسل إلى مستقبل.

3- الرسالة : و هي المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل ، و تكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات أو أفكار أو مهارات أو اتجاهات ملوكية ينبغي إتباعها ⁽¹⁾ ، أو مشاعرو يتحدد موضوع الرسالة حسب نوعية و اتجاه عملية الاتصال ، فمثلا إن كان اتصالا صاعدا فيكون غرض الرسالة مثلا طلب المساعدة أو الترجيه من المستقبل ، و إن كان اتصالا نازلا فتكون الرسالة بغرض إصدار الأوامر وتوفير المعلومات اللازمة لأداء الأعمال و التوجيه...الخ.

4- الوسيلة : و هي الطريقة التي تعرض بها الرسالة ،إمّا أن تكون معروضة من خلال الاتصال المباشر بين المرسل و المستقبل وجها لوجه ،أو اتصال بواسطة وسائل الاتصال كالهاتف،أو من خلال الاجتماعات أو عن طريق الوسائل المكتوبة رسائل مكتوبة ، فاكس، مواقع التواصل الاجتماعي عبر الانترنت أو عن طريق تبادل الكلمات و العبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمستقبل. ⁽²⁾

(1) -غريب عبد السميع : مرجع سابق ، ص ص18، 19.

(2) -حسين جنوب : مرجع سابق : ص 19.

5- الأثر: هناك من يضيف عنصر " الأثر " لعناصر عملية الاتصال الأساسية (المرسل، المستقبل ، الرسالة - الوسيلة) على اعتبار أن الأثر (أوفهم الرسالة) هو لب عملية الاتصال ، ولأن الغرض الأساسي من وراء الاتصال بالآخرين هو تحقيق الفهم الصحيح لأبعاد الرسالة.(1)

و يتوقف فهم الرسالة على عدة عوامل من أهمها قدرة المستقبل على استيعاب معاني الرسالة ودلالاتها الخفية و ترجمة رموزها وفك شفراتها ، و هذا لا يتحقق إلا بتوفر عامل الإصغاء الجيد الذي يؤدي إلى نجاح العملية الاتصالية.

و يمكن معرفة مدى الأثر و مدى فهم الرسالة من خلال الاستجابات التي يبديها المستقبل و مدى رضا المرسل عن هذه الاستجابات.

ثالثا - أنواع الاتصال:

هناك العديد من التصنيفات التي يتم على أساسها تحديد أنواع الاتصال، فهناك تصنيف حسب رسمية الاتصالات و يميز بين نوعين من الاتصال : اتصال رسمي و اتصال غير رسمي، وتصنيف آخر حسب اتجاهات الاتصال و يميز بين أربعة أنواع من الاتصال : اتصال صاعد ، اتصال نازل، اتصال أفقي و اتصال نجمي (متشابه) ، يعتمد تصنيف آخر على معيار وسائل الاتصال المستعملة ، و يميز بين ثلاث أنواع من الاتصالات : اتصال شفوي، اتصال مكتوب و آخر حركي.

1- التصنيف حسب رسمية الاتصال :

حيث يتم التمييز بين نوعين من الاتصال ، اتصال رسمي و اتصال غير رسمي.

أ- الاتصال الرسمي: و يحدث الاتصال الرسمي عن طريق الموائيق و المنشورات و القرارات والأوامر الكتابية (2)، و التي تكون من خلال خطوات السلطة الرسمية و أبعادها .

ب- الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال غير الرسمي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أعضاء التنظيم الإداري (3)، بحيث يتم بطرق شفوية غير مؤكدة و غير منزمة ، إذ أن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات تؤدي إلى ازدياد

(1) - غريب عبد السميع مرجع سابق، ص 18.

(2) - بوفلجة نجات : مرجع سابق ، ص 39

(3) - حسين جلوب: مرجع سابق ، ص 27.

الفصل الرابع : دلالات التسيير الناجع وفقا للإصغاء الفعال في عملية الاتصال.

الطرق غير الرسمية و ما يصاحبها من إشاعات و تشويه للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية. ⁽¹⁾

2- التصنيف حسب اتجاهات الاتصال:

وفقا لهذا التصنيف حددت أربعة أنواع للاتصال، اتصال صاعد، اتصال نازل، اتصال أفقي واتصال نجمي.

أ- الاتصال الصاعد: يتمثل في نقل الرسائل من المرؤوسين إلى الرؤساء ، و يفيد هذا الاتصال الإبداع في التحقق من إلمامهم بالمشاكل التي يواجهونها ، و كذلك معرفة الإدارة لاهتمامات و آراء مواقف و مشاكل العاملين فيها و أهم الوسائل التي يستخدمها هذا النمط من الاتصال التقارير ، الشكاوي ، المقابلات و الاستفتاءات...الخ.

ب- الاتصال النازل: و يكون الاتصال من خلال تدفق المعلومات و الأفكار و التعليمات ...الخ من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ، و بدونه يتوقف أداء المؤسسة لأنه يضمن وصول المعلومات اللازمة و المهمة للعاملين التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة منهم و تقديم التوجيه والإرشاد في المواقف التي تتطلب ذلك من خلال أجهزة المتابعة و المراقبة و التوجيه التي تقوم بها الجهات المسؤولة.

ج- الاتصال الأفقي: و يكون بين اثنين من أعضاء المؤسسة من نفس المستوى الإداري كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم ، أو اتصال الإداريين المنفذين مع بعضهم البعض و الغرض منه هو التنسيق في الجهود المبذولة و تبادل المعلومات المهمة في إطار العمل الجماعي. ⁽²⁾

د- الاتصال النجمي: و هو اتصال تميزت به الإدارة الحديثة ، بحيث أصبح الاتصال داخل المؤسسة يعرف اتجاهات متداخلة و متشابكة في آن واحد ، نظرا لبروز أهمية عملية الاتصال في بقاء المؤسسة وفي تحقيقها لأهدافها ، و هي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة. ⁽³⁾

(1)- بولطجة غياث : مرجع سابق ، ص 39.

(2)- محمد منير حجاب، مرجع سابق ، ص 45، 46 .

(3)- بولطجة غياث : مرجع سابق ، ص 39.

و في هذا الصدد يمكننا تقسيم أنواع الاتصال إلى اتصال داخلي و اتصال خارجي ، فالاتصال الداخلي تتم فيه أشكال الاتصال المحددة مسبقا وفقا للتصنيفات المختلفة و اتصال خارجي مع جمهور المتعاملين مع المؤسسة ، و تتحدد اتجاهاته حسب الجهة المتصلة فإن كان اتصال من طرف خدمات أو رفع شكوي...الخ، و في إطار تبادلية عملية الاتصال يتحول الجمهور مستقبل والمؤسسة مرسل وذلك عند تحديد الاستجابة حول موضوع الرسالة المقدمة من طرف الجمهور .

و على المؤسسة التي تسعى إلى الاستقرار و الديمومة تفعيل عملية الاتصال الداخلية والخارجية و عدم إغفال أي منهما ، لأن الأفراد العاملين بها يعتبرون جمهور كذلك ، و فلسفة الإدارة الحديثة تسعى إلى كسب عدد أكبر من الجماهير و اعتبارهم زبائن و رأس مال حقيقي ، و ذلك لتحقيق القاعدة الذهبية للفلسفة الحديثة للإدارة و هي توفير : الجهد ، الوقت ، المال ، و تفعيل عملية الاتصال هي الوسيلة المثلى للحفاظ على هذه القاعدة الذهبية.

3 - التصنيف حسب الوسيلة المستعملة:

يعتمد هذا التصنيف على الوسيلة المستعملة في عملية الاتصال كمعيار لتحديد أنواع الاتصال بحيث تتباين ثلاثة أنواع أساسية للاتصال ، اتصال شفوي ، اتصال كتابي ، و اتصال حركي.

أ-الاتصال الشفوي: يعتمد هذا النوع من الاتصال على استعمال وسيلة اللغة الكلامية المنطوقة عن طريق الفم ، و يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبساطة و الوضوح و يساعد على توضيح النفاط الغامضة ، و تمكين المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه و توطيد العلاقات الإنسانية و إزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين و الشعور بالاطمئنان.⁽¹⁾

و حتى يكون الاتصال الشفوي فعالاً، يستوجب استحضار الإصغاء الجيد لرسالة المتصل (المرسل) من قبل المستقبل ، و يعتمد ذلك على قدرة المستقبل في فك شفرات الكلمات و الرموز وترجمتها إلى معاني و دلالات ، و يستعمل الاتصال الشفاهي لغة الاتصال الحركي كذلك من لغة الجسم، و إيماءات الوجه و نظرات العيون...الخ.

⁽¹⁾هشام حمدي رضا تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية : دار الرؤية للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن ، 2010 ، ص 102.

و هذا النمط من الاتصالات هو الذي تعتمد عليه فلسفة الإدارة الحديثة في تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة (الإدارة) لما له من أثر واسع في توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و فهم المشاعر والأحاسيس و الآراء...الخ.

ب- الاتصال الكتابي: و يعتمد هذا الاتصال على اللغة اللفظية المكتوبة، من خلال الرسائل المكتوبة، المذكرات الداخلية، التقارير الرسمية...الخ.

ج- الاتصال الحركي (غير اللفظي): يعتمد هذا النوع من الاتصال على استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه و العيون ...بالإضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال بالصورة...خ.

و تعتبر الاتصالات الكتابية الوسيلة الرئيسية في عملية الاتصال الإداري، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة .و يتم اعتماد أسلوب دون الآخر حسب الرمائية و حسب ما تستلزمه الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل.⁽¹⁾

كما يمكن وضع تصنيف آخر لأنواع الاتصال حسب مدى فعالية الاتصال إذ يمكن التمييز بين نوعين أساسيين: اتصال فعال، اتصال غير فعال.

فال اتصال الفعال هو الاتصال الذي يحقق النتائج المرغوبة من وراء عملية الاتصال ، و هي ضمان نقل و تبادل المعلومات ، الأفكار ، الآراء ، المواقف و المشاعر بين الأفراد العاملين في المؤسسة (الإدارة) ، و تحقيق الفهم المتبادل ، و تعزيز الثقة بالنفس و الآخرين ، و تدعيم العمل مع الجماعة ، رفع الروح المعنوية و زيادة الولاء للمؤسسة و الانتماء إليها فتكرس بذلك مظاهر التعاون والمشاركة .

أما عن مستوى الاتصال الخارجي فتظهر ملامح الاتصال الفعال من خلال رضا جمهور المتعاملين مع الإدارة و عدم وجود المشاكل في تقديم الخدمات المطلوبة .

أما الاتصال غير فعال أو الاتصال السلبي فهو الاتصال الذي يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها و تتخلله مظاهر الصراع و العداوة وعدم الفهم و عدم الثقة ، بمعنى أن الاتصال السلبي يفهم

⁽¹⁾ -هاشم حمدي رضا : مرجع سابق ص 103.

الفصل الرابع : دلالات التسيير الناجع وفقا للإصغاء الفعّال في عملية الاتصال.

من خلال تفشي الظواهر السلبية في الإدارة و كذا حدوث المشاكل و الشجارات الدائمة مع الزبائن، لضعف القدرة على إقامة اتصال فعّال يفهم و يستوعب الرسائل المرسلة إليه.

رابعاً - مقومات عملية الاتصال و معوّقاتها:

1- مقومات عملية الاتصال:

تسعى فلسفة الإدارة الحديثة إلى تفعيل دور الاتصال في المؤسسة لأنه سبيل في توفير الجهد، الوقت ،المال، لسا يوفر من فهم و ثقة بالآخر الذي يسهل عملية أداء الأعمال و فهم كل فرد لأدواره ووظائفه و علاقتها بأدوار ووظائف الآخرين في المؤسسة و حتى يكون الاتصال فعالاً يجب توفر العناصر التالية:

-تنمية مهارات الاتصال : القراءة ، الكتابة ، الإقناع ، التحدث و الإصغاء ، إذ يعتبر الإصغاء إحدى أهم هذه المهارات لأن المستقبل هو الذي يحدد ما إن تم وصول الرسالة بكل معانيها ومتطلباتها، أو أنّ الرسالة لم تفهم من قبل المستقبل ، و لهذا يجب تنمية مهارات الإصغاء لآخر لأنها السبيل الأقوى في نجاح و فعالية عملية الاتصال ، و لا سيم أن الإدارة الحديثة تعتمد أكثر على الاتصال المباشر وجها لوجه الذي يستحضر المشاعر و الأحاسيس التي تؤدي إلى توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- تفعيل دور الإدارة في تحديد المكانات و إزالة الحواجز التنظيمية: التي تخلق مسافات بين الأفراد التنظيم عبر المستويات الإدارية المختلفة ، و التي من شأنها تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية دون خوف أو تردد.و كذلك من خلال خلق ثقافة مؤسسة قادرة على استيعاب جميع الأفراد العاملين فيها و خلق جو تسوده المحبة و الثقة وفقا لمفهوم الأسرة ، فيسعى الكل إلى خدمة المؤسسة دون تردد.

- تشجيع اتصال الأفراد العاملين في الإدارة على مختلف مستوياتهم الإدارية مع جمهور المتفاعلين مع الإدارة: من خلال الإصغاء إليهم و تقديم الخدمة وفقا لمتطلبات الجودة.

- ضمان وصول التعليمات و الأوامر و المعلومات في الأوقات المناسبة للمعاملين: مع تفعيل عمليات التوجيه و المتابعة في الأوقات المناسبة و ذلك لضمان عدم تعطيل الأعضاء و نجاح العملية الاتصالية.

- تزويد الإدارة بالوسائل الاتصالية و التكنولوجيا الحديثة: التي تختصر الجهد و الوقت في عملية الاتصال لأن الاتصال الفعال يختصر الجهد و الوقت لتحقيق الفهم الجيد.

2- معوقات عملية الاتصال:

تواجه عملية الاتصال عدة عوائق تحول دون فعاليتها في تحقيق النتائج الإيجابية المتوقعة من عملية الاتصال و نذكر من بين هذه المعوقات ما يلي:

- عدم الإصغاء الجيد لرسالة المتصل، و بهذا فإن المستقبل هو السبب في عدم نجاح عملية الاتصال مع تحديد استجابته وفقا لما يريد هو أن يفهمه و ليس وفقا لمعاني الرسالة الحقيقية، والإصغاء مهارة إنسانية تنمى من خلال الخبرة و التعليم و التدريب...الخ.

- ضعف قدرة المرسل في التعبير عن آرائه ، مواقفه و مشاعره...الخ، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

- التشويش الذي يحصل عند تلقي الرسالة من المرسل إلى المستقبل، سواء إن كانت أمور بيئية خارجية عن نطاق عملية الاتصال بين الطرفين، أو عدم ملائمة الوقت لإجراء عملية الاتصال كأن يكون المستقبل مشغول، أو المكان غير ملائم، بعد المرسل عن المستقبل...الخ.

- عدم فعالية وسيلة الاتصال في توصيل الفهم الحقيقي لمعاني و متطلبات الرسالة ، لأن فعالية الاتصال تكمن من وراء استخدام الوسيلة المناسبة لنقل الرسائل و لا يتم اختيارها بشكل عفوي أو اعتباطي بل يكون ذلك بشكل مدروس ،فإن كانت رسالة المرسل تستوجب استحضار المشاعر فإن أفضل وسيلة الاتصال وجها لوجه مع خلال استخدام لغة الكلام و لغة الجسد للتأثير على المستقبل لأن نقل المشاعر تتطلب استحضار مشاعر الطرفين.

- العوائق التنظيمية الناشئة عن صرامة التنظيم في تحديد المكنات ، و بقاء الرؤساء في برجهم العاج دون النزول إلى واقع المرؤوسين ، فهذا من شأنه أن يجعل المرؤوسين متخوفين من الاتصال برؤسائهم ، أو هشاشة التنظيم بحيث يصبح الرؤساء كغيرهم من العامة و المرؤوسين لا يهتمون لما يقولونه : وتكون عملية الاتصال بهم لا تأخذ أي جدوى لعدم اهتمام المرؤوسين بتعليمات و آراء وتوجيهات رؤسائهم.⁽¹⁾

(1) بوظجة غيات: مرجع سابق ، ص 42.

II. دور الإصغاء في نجاح عملية الاتصال.

أولا - أهمية الإصغاء:

يعتبر الإصغاء أحد الوسائل الهامة لتبادل المعلومات فيما بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، فهو يساعد على تركيز الانتباه بالنسبة للأطراف المشاركة في العملية الاتصالية ، كما يشجع المتحدث على الاستمرار في الحديث عندما يحس بأنه محل اهتمام من طرف المتحدث إليه.

و الإصغاء هو مفتاح الفهم و التأثير و الإقناع و التسبب بالأفكار لقوله تعالى : " و قال الذين كفروا لا تسمعوا لهذا القرآن والغوا فيه لعلكم تغلبون." (الآية : 26 سورة فصلت) فما داموا لا يسمعون له فلن يتأثروا به.

و قوله تعالى : " و قالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير." (الآية 1 سورة المائدة) فحسن الاستماع (الإصغاء) تكون آثاره قيمة و إيجابية ، أما إن لم يحسن الشخص الاستماع فتكون آثاره وخيمة و سلبية عليه.

فالإصغاء يتطلب الوعي الذاتي و السمع معاً ، فالسمع هو وصول الأصوات إلى الأذن فقط ، أما الاستماع بالوعي (الإصغاء) هو محاولة ترجمة هذه الأصوات إلى معاني و دلالات تفهم من فحوى الكلام.

و لهذا فإن للإصغاء أهمية كبيرة في إنجاح العملية الاتصالية في أي إدارة أو مؤسسة ، لأن الإصغاء يتوك منه تفهم كل طرف للأطراف الأخرى فيسود جو من الثقة و المودة المتبادلة و يعزز التفاهم ، لأن معظم المشاكل التي تحدث في العلاقات بين الناس بشكل عام ، و علاقات العمل بشكل خاص إنما تكون بسبب عدم الإلمام بهذه المهارة⁽¹⁾ ، التي تتعلق بالاستعداد الفردي وشخصيته التي يمكن أن تطور و تقوى عبر عملية التكوين ، التعليم و التدريب.⁽²⁾

و لهذا فقد ركزت فلسفة الإدارة الحديثة على الإصغاء كعامل أساسي يسهل عملية الإدارة والتسيير ويساهم في إنجاح العملية الاتصالية بين أفراد المؤسسة ككل، في جو تسوده العلاقات

(1)- ماهر شعبان عبد الباري : مهارات الاستماع النشط ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، ص ص 94 ، 95 .

(2)- محمد مسلم : مرجع سابق ، ص 218.

الإنسانية بين الرئيس و المرووس، و بين الموظفين فيما بينهم، و بين أفراد المؤسسة ككل و جمهور المتعاملين معها. فالإصغاء هو مفتاح هذه العلاقات الإنسانية التي يتولد عنها الاستقرار في المؤسسة. و يشير 'بيوكنز' و "فوجارتي" (perkins § fogaty) بأن الإصغاء تتجلى أهميته في أنه جزء لا يتجزأ من حياة البشر، علاوة على أنه وسيلة من وسائل الاتصال الفعال بالآخرين كما انه يعين على توفير عناصر المحبة و الإخاء بين الأفراد.⁽¹⁾

كما بينت الدراسات أن أكثر المشرفين نجاحهم الذين يولون اهتمام خاصا للإصغاء للآخرين، و يؤكد هذا المعنى (orgogozo) بقوله: "أن المهمة الحقيقية لأي مدير أو مشرف هي أن ينصت أو يصغي إلى الآخرين أكثر مما يتكلم."⁽²⁾ نظرا لما يحمله الإصغاء من دلالات الاهتمام بالآخر ومحاولة استيعابه في كل مشاغله و مشاكله.

كما تزداد أهميته الإصغاء بالنسبة للمؤسسة نظرا لما تشهد هذه الأخيرة من تطورات و تغيرات اجتماعية و التي تعتمد بالدرجة الأولى على عامل الإصغاء كوسيلة ناجعة للتغيير من وضع إلى آخر، و ذلك من إقناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بضرورة التغيير و التطوير و ضرورة مشاركتهم في إنجاح في العملية، و في هذا الاتجاه يذهب (M.Grozier) إلى التأكيد "بأنه محاولة إدخال سياسات أو فلسفة جديدة في المنظمات تبوء دائما بالفشل لأننا لا نعرف كيف نصغي للأشخاص المعنيين بالتغيير."⁽³⁾

و بهذا فإنه يتضح أن الإصغاء هو مهارة هامة لتحقيق اتصال جيد، و معرفة قدرات الآخرين، والتحقق من غضب المتحدثين و رفع معنوياتهم و التعرف على الدلالات و المعاني من وراء الحديث.

فالمدير مثلا أثناء عملية التخطيط و اتخاذ القرارات يحتاج إلى معرفة آراء و أفكار و مشاعر العاملين معه و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالإصغاء الجيد، و العاملين أيضا بحاجة إلى من يتسع باهتمام إلى مشاعرهم وآرائهم. و في نفس الوقت ملزمين بحسن الإصغاء لمدراءهم أو مشرفيهم لنقل المعارف و الخبرات و تطوير ذاتهم و الزيادة في الكفاءة و المهارة في الأداء.⁽⁴⁾ و يشكل المدير

(1) - ماهر شعبان عبد الباري: مرجع سابق، ص 95.

(2) - محمد مسلم: مرجع سابق، ص 219.

(3) - نفس المرجع: ص 218.

(4) - محمد القاروط: مرجع سابق، ص 1.

الطاقم العامل معه ككل محل إصغاء للجمهور المتعاملين لمعرفة احتياجاتهم و انشغالاتهم و العمل تحسين الخدمات و المنتجات لهم من خلال، الإصغاء الجيد الذي يعزز الثقة بين المؤسسة وزيائنها، سواء كانوا عاملين فيها أم جمهور.

و عليه فإن أهمية الإصغاء الفعال تكمن في كونه عامل أساسي في تحسين العلاقات، الحصول على المعلومات، حل المشكلات و فهم الناس بصورة أفضل.⁽¹⁾

ثانيا - عناصر الإصغاء و أنواعه:

1-عناصر الإصغاء:

يعتبر الإصغاء عامل جوهري في عملية الاتصال بين طرفين أو أكثر، و لاسيما الاتصالات التي تكون في شكل محادثات، مقابلات، اجتماعات، محاضرات، تفاوض، تقديم النصيح و المشورة وإلقاء التعليمات و الأوامر...الخ.

و لفهم عملية الإصغاء لا بد من معرفة عناصر و مكونات هذه العملية، و التي يمكن تحديدها في عنصرين هما: العناصر اللفظية و العناصر الغير اللفظية.

أ- عناصر الإصغاء اللفظية:

و يقصد بالعناصر اللفظية اللغة المنطوقة بالفم(الشفاه)، و تكون مصاغة في شكل رسائل منطوقة مكونة من ألفاظ و صياغات معنية تحدد طبيعتها حسب موضوع الرسالة و هدفها ،و يبقى نجاح إيصال هذه الرسالة مرتبط بمدى قدرة المرسل على تحديد الألفاظ و الصياغات المناسبة التي تعبر عن الرسالة المراد تبليغها للمستقبل(المصغي).

ب- عناصر الإصغاء غير اللفظية:

يستعمل المرسل إلى جانب اللغة المنطوقة من عبارات و صياغات، لغة غير منطوقة(غير لفظية) وعلى المصغي(المستقبل) أن يدرك هذه اللغة الخاصة بالجسم و تعبيرات الوجه. لأنها مكملة في معناها لمعاني و دلالات الكلمات المنطوقة.

فحركة الجسد و الأيدي تتضمن دلالات أخرى مدعمة لدلالات و معاني اللغة المنطوقة، من الطرف المرسل، كما تمثل كذلك مدى اهتمام المستقبل بالإصغاء إلى ما يقوله المرسل مثلا:⁽²⁾

⁽¹⁾حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار الحنة للنشر والتوزيع، الأردن، 209 ، من ص 296، 297

⁽²⁾أحمد ماهر: مرجع سابق، من ص 163 ، 164 .

جلوس المستقبل وإسناد الجسم على ظهر الكرسي، و حركات الململ... فهي حركات من شأنها أن تزرع لدى المرسل رغبة في التوقف عن التحدث أو تشويش أفكاره... الخ.

كما يمكن أن تشكل تعبيرات الوجه من حركة الشفاء، خلجات الوجنتين، العيون و الحواجب تعبيرات تعزز المعاني و الدلالات الكامنة خلف الكلمات، أما بالنسبة للمستقبل (المصغي) فنفس تعبيرات الوجه يمكنها أن تشجع أو تثبط همة المتحدث في مواصلة حديثه.⁽¹⁾

بالإضافة إلى اللغة المساعدة، و التي تعني كيفية نطق أو قول رسالة لفظية، فاللغة تعني بماذا نقول (أو نتنطق)، و اللغة المساعدة تعني بكيفية قول أو نطق ذلك، إذ يمكن أن تعزز و تدعم الرسالة المنطوقة أو تشوهها، و تتضمن اللغة المساعدة صفات و خصائص الصوت: المعدل، القوة، النبرة، اللهجة، الرئيمين و غيرها.

و الوظيفة الأساسية لهذه الصفات هي التعبير عن مشاعر و عواطف مثل: الخوف، الغضب، الرضا، الإعجاب و عدم الرضا.⁽²⁾

2 - أنواع الإصغاء:

يمكن التمييز بين نوعين من الإصغاء و ذلك باعتماد معيار الفعالية، بحيث يكون للإصغاء نوعين، إصغاء فعال و إصغاء غير فعال.

أ- الإصغاء الفعال:

يعد الإصغاء الفعال مطلب أساسي لفنسة الإدارة الحديثة، لأنه سر النجاح و التألق، وفقا لما يقوله أحد المستشارين الإداريين: "أنصت بجدية و أنصت جيدا، و ذلك هو سر النجاح المالي."⁽³⁾ لأن توفر عامل الإصغاء الفعال في الإدارة (المؤسسة) يكون عاملا دائما للاستقرار من خلال ما يحققه الإصغاء الفعال من جو يسوده الثقة و الاحترام و تبادل المشاعر و الأحاسيس أي بمعنى إطلاق العنان لإنشاء العلاقات الإنسانية القوية في أوساط علاقات العمل التي ترفع من الروح المعنوية، و تزيد من تكريس الولاء للمؤسسة و تعزيز روح الانتماء للجماعة و المؤسسة... إلخ، و كل هذا يؤدي بدوره إلى زيادة القدرة على الأداء بكفاءة و فعالية.

(1) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 164، 165.

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 299.

(3) - ويليام ب. مارفين ت/ خالد حسن زروق: جودة خدمة العمل، دار أفاق للإبداع العالمية للنشر و التوزيع، ط1، 1991، ص 53.

و الإصغاء الفعّال يتضمن دائما النوايا الحسنة في استيعاب الآخرين من خلال الإصغاء الجيد بعناية و اهتمام لانشغالات و آراء، و مواقف... الآخرين، و العمل على ضمان استجابات تكون موافقة تماما لمعاني و مقاصد الرسالة الموجهة من المرسل.

و الإصغاء ضمن عملية الاتصال، يكون بين الطرفين مرسل، ومستقبل، و رسالة و ظروف محيطية بعملية الاتصال، و لكي يكون إصغاء فعّال يستجوب ضرورة الإصغاء كلما كان هناك حديث، فالمرسل بدوره يتحول إلى مستقبل، و المستقبل يتحول بدوره إلى مرسل لأن عملية الاتصال تبادلية، و لهذا وجب تفعيل الإصغاء من خلال الإصغاء الجيد للطرف المتحدث على اختلاف المستويات الإدارية التي تقوم بعملية الاتصال داخل المؤسسة.

و الإصغاء الفعال يفهم من خلال طريقة المعاملة الموجهة للمتحدث، كأن يجلس جلسة توحى لدى المرسل بالاهتمام لما يقوله و كذا نظرات العيون و إرشادات الرأس...الخ، و أن يترك المجال للمتحدث بإدلاء بما يريد، دون مقاطعات لا مبرر من ورائها مع صفاء النية لاستيعاب معنى الرسالة كما وردت و ليس وفقا لما يريد المستقبل أو إلحاقها بخلفيات و نوايا مشبوهة.

ب- الإصغاء غير الفعال:

قد يعتقد الجميع أن الإصغاء مسألة سهلة و متاحة للجميع، غير أن الدراسات تثبت عكس ذلك، لأن الملكة الأكثر صعوبة في عملية الاتصال هي الإصغاء، كما تبين أنه خلال عملية الإصغاء فإن المصغي يسعى أحيانا لتحضير الإجابة أو التفكير في كيفية الاستجابة، و هذا من شأنه أن يقلل من تركيزه، ولالإصغاء غير الفعال أشكالا مختلفة نورد بعضها فيما يلي:

- الإصغاء السلبي:

و يتم ذلك حينما يكون الشخص المصغي يفعل ذلك انطلاقا من موقع دفاعي، و قد يتظن الآخر بسرعة إلى هذا النوع من النوع من الإصغاء من خلال الملاحظة لحركات و سلوكات المصغي. كأن يكون الشخص المتحدث أحد الموظفين في الإدارة يوجه كلاما للرئيس (المشرف) و يكون هذا محل دفاع عن مصالحه لا محاولة فهم و استيعاب أفكار و آراء و انشغالات المتحدث له.⁽¹⁾

(1) - محمد مسلم : مرجع سابق، ص 221.

- الإصغاء السلطوي:

و يظهر عموما عند المستقبل(المصغي) و هو يفكر في أنه أنكى من المصغي إليه(المرسل) أو يظهر له أنه أحسن و أعلى منه مرتبة فيصفي إليه بنوع من التكبير، و قد يتصرف بشكل غير ملائم حين يحس بأن المرسل قد تعرض أثناء حديثه إلى سلطته أو مكانته.

- الإصغاء الجزئي :

و يسمى كذلك الإصغاء الانتقائي، لأن المصغي يميل إلى الاستماع و فهم ما يناسبه و ما ينماشى مع مصالحه أو موافقهن و قد يؤدي هذا النوع من الإصغاء السلبي إلى انقطاع الاتصال نتيجة التدخل الكثير للمستقبل دون أي فائدة من وراء المقاطعات سوى تشويش أفكار المرسل. وتوجيهها للإصغاء على ما يخدم المستقبل فقط و ليس وفقا لما يريد المرسل قوله.

- الإصغاء المتوتر:

يتم حين يعتقد المصغي أنه تم التعرض إليه و لسلوكياتها الانفعالية و الشخصية من خلال الحديث الموجه إليه من قبل المرسل(المصغي له)، و في هذا الموقف يؤدي الموقف يؤدي المصغي إلى التأويل الأحاديث بدلا من فهمها.

- الإصغاء بالتمثيل:

قد نلاحظ ظاهريا أن المصغي يقوم بجهد كبير للتركيز على حديث المرسل، و لكن قد يتبين من خلال إعادة الصياغة، انه كان بعيدا أنسيا أو كلي عن المصغي إليه(المرسل)، ذلك لأنه لم يكن يركز اهتمامه على المصغي و إنما كان ذهنه غائبان و كان يمثل أدوارن أي يلعب دور المصغي بجدية، كان يتسم من حين الآخر و بهز برأسه و يقول نعم، تفضل، واصل... و في هذه الحالة أيضا ينعدم الفهم و يكثر التأويل.

و الفهم يتطلب فهم ما يريد المرسل إصغاله من خلال الرسالة الموجهة للمستقبل، بكل أبعادها ومعانيه. و ليس تأويل هذه الرسالة حسب أهواء المستقبل و ما يريد هو فهمه لأن هذا تأويلا و ليس فهما للرسالة و أبعادها الخفية. (1)

⁽¹⁾محمد مسلم: مرجع سابق ص 221، 222.

كما قسم "ستيفن أركوفي" أنواع الإصغاء حسب مستوى الإصغاء إلا الطرف الأخرى إلى:

-التجاهل التام: بحيث يكون المصغي متجاهلا تماما لما يقوله الطرف الآخر.
-التظاهر فقط بالإصغاء: من خلال إحياء الجسم كالإحياء بالرأس بالموافقة، أو من خلال الجلوس بشكل يوحي بالإصغاء إلا أنه يتظاهر فقط بالإصغاء دون استحضار نية الإصغاء الجيد لما يقوله الآخر مع انشغال فكرة بأمور أخرى خارجة عن نطاق موضوع الرسالة التي يريد الطرف الآخر إيصالها له.

-الإصغاء الاختياري: أو الإصغاء الانتقائي، و ذلك من خلال الإصغاء إلى بعض أجزاء الحديث فقط، و التي تهتم المصغي و تخدم موافقة و اتجاهاته.

-الإصغاء الحرفي: بمعنى الاستماع إلى كلمات فقط دون محاولة فهم دلالات هذه الكلمات ومعانيها.
-الإصغاء المتفهم: هذا هو نمط الإصغاء الجيد و الفعال، و المطلوب توافره في عمليات الاتصال لكي تضمن نجاح عملية نقل و تبادل المعلومات، الأفكار و المشاعر... الخ، الكامنة وراء عملية اتصال شخص اتصال شخص بشخص آخر.

-الإصغاء المتعاطف: يتميز هذا النمط من الإصغاء بالتعاطف مع الطرف الآخر حتى قبل أن يستمع لوجهة نظره، و قد يكون ذلك لصفة المرسل أو لقربه من المستقبل أو محبة له أو قد يكون وفقا لشخصية المصغي(المستقبل) المتعاطفة مع الآخرين.

و يضيف "ستيفن أركوفي" بقوله: "إذا تحدثت بالكثير على فن الإصغاء المتفهم أو المتعاطف فاستمعت إلى وجهة النظر الأخرى بتفهم حقيقي فإن ذلك يجعل نصيحتك دائما محل تقدير الآخرين وثقتهم... لأنهم سوف يحسون أنك على الأقل أخذت وجهة نظرهم في الاعتبار حتى إنك و إن اختلفت معهم في مشاعرهم و الأهم كما تهتم بمصنحة العمل أو الأسرة ككل."⁽¹⁾

⁽¹⁾ -الخامس، بغير: فن الإصغاء: أهميته و دوره في صناعة المدرب الأفضل، مقال منشور على الانترنت، تاريخ النشر الاثنين 23 جويلية ، 2014، ص2 .
(à 11:45www.aljamaa.net/ar/document/82334.shtml/27 le 14/02/2015)

ثالثا - خطوات الإصغاء و خصائصه:

1 - خطوات الإصغاء:

تمر عملية الإصغاء الجيد بالخطوات التالية: الاستماع، التفسير، الاستيعاب، التذكير، التقويم والاستجابة.⁽¹⁾

أ- الاستماع:

تتطلب هذه الخطوة الأولى من عملية الإصغاء الجيد استحضار النية لأخذ حديث المرسل محل اهتمام و تركيز، بترك الانطباع لديه بهذا الاهتمام من خلال تعديل لغة الجسم (من نظرات العيون، تعبيرات الوجه، المظهر الخارجي، وضعية الجلوس أو الوقوف ⁽²⁾... الخ) و توجيهها لخدمة إنجاح عملية الاتصال بين الطرفين (المرسل و المستقبل).

و إحساس المرسل بالاهتمام به و بما يقوله من نشأته أن يعزز ثقته بالمرسل إليه، ففي مجال العمل والإدارة يكون العامل (الموظف) بحاجة إلى أن يثق في رئيسه كي يوصل إليه انشغالاته وطموحاته و طلب المساعدة منه و التوجيه، و الرئيس كذلك بحاجة إلى ثقة مريضه للنجاح في أداء الواجبات و إنجاز المهام المطلوبة و التدخل في الأوقات المناسبة للتوجيه و الإرشاد، و تفعيل عملية نقل المعارف والخبرات من الرئيس إلى الممرض و التي لا تكون إلا من خلال توفر الإصغاء الفعال.

ب- التفسير:

و يعني ذلك إدراك المستقبل لمعاني الرسالة التي يقوم بتوصيلها إليه و تفسيرها بالمعنى الصحيح، وفك شفرات الكلمات و الأصوات إلى معاني و دلالات تفهم من الكلام.

فأحيانا نجد البعض لا يوضح رسالة بانتفاصيل اعتقادا منهم بأن المستقبل لديه القدرة على تفسير الرسالة حتى لو كانت مقتضبة... فإذا تمكن المستقبل من ذلك فإنه سوف يفهم الرسالة. وأحيانا نجد البعض الآخر يسهبون في توضيح رسالتهم و للدرجة التي لا يستطيع المستقبل تفسيرها. إلا أن الحكمة تقتضي الإصغاء الجيد للرسائل و إعادة صياغاتها من قبل المستقبل حتى يكون تفسيره معاني الرسالة موحدا بين الطرفين.⁽³⁾

(1) - زيد منير عوي: فن الإدارة بالاتصال، دار نجمة ط1، الأردن، 2008، ص 28.

(2) - حسين جلوب، مرجع سابق ص 91، 92.

(3) - أحمد الطائي، بشير العلاق: أساليب الاتصال (نماذج و مهارات) دار الوائزوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 112 .

ج- الاستيعاب:

يهتم المرسل باستيعاب رسالته من طرف المستقبل بالشكل الذي يعنيه و يقصده، و بالتالي يجب على المستقبل أن يشعر المرسل بأنه قد استوعب رسالته، و طرح الأسئلة في المواقف التي تتطلب ذلك تعيين المستقبل على استيعاب معاني الرسالة و مقاصدها، لأن الأسئلة من شأنها أن توضح آيس الذي يقع للمستقبل، و لأن عائق فهم الرسالة يقع أيضا على المرسل و قدرته على التعبير عن انشغالاته و آرائه ومشاكله... إلخ، و لكن الدور الأكبر يقع على المستقبل الذي يجب عليه استيعاب و فهم مقاصد الكلام الموجه له.

و ينصح هنا بأن يذكر المستقبل عبارات "لقد فهمت ما تريد" أو "لقد استوعبت ما تقول"... إلخ لكي يطمئن المرسل بوصول فحوى الرسالة إليه.

و استيعاب المستقبل لرسالة المرسل يسهل عليه تنفيذ الرسالة بالشكل المطلوب و بأقصى سرعة ممكنة و التسرع في تلقي الرسائل دون الاستيعاب الكامل لها، يؤدي إلى عدم الحصول المرسل على ما كان يريد.

فالموظف (العامل) الذي ينقل لرئيسه حصول بعض المشاكل في أداء الأعمال... و الرئيس يستقبل رسالته الصوتية المعبر عنها بالكلام دون استيعاب معانيها من شأنه أن يعطل أداء الأعمال والقيام بمهمة التوجيه و الإرشاد في الوقت المناسب، فيؤدي ذلك إلى تراكم المشاكل و بالتالي يصعب في النهاية. و لهذا فقد أولت فلسفة الإدارة الحديثة أهمية لعملية الإصغاء الجيد الذي يؤدي إلى تفهم كل طرف الآخر و بدوره يؤدي إلى عدم تعطيل الأعمال و إضاعة الوقت، الجهد، المال.

د- التذكير:

أحيانا يكون حديث المرسل طويلا و متفرعا خاصة إذا كانت الرسالة معقدة، فإذا ولجّه المستقبل مثل هذا الموقف عليه أن يتطلب من المرسل تكرار مضمون رسالته و لا مانع من أن يقوم المستقبل بتسجيل أهم ما جاء بها في ورقة أمامه لكي يتذكرها و لا ينسى أي منها. و خاصة إذا كان الشخص المستقبل رئيسا على مجموعة عمل فهو مضطر إلى تسجيل النقاط المهمة من الرسائل الموجهة إليه لعدم نسيانها ومعالجتها في الوقت المناسب. أو يكون شخصا مستقبلا لمتطلبات جمهور المتعاملين⁽¹⁾

(1) - حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق، ص ص 113، 114 .

مع الإدارة أو المؤسسة، فهو مضطر في الأول إلى تفعيل إصغائه مع تسجيل أهم النقاط و المحاور الرئيسية للتذكير.

أما إن كانت الرسالة التي يوجهها المرسل محددة و تتضمن كثيرا من البيانات و التي قدمها شفويا للمستقبل، فربما يتضايق المرسل إذا طلب منه تكرارها لذلك ينصح دائما بأن يتم الترتيب على قوة التذكر والتي لا تأتي إلا من خلال التركيز لحديث المرسل و تسجيل النقاط الأساسية للرجوع إليها عند الحاجة.

و- التقييم:

بعد الانتهاء من عملية الإصغاء لرسالة المستقبل و فك رموزها و شفرتها إلى معاني ودلالات، يجب على المستقبل أن يقيم الحديث الذي أدلى به المرسل دون تأثير الانطباعات السابقة عن المرسل أو حتى الظروف المحيطة بالمستقبل أثناء الحديث، حتى تكون عملية التقييم عملية إنسانية و إيجابية و لا تحمل أي خفيات لضمان استجابة موضوعية دون تحيز أو ذاتية.

هـ- الاستجابة:

لا تتم عملية الإصغاء الفعال للمرسل إلا باستجابة تصدر عن المستقبل، تعني بذلك وصول رسالة المرسل إليه، و قد تأخذ هذه الاستجابة شكلا من الأشكال التالية:

- الاستجابة غير لفظية: حيث يظهر المستقبل لرسالة المرسل من خلال هز رأسه أو إشارات من يديه أو عينيه... الخ، تدل على فهم المستقبل للرسالة.

- الاستجابة اللفظية: و ذلك من خلال توجيه حديث من قبل المستقبل إلى المرسل لإشعاره بفهم ووصول رسالة وتقديم الحلول الممكنة، فإن كانت الرسالة تتطلب التوجيه و الإرشاد كانت الاستجابة كذلك، و إن كانت تتطلب إيجاد الحلول للمشاكل و الصعوبات فإن الاستجابة تتضمن فحوى ذلك ويتحول المرسل إلى المرسل إليه و يقع على عاتقه تفعيل الإصغاء للمرسل لنجاح عملية الاتصال و لتواصل بين الطرفين.

- لأن حديث أي طرف تستجوب الإصغاء من الطرف الآخر فلا يمكن أن ينجح الاتصال و كلا الطرفين يتحدث معا،⁽¹⁾

(1) - حميد المثلثي ، بشير العلق: مرجع سابق، ص114

- الاستجابة للمشاعر:

تكون المشاعر في الغالب أكثر أهمية من الكلمات نفسه، و يجب علينا أن نبحث عن المشاعر المتضمنة في الرسائل و هي غالبا تشكل الرسالة الحقيقة⁽¹⁾. و لهذا يجب أن يهتم المستقبل بالتجاوب مع مشاعر المرسل لإظهار المودة و الفهم المشترك بينهما، و تفيد الاستجابة للمشاعر في التنفيس عن العواطف و الأحاسيس و بالتالي يتحسن الاتصال الشخصي بين طرفي الاتصال، إنه لمن المفيد حقا إشعار الآخرين بوعينا و إدراكنا لأحاسيسهم من أجل تحقيق الفهم المتبادل.⁽²⁾

و هذا تطبيقا لبدأ تنمية العلاقات الإنسانية في علاقات العمل وذلك لتوطيد العلاقة بين جميع الأطراف المتصلة، و خاصة و أن نوعية الاتصالات في المنظمات الحديثة تكون ذات الشكل النجمي المتشابه و ذلك بتشابه العلاقات و تداخلها و نجاح هذه الاتصالات مفتاحها هو الإصغاء الجيد والفعال الذي يعني بالمشاعر و الأحاسيس. لأن رفع الروح المعنوية في أوساط العاملين من شأنه أن يزيد في قدراتهم على الأداء بكفاءة و فعالية.

و الاستجابة التعاطفية لا تحتاج إلى تدريب أو تمرين، بل تحتاج إلى توجيه المشاعر والأحاسيس لفهم الآخرين، ومنحهم فرصة التنفيس عن مشاعرهم و مشاركتهم إياها.⁽³⁾

(1) -وليام ب.مارتين؛ مرجع سابق ص55.

(2) - حميد الطائي ، بشير العلاق؛ مرجع سابق ص114

(3) -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي؛ مرجع سابق، ص192

2- خصائص الإصغاء:

يحمل الإصغاء جملة من الخصائص نذكر منها ما يلي :

- الإصغاء فن من فنون الاستقبال اللغوي، يتم عن طريق نقل الأصوات والرموز اللغوية عبر العصب السمعي إلى ركز السمع في المخ، لتبدأ عملية جديدة قوامها تحليل وتفسير هذه الرسالة.(1)
- الإصغاء مرتبط بشخصية الفرد سواء كان بالفطرة أو مكتسب من خلال عملية التطبيع الاجتماعي والتثنية الاجتماعية عن طريق التعليم ، التربية و التدريب ...الخ.
- الإصغاء عملية استقبال نشطة وإيجابية، فالمصغي يتجاوز عملية السمع بالأذن إلى تنشيط الوعي والمدرجات وفك شفرات الرموز إلى معاني ودلالات التي تمكنه من فهم المواقف والآراء واتخاذ القرارات وتقديم المساعدات وحل المشكلات.(2)
- الإصغاء مهارة تتطلب في نفس الوقت إتقان مهارتين هما السكوت (الصمت) والتركيز، لأنه يتطلب ترك مجال للمتحدث للإدلاء بآرائه ومشاكله... وعدم مذايقته أثناء التحدث لعدم التشويش أفكاره ولسلامة وصول الرسالة دون غموض أو تحريف. والتدخل إلا عند الضرورة .
- الإصغاء عملية جوهرية في عملية الاتصال بين الناس عامة، وفي عملية الاتصال داخل المؤسسات لأنه يشكل سر نجاح العلاقات الإنسانية ككل وعلاقات العمل بصفة خاصة مشكلا في ذلك جسر للتواصل بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم ومكانتهم الاجتماعية.
- الإصغاء مبدأ من المبادئ، التي تنادي بها فلسفة الإدارة الحديثة، وذلك بعد إجراء العديد من الأبحاث والدراسات في سبيل تطوير الإدارة وإخراجها من الطابع التقليدي الذي لا مكانة فيه للعاملين لأنهم مجرد آلة فقط تقاس بما تقدمه من أداء فقط، و لا تأبه بانشغالاتهم و مشاكلهم و طموحاتهم...الخ. ولهذا أدركت فلسفة الإدارة الحديثة أن الإصغاء للعاملين و الجمهور هو أسلوب ناجح في تسيير الإدارة و المؤسسة و سبيل في استقرارها و ديمومتها.
- الإصغاء الفعال يستحضر لغة الجسم ككل، لأنه يتحدد من خلال وضعية المصغي للمتحدث ليكون لديه الاهتمام لما يقوله بعناية و تركيز، يتواصل معه من خلال لغة العيون و إحياءات الجسم... التي توحى للمتحدث بالراحة بالراحة و الطمأنينة لمن يصغي إليه.

(1)- ماهر شعبان عبد الباري، مرجع سابق، ص 92

(2)- وليام ب، مارتين، مرجع سابق، ص 54

رابعاً - مقومات الإصغاء الفعال:

ليس عبثاً شيوخ القول "أن المتحدث الجيد هو المصغي الجيد".⁽¹⁾ فلاإصغاء هو نصف العملية الاتصال. و مهارة يمكن تنميتها من خلال المبادئ التالية انذكر:

- استحضار المستقبل النية والاهتمام والتركيز مع حديث المرسل.
- الجلوس بالقرب من المتحدث للتأكد من سماعه و رؤيته.⁽²⁾
- تعديل وضعية الجلوس أو الوقوف عند استقبال الرسالة، مع توجيه إيماءات الجسم لما يخدم نجاح عملية الإصغاء، لأن وضعية المستقبل لها تأثير كبير على المرسل، بما تتركه من انطباعات لدبه عن مدى أهميته و أهمية حديثه لدى المستقبل.⁽³⁾
- التفرغ التام للمتحدث، من خلال إدارة الذات و الوقت و إعداد جدولته للأعمال و الأولويات، مع جدولة أوقات الاستقبال التي يكون فيها استحضار الوعي التام و المدرك للأشياء، و عدم ربط عملية الإصغاء بأعمال و نشاطات أخرى في الوقت، لأن عملية الإصغاء تستجوب الفهم والوصول إلى المخفي و التأمقال، فهي ليست عملية هينة فإن تداخلها مع أي نشاط آخر ستكون عملية إصغاء سلبية و لم تحقق الهدف من ورائها ألا و هو فهم كلام المتحدث و الإحساس بمشاعره... الخ، و تحديد الاستجابات اللازمة له.
- التوقف عن الحديث و تجنب المقاطعات إلا عند الضرورة، كطرح أسئلة للاستفسار أكثر أو توضيح الغموض... الخ، لأن مقاطعة المتحدث من حين لآخر من شأنه أن يشوش فكره و يوتره فينعكس ذلك على وصول الرسالة كاملة بمعانيها و دلالاتها.⁽⁴⁾

(1)-مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص177.

(2)- زكي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص280

(3)- محمد القاروط: مرجع سابق، ص 3 .

(4)- وليام.ب. لامارتين: مرجع سابق، ص53

- الإصغاء إلى التعبير دون اللفظي ، فالرسائل لها محتوى ظاهري لفظي، و محتوى آخر خفي أو ضمني لا يعبر عنه بالألفاظ. و ما يحدد القصد من الكلمات في كثير من الحالات ليس معناها اللغوي الشائع، بل انبرة التي تلفظ بها، و التي قد تغلب المعنى رأيا على عقب أحيانا، و نفس الجملة قد تثير الغضب أو تثير النكتة تبعا لنبرة الصوت، فهي في الحالة الأولى تهديد و في الثانية دعابة. لقد أصبح معروفا في علم الاتصال و العلاقات الإنسانية عموما أن يحاول محدثا أن ينقله إلينا يمر من خلال اللغة دون اللفظية، ومن خلال هذه اللغة يستشف اللبيب المعنى الأساسي الذي لا يكون المضمون الظاهري سوى تغطية سوى تغطية له أو وسيلة للإشارة إليه.

- محاولة التركيز على النقاط الأساسية أو الفكرة الأساسية، لي لا يشتت سمعه و إدراكه للكلمات ومعانيها. و هذا لأن الرسائل التي تصل إلى المستقبل عادة ما تكون محملة بالكثير من المعلومات التفصيلي و المعترضة والداخلية التي تشكل مصدر تشويش عل المعطيات الأساسية منها و المهم. وذلك للسيطرة على الموقف من خلال الفهم السليم و الاستجابة المناسبة.⁽¹⁾

- تدوين الملاحظات الهامة أثناء الإصغاء للمتحدث، و ذلك لعدم نسيانها و تكوين ملخص عالم للمقابلة.⁽²⁾

- تجنب سرعة الاستنتاج، لأنه أحد المعوقات الذاتية التي تعيق القدرة على الإصغاء الفعال و يجب ترك المجال للمتحدث بإكمال حديثه و الإدلاء بكل ما يريد، و بعد الانتهاء من الحديث، و الإصغاء الجيد من قبل المستقبل مع استحضاره من النية و الوعي التام لإدراك و تفسير الكلمات و ترجمتها إلى معاني ودلالات، يتمكن المستقبل في النهاية من فهم رسالة المرسل و يتمكن بذلك من إصدار الاستنتاجات والاستجابات المناسبة للموقف.⁽³⁾

- عدم الانجذاب إلى النمط الكلامي المتميز للمتكمّل لكن يجب أن يكون الإصغاء إلى محتوى الكلام و ليس إلى طريقة عرضه في الكلام.⁽⁴⁾

(1)- مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 178، 179

(2)- زكي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 280.

(3) - مصطفى حجازي: ، مرجع سابق، ص 179

(4) - صر سعد و آخرون: مرجع سابق، ص 130

- محاولة تفهم المشاعر التي يريد الشخص المتحدث التعبير عنها، و هذا هو المغزى الأساسي من وراء عملية الاتصال في العلاقات الإنسانية بصفة عامة و علاقات العمل الخاصة بصفة خاصة، لأن أي شخص يحمس بالراحة و الاطمئنان و ارتفاع روحه المعنوية عندما يحس بأن رئيسه أو زميله في العمل يحترم مشاعره و أحاسيس و يبادل له الاحترام و التقدير.⁽¹⁾
- مقاومة كل تشويش أو ضوضاء من شأنها أن تؤثر على المتحدث أو على المستقبل لرسالة المتحدث (المعني).⁽²⁾



(1) - كمال المغربي وآخرون: مرجع سابق، ص 185

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 297.

خلاصة:

يشكل الإصغاء الفعّال محور أساسي في عملية الاتصال المباشر بين الأفراد العاملين(الموظفين) في المؤسسة على إخلاف مستويها هم الإدارية، لأنه سبيل في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار والمشاعر فيما بينهم، مما يؤدي إلى فهم كل طرف للأخر فيتولى عنه تعزيز الثقة في النفس و بالآخرين، الاحترام والتقدير، تنمية روح العمل مع الجماعة و الانتماء إليها وتحقيق الولاء للمؤسسة.

الفصل الخامس: الإدارة العمومية و مظاهرها في الجزائر.

تمهيد.

I. مدخل في الإدارة العمومية.

أولاً- لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية.

ثانياً- نطاق عمل الإدارة العمومية.

ثالثاً- خصائص الإدارة العمومية.

رابعاً- الإدارة العمومية في البلدان النامية.

II. الإدارة العمومية الجزائرية

أولاً- لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية.

ثانياً- خصائص الإدارة العمومية الجزائرية.

ثالثاً- تنظيم الإدارة العمومية الجزائرية.

1-المركزية.

2-اللامركزية.

خلاصة

تمهيد:

الإدارة العمومية هي مجال من مجالات الإدارة و التي تسعى على العموم إلى استغلال الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية، و تركز الإدارة العمومية على توفير الخدمات العامة لجميع المواطنين ، والدولة هي الوحيدة المكلفة بتقديم هذه النوعية من الخدمات - خدمات عمومية - ولهذا فإن الإدارة العمومية هي الأداة المناسبة لتنفيذ سياسات الدولة وحكوماتها ، والجزائر من الدول التي عرفت نمط الإدارة العمومية منذ القدم ومازالت تعتمد عليه في تنفيذ سياستها التنموية.

1. مدخل في الإدارة العمومية.

أولا - نمحة تاريخية عن الإدارة العمومية:

كما سبق أن وضحنا أن الإدارة العمومية هي مجال من المجالات التي تنشط فيها، الإدارة كعلم وفن و مهنة، و الملاحظ من تطور الإدارة كعلم أنها كانت ضمن مجال إدارة الأعمال أو المشروعات الخاصة، و لكن هذا لا ينفي أن تطبق مبادئها و أدواتها على الإدارة العمومية لأن كلا المجالين يمثلان علم واحد علم الإدارة و يكاد يجمع الباحثين و المختصين في الإدارة إلى أنه لا توجد فروقات جوهرية بين إدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) و الإدارة العامة، و إذا كانت هناك بعض الفروق فإنها ناتجة عن مجال التخصص فقط، فإدارة الأعمال تتعلق بإدارة الأعمال التجارية الخاصة، أما الإدارة العامة فهي تتعلق بإدارة الأعمال الخاصة بالحكومة، فالفرق في مجال العمل و ليس في المبدأ و الجوهر لأن كلاهما يخضع لبداي و أهداف علم الإدارة بصفة عامة.⁽¹⁾

و يرجع وجود الإدارة إلى عهد بعيد، حيث أوضحت دراسات التاريخ أن الإدارة العامة موجودة منذ قديم الزمان، حيث وجدت دراسات لمشكلة البيروقراطية في مصر القديمة، و دراسات عن المركزية في ظل الإمبراطورية الرومانية على سبيل المثال.⁽²⁾

و الإدارة العامة مرتبطة بنشاط الحكومة، و الحكومة مرتبطة بمهام الدولة و سيادتها، فالدولة تمثل كيانا ذا حدود جغرافية (الإقليم) منظما على أساس القانون، في ظل دستور قائم، يتمتع بمرجبه سكان الإقليم بالحقوق و يلتزمون بالواجبات التي يخولها لهم القانون، و الحكومة هي التي تقرر السياسة المتبعة...تضع القوانين و تنفذها، و ترعى حقوق المواطنين و واجباتهم و هذا هو المعنى العام للحكومة، أما المعنى الضيق لها و الذي يعكس صفتها التنفيذية، فتكون بذلك الهيئة المسؤولة عن التأكد من أن القوانين المعمول بها و الحقوق و الواجبات تأخذ صورتها التنفيذية. والإدارة العمومية ترتبط بالحكومة في معناها الضيق، و تتميز عنها في كون الإدارة العامة تمثل مجموع الأشخاص و أفراد الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة لأداء المهمات التالية:⁽³⁾

⁽¹⁾- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2009، ص 37.

⁽²⁾- فايز حسن: سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 11

⁽³⁾- عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 38.

- تنفيذ مختلف القوانين و الأنظمة و اللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.
- تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين التي تزكّل إلى الحكومة مهمة إشباعها.
- أداء الخدمات العامة للمواطنين في المدن و الوحدات الإدارية الأصغر منها، و التي تؤدي يوميا.
- و كلما توسعت الدولة في الحقوق و الواجبات أدى هذا إلى توسعها في الخدمات، ووقوف المواطنين على بوابات الإدارة العامة (العمومية) و أجهزتها مطالبين موظفيها بأداء واجباتهم و هي تقديم الخدمات للمواطنين.⁽¹⁾

كما سبق أن أشرنا أن الإدارة العمومية يرجع وجودها إلى عصور قديمة ممثلة في ذلك النشاطات التي تقوم بها حكومات الدول في فرض بقائها و بسط قوتها على شعوبها، إلا أن معنى الإدارة العمومية بشكلها الحديث فقد ظهرت لأول مرة بشكل مستقل بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من الدول التي نالت الصدارة في هذا المجال، و ذلك بعد خوض تجربتين صعبتين طبقت فيهما مبادئ الإدارة العامة، حيث كان لإسهامات اثنين من رجالات الدولة هما الأمريكي "هربرت هوفر"، و التشيكي "مازارياك"، حيث طبقا مبادئ الإدارة العمومية على أول عملية معونة خارجية ضخمة في التاريخ، و هي إطعام مئات الآلاف من المتضررين جوعا، المرة الأولى قبل دخول الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الأولى، و مرة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية في عمليات الإغاثة لوسط أوروبا و شرقها.⁽²⁾

و من خلال هذه المحاولة لهربرت هوفر ومازارياك زادت إسهامات العديد من رجال الدولة في تدعيم قيام الإدارة العامة بكيان ذا أهمية و فعالية، و يعتبر الرئيس الأمريكي "ودرويلسن" (woodron Wilson) (1865_1924) من المؤسسين الأوائل لعلم الإدارة العامة.

كما دفعت ظروف الأزمة الاقتصادية فيما بين الحربين العالميتين الرئيس "فرانكلين روزفلت" (franklin rosevelt) إلى إحداث ثورته الإدارية المعروفة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي بمقتضاها تدخلت الدولة في كثير من ميادين النشاط التي لم تكن من تقاليدھا اكتظافھا، و رغم المقاومة التي لقيتها هذه السياسة من جانب المجتمع الأمريكي في بادئ الأمر، فقدت أدت النتائج⁽³⁾

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 50.

(2) - نفس المرجع، ص 53.

(3) - فايز حسن: مرجع سابق، ص 14، 15.

الفصل الخامس: الإدارة العمومية و مظاهرها في الجزائر.

التي حققها إلى الاعتراف بأهمية دور الدولة و إلى تغيير مفهوم سياسة، الاقتصاد الحر التقليدي في الأذهان و أدى مجيء الحرب العالمية الثانية تطبيقات جديدة و ناجمة في مجال تدخل الدولة وتنظيم طرق هذا التدخل⁽¹⁾، و ذلك اقتداء بالتجارب المطبقة لمبادئ الإدارة العامة في تنظيم الجيوش والإعداد للحروب التي تحتاج إلى مصادر عامة للإيرادات و دور الإدارة العتمة في تهيئة هذه الموارد و تهيئة الخدمات العامة و تهيئة الخدمات العامة و المستلزمات للدفاع الوطني بما في ذلك بناء الجسور، إيصال الإمدادات⁽²⁾... الخ.

و هكذا كان للأمريكيين فضل السبق في دراسة الإدارة العامة فاختاروا في تنظيم العمل تنظيما علميا مقتنين في ذلك بالمبادئ التي سبق كشفها في مجال إدارة الأعمال في المشروعات الخاصة، وتطبيقهم لفلسفة الإدارة الحديث التي ظهرت في غضون ستينات القرن العشرين على الأعمال و نشاطات الإدارة العامة⁽³⁾. التي أعطت مكانة خاصة للعنصر البشري باعتباره رأس مال بشري ينبغي استثماره بكفاءة و فعالية كغيره من رؤوس الأموال و الموارد الأخرى، و التوجه العام لهذه الفلسفة الحديثة القائمة على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة المبنية على القاعدة الذهنية توفير : الوقت، الجهد، المال.

ثانيا- نطاق عمل الإدارة العمومية:

من التصورات الخاطئة أن الإدارة العمومية هي الحكومة أو الجهاز الإداري أو المنظمات، بينما الإدارة العامة تمثل مجموعة الأنشطة التي تمارسها الحكومة من خلال كافة القطاعات و الأجهزة بالمجتمع من أجل تحديد و توفير الموارد و الإمكانات و حسن استخدامها بهدف توفير الخدمات والمنتجات العامة للجمهور .

و بهذا المعنى فإن الإدارة العامة في ممارستها لأنشطتها لا بد و أن تمس كافة قطاعات الدولة سواء كان القطاع الخامس أو العالم أو الأجهزة الحكومية و مؤسسات الدولة.⁽⁴⁾

(1) - فايز حسن: مرجع سابق، ص 16.

(2) - عبد العزيز صالح بن جيتور: مرجع سابق، ص 54.

(3) - فايز حسن: مرجع سابق ، ص 16.

(4) - مصطفى مصمود أبو بكر : الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لصحية الجهاز الإداري من التلخف والفساد)، الدار الجامعية الجديدة ،

مصر ، 2005، ص ص 16 ، 17

لأن الإدارة العمومية جهاز تنفيذي بيد الدولة لكي تحقق كيانها و سيادتها على شعبها و رقيها على جميع الأنشطة الممارسة لحماية للصالح العام و حماية للصالح العام و حماية لنفسها و بقاء استمراريته و مواجهة الأخطار التي تترصدها سواء كانت داخلية أم خارجية.

إلى جانب سهر الإدارة العامة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تجنب أسباب الضياع والتلف، و الاستثمار الفعال في الموارد البشرية... فإن أهداف الإدارة العامة هي الأهداف النهائية للدولة و هي المحافظة على الأمن و النظام و تحقيق العدالة للجماعات المختلفة و في مجمل القول تحقيق الحياة الكريمة للأفراد في المجتمع.

و نطاق عمل الإدارة العمومية يتسع يوما بعد يوم، لأن نشاطها مرتبط بحاجات الأفراد ومتطلبات حياتهم التي تعرف تجديدا و تعقدا ملحوظ و بهذا فإن الأفراد دائما يطالبون الدولة بتوفير جملة أو سلسلة من الخدمات و المنتجات التي تجعل من نطاق عمل الإدارة العامة باتساع النشاط الذي تؤديه الحكومة التي تمثل الدولة و سيادتها.⁽¹⁾

و تختلف نوعية و كمية الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين حسب حيوية و نشاط القطاع انعام و القطاع الخاص و الفلسفة الاقتصادية التي تنتهجها الدولة، كذلك يتحدد حجم و نوعية الخدمات العامة حسب الموارد و الإمكانيات و الأجهزة الإدارية التي توضع تحت تصرف السلطة التنفيذية. (الحكومة و أجهزتها)⁽²⁾

و تعالج الإدارة العامة عدة قضايا و مشاكل تختلف في حدة خطورتها و ترتيب أولوياتها من دولة إلى أخرى حسب إمكانياتها و ظروفها و مرحلة التنمية التي تمر بها.

و يمكن إنجاز هذه القضايا و المشاكل في النقاط التالية:

- التضخم و ارتفاع مستوى المعيشة و ارتفاع أسعار المواد الغذائية.

- نوعية التعليم و نسبة الأمية في المجتمع.

- نسبة البطالة و الفقر و المشاكل الناجمة عنهما.

- تلوث البيئة، و الأوبئة و الأمراض.⁽³⁾

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، ط5، مصر: ب، ص22

(2) - موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكل الأجهزة و صلب السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط4،

الأردن، 2007، ص23.

(3) - نفس المرجع، ص25.

- مشاكل المدن و المناطق السكانية المزدحمة و القديمة.
 - الفساد الإداري و الرشوة و البيروقراطية السلبية (روتين، انخفاض الإنتاجية... الخ).
 - ممارسة الأعمال غير المشروعة و المخدرات و الكحول.
 - العنف و انحراف الأحداث و الجريمة المنظمة و الإرهاب.
 - مشاكل المسنين و توفير الضمان الاجتماعي.
 - ممارسة الحريات الشخصية و حقوق الإنسان و الأمن القومي.
 - الكوارث الطبيعية (الفيضانات، العواصف، الزلازل، الجفاف).
 - الإضرابات العمالية و إفلاس المؤسسات و الكساد الاقتصادي.
 - هجرة العقول إلى خارج.
 - مركز البلد في الخارج.
 - سلبيات وسائل الإعلام (التلفزيون، المجلات...) ⁽¹⁾
 - تسهيل النشاط و المعاملات بتوفير المعلومات عن الأسواق الداخلية و الخارجية و فتح أسواق جديدة أمام المنتخبات الوطنية.
 - التوفيق بين مصالح العمال و الإدارة .
 - حل النزاعات و حماية الجماعات الضعيفة و المظلومة.
 - حماية المستهلكين. ⁽²⁾
- و بهذا يتضح أن الإدارة العمومية هي الجهاز الإداري للدولة، الذي يسهر على حماية المواطنين و مصالحهم في كافة مجالات الحياة و إحقاق الحق و إحلال العدالة الاجتماعية والمساواة و معالجة المشاكل الاقتصادية، الثقافية، السياسية... الخ.
- و الإدارة العامة هي الأداة السياسية للفئة الحاكمة لإثبات شرعيتها و أهليتها لنقطة الأفراد، ولتؤكد قدرتها و كفاءتها في توفير الخير للأفراد و الاستجابة لاحتياجاتهم التي على أساسها تم اختيارهم و قبولهم. ⁽³⁾

(1) - موفق حديد محمد: مرجع سابق، ص 26 .

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 22.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 23.

ثالثا - خصائص الإدارة العمومية:

إلى جانب الخصائص التي تحظى بها الإدارة العمومية كونها مجال من مجالات الإدارة، واحتوائها على خصائص هذه الأخيرة- كعلم وفن ومهنة- كما سبق أن ذكرناها في الفصل الثاني، تتميز الإدارة العمومية عن غيرها من الإدارات الأخرى بالخصائص التالية:

- الإدارة العمومية أداة في يد السلطة الحاكمة لتنفيذ سياستها الحكومية، و هي بذلك جهاز إداري تنفيذي للسياسة التي تتبعها حكومات الدول، و التي تسعى إلى تحقيق الوعود التي قطعتها لشعوب هذه الدول و الوفاء به.

- تختلف طبيعة الإدارة العمومية تبعا لاختلاف السياسات التي تتبعها الدول، سواء كانت دول متقدمة أو نامية(متخلفة أو سائرة في طريق النمو)، و كذا التوجهات العامة و الايديولوجيات المتبعة. إلا أن الأصل في الإدارة العمومية و مبادئها العلمية تبقى ثابتة كونها علم الإدارة.

- الإدارة العمومية هي وحدات و هيئات قانونية حكومية، تتولى تسيير المجتمع بما يؤمن المصلحة العامة، من خلال تسيير المرافق العامة و كذا المؤسسات الحكومية، و يقع موضوع الإدارة العمومية في إدارة العلوم السياسية التي تهتم بدراسة أشكال تنظيم الدولة و أساليب وضع السياسة العامة موضع التنفيذ. أي أنها تطال كل ما يتعلق بالقطاع العام و الحكومي الذي يمس بالدرجة الأولى تطلعات الشعب و حاجاته.

و كما يوضح التعريف الشائع في الدول الأوروبية على وجه العموم، بأن الإدارة العمومية هي: "مجموع الوحدات القانونية التي تقوم بصورة أساسية، بتأدية الخدمات غير التجارية، و تتولى من وجه آخر إعادة توزيع المداخل و الثروة الوطنية في جانب منها و تؤمن القسم الأكبر من مواردها المالية من خلال الضرائب و الرسوم ذات الطابع الإجباري".⁽¹⁾

و عليه فإن الإدارات العمومية تمثل بذلك قطاع مؤسساتي يضم الوحدات المؤسساتية التي تتمثل وظيفتها الأساسية في إنتاج الخدمات غير السوقية أو في إجراء عمليات إعادة توزيع الدخل أو الذمة. تتمثل مواردها الأساسية في الاقتطاعات الإجبارية(الدولة و مختلف أجهزة الإدارة المركزية مثل: الجامعات...) الإدارات العمومية المحلية(الولايات، الدوائر، و البلديات) و كذا إدارات الضمان الاجتماعي(أنظمة التأمين الاجتماعي و أجهزة أخرى مثل: المستشفيات العمومية).⁽²⁾

(1) - عبد اللطيف نصيب: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص 27.

(2) - frank bazureau et autre : op. cit,p11.

رابعا - الإدارة العمومية في البلدان النامية:

إن أهمية أجهزة الإدارة العمومية في الدول النامية كافة اكبر منه في الدول المتقدمة، فالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية تعني قبل كل شيء الإدارة⁽¹⁾، فكما أوضح بيتر داركر (Peter Draker) أن السبب تخلف دول و تقدم أخرى إنما هو راجع إلى مدى نجاعة إدارتها و تطورها، لأن الإدارة الناجمة تحقق الاستثمار الفعال في جميع النطاقات و الموارد التي تتوفر عليها الدول. فكثير من الدول استطاعت المضي و التقدم بفضل إدارتها الذكية و الفعالة على الرغم من إمكانياتها المحدودة أو المنعدمة. مثلا اليابان فهي من أفقر الدول من حيث الموارد الطبيعية إلا أنها و بفضل إدارتها الفعالة من قبل مواردها البشرية المتفانية في العلم و العمل، استطاعت أن تتساق بين محدودية الموارد وانعدامها مع الموارد البشرية المتوفرة من خلال إدارة ذكية و فعالة و ظهرت بذلك كأكبر قوة اقتصادية في العالم.

أما البلدان المتخلفة (السائرة في طريق النمو أو البلدان النامية) نجد من بينها أغني الدول من حيث الموارد الطبيعية و البشرية... إلا أنها لم تستطع النهوض و التقدم، و هذا راجع إلى عدم فعالية الإدارة المعتمدة لاستغلال الموارد المتاحة للدولة.

و لهذا فإن الإدارة العمومية في مبادئها وجوهرها تعتبر أداة فعالة-إذا أحسن تسييرها وإدارتها- لتغيير مسارات الدول النامية، و ذلك بتفعيل سياسات التنمية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية... الخ.

و تختلف الإدارة العمومية في نوع النشاط الذي تبشره الإدارة العمومية في الدول النامية، وترجع هذه الاختلافات إلى عدم التشابه في التقاليد و الفلسفات، و تشهد هذه السنوات الأخيرة اتساعا في وظائف الحكومة، و هي أكثر بكثير مما كانت عليه في السنوات السابقة، بحيث أخذت الإدارة العمومية على عاتقها توجيه استخدام القوى البشرية و المواد الطبيعية، انتقدم التكنولوجي السريع بقصد توفير الجو المناسب لتحقيق الرفاهية الاقتصادية.⁽²⁾

و لقد انتشر الاهتمام بالإدارة العمومية بين الدول النامية و ظهرت مدارس الإدارة وجمعيتها في المكسيك، غرب إفريقيا، تركيا و إيران.

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور : مرجع سابق، ص 51.

(2) - محمد سعيد جد القناح : مرجع سابق، ص 24

و مع ذلك اتضح بشكل متزايد أن تطوير الإدارة و أجهزتها في أغلب الدول النامية لم يتقدم بالسرعة الكافية التي تولد التنمية خاصة بالنظر إلى الانفجار السكاني، و صعوبة نقل المعرفة الخاصة بالإدارة و نظمها و رؤيتها و رقيها في المجتمعات المتقدمة ⁽¹⁾، التي أصبحت تقوم على فلسفة جديدة، و التي أنت بدورها إلى تعدد أنشطة الإدارة العمومية و وظائفها، كما تغيرت طريقة التفكير من مرحلة التجربة و الخطأ إلى مرحلة التفكير العلمي المنظم القائم على الخبرة و المعرفة العلمية⁽²⁾ مع إعطاء أهمية للموارد البشرية و العمل على تطويره قدراتهم ومهاراتهم لضمان تطوير و سهولة تقديم الخدمات و المنتجات للجمهور بمواصفات جيدة و ذلك باعتماد منظور و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لكن رغم اهتمام الدول النامية بالإدارة كعامل للتنمية، إلا أن معظم هذه الدول لم تستطع تحقيق التنمية المطلوبة لأن الجو السائد في إدارتها جو يسوده الفساد و البيروقراطية بمعناها السلبي - التي تحول دائما دون تحقيق الأهداف المسطرة، و لعل أهم سبب كذلك يعود إلى ارتباط الإدارة العمومية ارتباطا وثيقا بالسياسة و رجعا لها الذين لا يعلم خليفتهم الحقيقية في هذه الدول سوى الله عز و جل.

و لعدم وفاء الحكومات الدول بوعودها للمواطنين زادت المشكلة في الدول النامية تعقيدا رغم السياسات التنموية المنتهجة من قبل الحكومات و تعقدت و ذلك من خلال إحساس المواطنين بعدم الثقة في الجهاز الإداري للدولة. بل و في كثير من الأحيان وجود ميل عدائية لدى المواطنين تجاه الموظفين العاملين بهذا الجهاز.⁽³⁾

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 51.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 23، 24.

(3) - محمد نصر سينا: في تنظيم الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص 4.

II. الإدارة العمومية الجزائرية.

أولا - لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية:

يرجع وجود الإدارة في الجزائر منذ عصور مضت، فقد نصت وثيقة الميثاق الوطني لسنة 1976 على أن "ماسينيسيا" هو أول مؤسس للدولة النوميديّة، و قام بتنظيم و تأطير و تطوير الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و العسكرية طيلة فترة حكمه. على مدى القرن الثاني من قبل الميلاد، و الأكيد أنّ الإدارة المقصودة هنا في الإدارة العمومية لأنها هي التي تعني بتنفيذ سياسات حكومات الدول و توجهاتها.

كما عرفت الجزائر أثناء الاحتلال الروماني تنظيما إداريا تحت سلطة "القنصل" أو ما يكتى "بالحاكم الروماني"، الذي كان يتكفل بتنظيم الأنشطة الاقتصادية و الحياة الاجتماعية، و قيام مصالح تتكفل بجمع الضرائب و الخدمات العمومية كالنقل و البريد، إضافة إلى تسخير و استخدام بعض الفئات كالجنود و العمال و الموظفين في مختلف المجالات، و قد تطورت أوضاع هذه الفئات إلى درجة أصبح فيها الموظفون يشكلون فئة اجتماعية متميزة قائمة بذاتها، مثل الفئات أو الطبقات كالفلاحين و المتقنين...الخ.

و خلال قيام الدولة العثمانية في الجزائر انطلاقا من سنة 1516، عرفت الجزائر التنظيم الإداري الحديث و التوزيع الإقليمي المحكم، ذلك أنّ الجزائر قبل قدوم العثمانيين كانت تعيش حالة فوضى عارمة سبب الحروب الناجمة عن اضطراب العلاقات فيما بين الدولتين الزبانية و الحفصية التي أرسلت للأمن و للاستقرار، و تميزت هذه الفترة بأنه لا حكم، لا نظام و لا إدارة.

و بفضل جهود الدولة العثمانية تمت القطيعة الفعلية مع النموذج التقليدي لتسيير شؤون المجتمع الجزائري بوضع حد لحالة التسيب و الفوضى، و ثم الانطلاق في إرساء أركان الدولة الجزائرية الحديثة، من خلال إعطاء الملامح و المعالم الجغرافية النهائية للجزائر لمل عليه الدلائل اليوم، من خلال التنظيم الإقليمي و الجغرافي، توزيع السلطات و المسؤوليات عل المستوى المركزي واللامركزي (المحلي)، إنشاء مؤسسات و إتباع مناهج جديدة في العمل و التعامل مع مختلف مكونات المجتمع الجزائري.⁽¹⁾

(1) - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسولوجية)، دار الفجر للنشر و التوزيع، خاء، مصر، 2008، ص ص 12، 14.

و بقوة الدولة العثمانية الأم، قوّي التواجد العثماني في الجزائر و قوّيت معه الدولة الجزائرية، فأصبحت دولة إستراتيجية تهايبها الدول الأوروبية و بفضل قوة اقتصادها و قوتها العسكرية وأسطولها البحري.⁽¹⁾

إن وصول أي الدولة إلى مراحل القوة و النفوذ إنما هو نابع من إتباعها لإدارة مثبنة و سنيمة تتسق بين الموارد المتاحة لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية، و هذا هو حال الدولة الجزائرية في ظل الحكم العثماني قبل ضعفه و اندثاره. على الرغم ما أخذ عن جبروت الحكم العثماني في الجزائر و بسم اهتمامه بالصحة و التعليم، واهتمامها بجمع الضرائب و تحصيل الغنائم و الأموال...الخ.

و دام التواجد العثماني في الجزائر أكثر من ثلاثة قرون، إلا أنه و بفعل ظروف ما ضعفت الدولة العثمانية و راحت هيبتها و تقاسم الأوروبيون ممتلكاتها و الدول التي كانت تبسط عليها نفوذها ومن بينها الجزائر، و نعتت بالرجل المريض الذي تقاسم ممتلكاته من كان حوله.

و كانت الجزائر من نصيب الاستعمار الفرنسي سنة 1830، و الذي أبقى على المؤسسات التي كانت قائمة في زمن العهد العثماني، و طوّر الأساليب و كيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة.

و الحقيقة أنّ التواجد الفرنسي في الجزائر لم يكن استعمارا بل كان بأدق المعنى استعمارا مدروسا لتخريب المجتمع الجزائري و مقومات الأساسية.

و قد اعتمدت السلطات الفرنسية تنظيمًا إداريًا صارمًا، أدى إلى انعدام القيم الإدارية والمحافظة على الحد الأدنى من مصالح الشعب، و بذلك أصبح الموظف غير قادر على التأقلم مع الأجواء المحيطة به، مع تعتمد الإدارة الفرنسية على عدم تكوين إطارات محلية ذات كفاءات، و عدم وجود حوافز تدفع الموظف لتنمية قدراته و إمكانياته و محاربة الكفاءات و المواهب بصفة عامة، وهذا على خلاف ما هو سائد في التنظيم الإداري في فرنسا القائم على تشجيع البحث العلمي و تكوين الكفاءات و الحرية و المساواة...الخ. و كانت الإدارة بعيدة كل البعد عن الشعب بل و كانت معادية له واستعملت كأداة لطمس الشخصية الوطنية.⁽²⁾

(1)- رّليم سيسر،ت /عبد القادر زيادية: الجزائر في عهد رياس البحر ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص 135

(2)- محمد العيد مطمر : التنظيم الإداري في عهد الاحتلال الفرنسي و أثره على الحالة الاجتماعية لسكان بمنطقة الأوراس ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 4 ، لجزائر ، ماي 2003 ، ص 48.

و كانت السياسة الإدارية الفرنسية في الجزائر غير مستقرة و ذلك لعدم استقرار السياسة الفرنسية. ككل التي أحكمت سيطرتها على الشعب الجزائري خلال فترات معينة، و فشلت في إبقاء هذه السيطرة و إلحاق الجزائر إلى فرنسا، بسبب تفتق الوعي لدى الشعوب الجزائري بضرورة طرد المستعمر واسترجاع، الاستقلال، و بذلك فقد عرفت السياسة الفرنسية المتبعة في الجزائر اضطرابات واختلالات ملحوظة من خلال قيام الحكومات و سرعة زوالها بسبب عدم تحكمها في الأوضاع. وكنتيجة حتمية ما اخذ بالقوة لا بد أن يسترجع بالقوة استطاع الشعب الجزائري استرجاع الاستقلال وطرد فرنسا من الجزائر.

و عرفت الجزائر غداة الاستقلال أوضاعا كارثية في جميع المجالات و الأصعدة، فقد ترك المعمرون فراغا المعمرون فراغا إداريا في جميع المؤسسات و أمام غياب الإطارات و الكفاءات الوطنية عاشت الجزائر فراغا إداريا رهيبا، مما أدى بها إلى إبقاء الوضع على ما هو عليه، مع الإبقاء علم نظم العمل المتبعة في عهد الوجود الفرنسي في الجزائر.

و استمرت الإدارة مركزية كانت أو محلية في العمل بنفس الأساليب و الوسائل المادية والتنظيمية و البشرية بنفس العادات و التقاليد. و لهذا فالمنظومة الإدارية الجزائرية بعد الاستقلال وحتى اليوم مازالت ذات تركييبية مورثة عن العهد الفرنسي، بعدم استنادها إلى فلسفة خدمية إدارية كانت أو اجتماعية، و كذا عزلتها عما يجري في محيطها و هي من الأسباب المؤدية لسلبية ومعضلة المنظومة الإدارية في الجزائر.

فرغم انتهاء سياسات تنمية و إصلاحية في جميع المجالات بما فيها الإصلاح الإداري إلا أن الإدارة العمومية الجزائرية مازالت شبه مشلولة في مرافقها و نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن.⁽¹⁾

(1) - عبد الحميد قريفي: مرجع سابق، ص 94.

ثانيا - خصائص الإدارة العمومية الجزائرية:

لا تختلف الإدارة العمومية الجزائرية عن الإدارة العمومية في سائر الدول الأخرى، و ذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة، إلّا أنّ ما يميزها أنّها إدارة موروثة عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية التي اتخذتها أداة قمع بغية خمس الشخصية الوطنية.

و يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة العمومية الجزائرية في النقاط التالية:

-تضخم عدد العاملين في الإدارة، و ذلك من خلال الاعتماد على الجهاز الإداري كعامل أساسي للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و جعله يستقبل طلبات التوظيف من دون أي حاجة إليها، لشد الأقدار و القضاء على المعارضة في ظل غياب قطاع اقتصادي منتج قادر على استيعاب اليد العاملة البطالة.

-انتشار ظاهرة التسبب البشري المتمثلة في سلوكات الموظفين المنافسة لأخلاقيات المهنة و العمل الوظيفي، كعدم الشعور بالمسؤولية و التراخي في أداء الواجبات، إهمال العمل، توظيف العمل لمآرب شخصية، التماطل في تقديم الخدمة للمواطنين مما جعل قطيعة و هوة بين المواطن والإدارة العمومية،⁽¹⁾ و كثير من الأحيان تكون علاقة طائفة. لأنه من المفروض أن تكون مهام ووظائف الإدارة العمومية موجهة لخدمة الجمهور إلّا أنه في الجزائر حادت عن المبدأ العام للإدارة العمومية.

-بيروقراطية الإدارة العمومية الجزائرية، و كلمة بيروقراطية بمعناها الإداري السليم كما جاء به "ماكس فيبر" (max veber) تعني في أبسط معانيها نوعا من التنظيم تمارس به الإدارة نشاطها أو التنظيم المكاتب.

أما البيروقراطية بمعناها المستهلك و الذي نقصده في هذه الخاصية التي تتميز بها الإدارة الجزائرية، فهي تعني المظاهر السلبية و السامة التي تصيب الأجهزة الإدارية و تشمل حركاتها وتحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية⁽²⁾، كخدمة الجمهور و الالتزام بالنزاهة و أخلاقيات المهنة، و من أشكالها الرشوة، المحسوبية، الاختلاس...الخ.

-خضوع نظام تدبير الموارد البشرية-من توظيف، تدبير المسارات المهنية و توجيهها، التكوين و تقييم الكفاءات، التحفيز و الأجور - إلى مقاييس ذاتية في معظمها مبنية على المحاباة والمحسوبية، مما

(1) - علي غريش، بلفاسم سلاطينة، مرجع سابق، ص.25.

(2) -علي معبدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، صص16، 17

جعل الموارد البشرية غير فعالة في أدائها و سلوكاتها لأنها مختارة بشكل ذاتي غير خاضع لقواعد علمية تمكن من تكوين الكفاءات و المهارات اللازمة التي تحتاجها الإدارة في التسيير و الإدارة.(1)

- الاعتماد في اغلب الأحيان على عملية الاتصال التنظيمي ذو الاتجاه النازل، أو الاتصال البسيط الذي يعتمد على إصدار الأوامر من أجل التنفيذ، و هذا النمط الاتصالي لا يقبل المناقشة و إبداء الرأي و المساهمة في اتخاذ القرار. و هذا ما أكدته دراسة جزائرية حول عملية الاتصال، حيث وجدت نسبة 40% فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي المتمثل في تداول المصالح و الأفراد للمعلومات داخل المؤسسة، و أن الأغلبية 60% من العينة لا تصلهم المعلومات. و يؤدون أعمالهم بعشوائية أو عدم القيام بها أصلا.(2)

- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي، لأنه من المفروض التزامه التام بالوقت الرسمي المحدد للعمل الذي يبني على أساسه الأجر، و في الدين الإسلامي يعتبر عدم الالتزام بالوقت الرسمي للدوام محرما لأنه محدد بأجر و لأن عدم الالتزام يوحي عدم إحلال الأجر الذي يأخذه الموظف لأنه اخذ المال بغير جهد.

- فيوجد عددا كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالوقت الرسمي للدوام، أو يكون تواجدهم دائما إلا أنه لا يقوم بمهامه ووظائفه... فينشغل في قراءة المجلات، اندرشة مع الزملاء، استقبال الزوار والمكالمات الهاتفية الخاصة... الخ.(3)

- الإهمال الوظيفي و عدم المحافظة على أسرار المهنة: إن عدم التزام الموظف الحكومي بأخلاقيات مهنته تجعله غير مبالي بحفظ أسرار المهنة و يجعلها حديث متداول في حديثه مع الأصدقاء والأقارب... الخ.(4)

(1) - حيد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 97، 98.

(2) - نفس المرجع، ص - ص 104 - 106.

(3) - علي غربي سلاطينة: مرجع سابق، ص 26، 27.

(4) - نفس المرجع: ص 29، 30.

- القطيعة بين الإدارة العمومية و المواطن، و لذلك لانسداد قنوات الاتصال الخارجي مع الجمهور (المواطن) إذ جعل المواطن الجزائري جذا نافر من الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية من خلال نوعية الخدمة الرديئة و المماطلة و التهرب من المسؤولية... و رغم الإصلاح الإداري الذي قامت به الجزائر إلا أن الكثير من التصرفات تدل على أن مستوى المسؤولية، المعارف الشخصية، درجة انقزابة، و غيرها من الأمراض الإدارية الأخرى كلها عوامل تحول دون تقديم الخدمات التي يطلبها المواطن

كما أن سلوكات الكثير من الأهلوان الإداريين، و في كثر من الإدارات العمومية المختلفة توجي بأنهم يؤدون خدمة مزرية عوض عمل أو نشاط وظفوا للقيام به و يتقاضون من جرائه أجرا يؤمنون به حياتهم و حياة عائلاتهم... الخ. (1)

ثالثا - تنظيم الإدارة العمومية الجزائرية:

تقوم الإدارة العمومية بالجزائر كما هو الحال في جميع الدول على أجهزة و هيئات ذات طابع مركزي و أخرى ذات طابع لامركزي.

1-المركزية:

فالمركزية الإدارية تعني: قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة و هم الوزراء، دون مشاركة الهيئات الأخرى فهي تقوم على توحيد الإدارة و جعلها تتبثق عن مصدر واحد مقره العاصمة. (2)

و عليه فإن المركزية الإدارية تقوم على تركيز السلطة بين أيدي الإدارة المركزية باستقرار الحكومة في العاصمة، و عملها لا يقتصر على إقليم معين بل يشمل الدولة ككل. و تكون للوزير الهيمنة التامة على معاونيه في العاصمة و ممثليهم في الأقاليم.

تقوم الإدارة المركزية الجزائرية طبقا لأحكام دستور 23 فيفري 1986 (المعدل في 1996) على المؤسسات الإدارية الأساسية التالية: رئاسة الدولة، الحكومة، المؤسسات الوطنية الاستشارية. (3)

(1)- Mohamed .A : La crise de l'administration dans les pays arabes, Revue Trimestrielle de l'Education, vol VII N°1.1997, p 113

(2) - عبد اللطيف قطيش: مرجع سابق، ص 224.

(3) - محمد الصغير بعل: القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، ص 85.

أ- رئاسة الدولة:

تقوم رئاسة الدولة (رئاسة الجمهورية) على مجموعة من الهيئات تتمثل خاصة في الأجهزة والهيكل الداخلي (الأمانة العامة، إدارات المختلفة طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 94-132 في 29/05/1994) ، إلا أنه يبقى منصب رئيس الجمهورية أهم عنصر في هذه المؤسسة الإدارية المركزية.⁽¹⁾

ب- الحكومة:

لم يعد رئيس الجمهورية يضطلع بقيادة الوظيفة التنفيذية لوحده كما كان الأمر في ظل الدستور 1976، ذلك أنّ الدستور الحالي أحدث مؤسستين في قمة السلطة التنفيذية موزعا بذلك الوظيفة الإدارية العليا بين رئيس الجمهورية و رئيس الحكومة (الوزير الأول).

و تتكون الحكومة من: رئيس الحكومة(الوزير الأول) و أعضاء الحكومة(الوزراء).⁽²⁾

ج- المؤسسات الوطنية الاستشارية:

توجد العديد من المؤسسات و الهيئات الإدارية المركزية الوطنية الاستشارية العاملة في مختلف الميادين و المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية المتمثلة أساسا في المجالس والهيئات الوطنية أو العليا، و التي تنوعت و تعددت و تكيفت تبعا للتطورات السياسية التي عرفتھا الجزائر منذ، الاستقلال إلى الآن سواء كانت في علاقة برئاسة الجمهورية او بالحكومة.

و تتمثل هذه الهيئات الوطنية الرئيسية في: المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ومجلس الدولة.⁽³⁾

(1) - محمد الصغير بعللي: مرجع سابق، ص 93.

(2) - نفس المرجع: ص 104.

(3) - نفس المرجع: ص 117.

2 - اللامركزية:

الإدارة اللامركزية هي: " عدم تركيز السلطة و المسؤولية في يد الإدارات المركزية وتفويضها إلى الإدارات المحلية وفقا للتقسيم الجغرافي حسب حدود معينة... إلخ، و إعطائها السلطة اللازمة لمباشرتها".⁽¹⁾

الإدارة المركزية الإقليمية بالجزائر أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو الجماعات المحلية تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية و الولاية. و كلاهما يقوم على مجالس منتخبة. و تنص المادة 16 من الدستور: "يمثل المجلس المنتخب، قاعدة اللامركزية، و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".⁽²⁾

أما فيما يخص النشاط الإداري للإدارة العمومية بهيئاتها المركزية و اللامركزية تقوم على صورتين أساسيتين هما: المرفق العام و الضبط الإداري، فيشكل النشاط الإداري في المرفق العام من خلال تسيير الإدارة لمختلف المرافق والمؤسسات العامة في شتى المجالات مثل: التعليم، الصحة، النقل أو البريد.

أما الضبط الإداري فيتجلى في نشاط الإدارة العمومية و تدخلها من خلال مراقبة و توجيه النشاط الفردي و الحد من ممارسة الحريات العامة، حفاظا على النظام العام⁽³⁾ من خلال الوسائل التنفيذية للضبط الإداري مثل: جهاز الدرك، الشرطة، حراس الغابات، الجمارك، الشرطة البلدية... إلخ.⁽⁴⁾

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 119، 120.

(2) - محمد الصغير بعللي: مرجع سابق، ص 130.

(3) - نفس المرجع: ص 203.

(4) - نفس المرجع: ص 274 .

خلاصة:

المغزى العام من وراء ظهور الإدارة العمومية-لاسيما في طابعها الحديث - أنها موجهة لخدمة الشعب و حماية مصالحه على اعتبار أنها الجهاز التنفيذي للحكومة الممثلة للدول في مختلف سياساتها و اتجاهاتها، و الجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى تنفيذ سياسات حكوماتها المتوالية من خلال الإدارة العمومية، إلا أن فعالية هذا الجهاز في الجزائر-وكغيره من الدول النامية- جهاز يعاني كثيرا من مشاكل و سلبيات تحول دون تحقيق الأهداف الحقيقية من وراء إتباع التنظيم الإداري ذا طابع عمومي(الإدارة العمومية) و يبقى سبيل إصلاحها دور منوط بالجهات المسؤولة بالدرجة الأولى و في جميع مستوياتها الإدارية العليا منها و الدنيا.



الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

١. تحليل و مناقشة معطيات الدراسة الميدانية.

أولاً- التعرف بعينة البحث.

ثانياً- مدى اهتمام الإدارة موضوع البحث بالوقت و تنظيمه.

ثالثاً- مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية إدارة الوقت.

رابعاً- مدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث.

خامساً- مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية الإصغاء.

٢. مناقشة عامة لنتائج الدراسة.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهداف الدراسة.

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية.

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل تحليل ومعالجة المعطيات الميدانية التي تم جمعها بواسطة أداة جمع البيانات "الاستمارة"، استعانة بأداة الملاحظة ولا سيما في بعض المعلومات والمعطيات التي لم نستطيع الحصول عليها (بصدق) من خلال ادعاءات وتصريحات المبحوثين في الاستمارة .

كما نحاول ترجمة هذه البيانات والمعطيات إلى ما يقابلها في الواقع المدروس مع مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية، أهداف الدراسة، المقاربة النظرية و الدراسات السابقة.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

1. تحليل ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية.

تعتبر مرحلة تحليل البيانات مرحلة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي الاجتماعي، وذلك بغرض إعطاء ترجمة لهذه البيانات (الكمية منها والنوعية) لما يقابلها في الواقع المدروس، وتظهر قدرة الباحث في هذه العملية في تحليل ومناقشة المعطيات الميدانية .

أولاً- التعريف بعينة البحث:

الهدف من تحليل هذه البيانات هو معرفة مواصفات العينة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عملية تحليل الجداول التالية:

جدول رقم(1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	الترددات	النسبة المئوية
ذكر	20	25%
أنثى	60	75%
المجموع	80	100%

اشتملت عينة الدراسة على كلا الجنسين (ذكور وإناث) إلا أن الملاحظ من خلال الجدول رقم(1) أن الإناث يمثلن أعلى نسبة حيث قدرت بـ: 75%، وتليها نسبة الذكور الذين يمثلون 25 من إجمالي أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على أن ثلاثة أرباع الإدارة موضوع البحث تشتمل على فئة الإناث وهو ما يلاحظ بشكل عام في معظم الإدارات والقطاعات العمومية الأخرى، باستثناء البعض منها التي تتعلق بالأعمال الصعبة أو بخصوصيات المنصب .

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%01,25
25 إلى أقل من 30	20	%25
30 إلى أقل من 35	27	%33,75
35 إلى أقل من 40	17	%21,25
40 إلى أقل من 45	9	%11,25
45 إلى أقل من 50	5	%06,25
50 فأكثر	1	%01,25
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الميدانية أن أفراد العينة يتوزعون حسب الفئات العمرية على النحو المبين في الجدول رقم (02) حيث نلاحظ أن أعلى نسبة في عينة الدراسة تتمركز في الفئة العمرية بين 30 سنة إلى أقل من 35 سنة و التي قدرت بـ : %33,75 ثم تلتها الفئة من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة 25% ثم تلتها الفئة من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة %21,25 و مثلت الفئة من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة %11,25 والفئة من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة مثلت نسبة %6,25 و أخيرا مثلت كل من الفئة الأولى المحددة بـ : أقل من 25 سنة و الفئة الأخيرة المحددة بـ : 50 سنة فأكثر ما نسبته %1,25 من إجمالي العينة.

و منه نستنتج أن أكثر من نصف موظفي الإدارة موضوع البحث يمثلون الفئات العمرية الشابة، التي يتراوح عمرها ما بين 25 سنة و 40 سنة.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب (باء)	24	%30
متزوج (ة)	56	%70
المجموع	80	%100

انصفت عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية لأفرادها أنها شملت أفراد عزب و متزوجين والملاحظ من الجدول رقم (03) أن أفراد العينة المتزوجين مثلاً أعلى نسبة قدرت بـ : 70 % أما أفراد العينة غير المتزوجين فقد مثّلوا ما نسبته 30% من إجمالي أفراد العينة .

وقد يرجع هذا إلى توفر الظروف المساعدة على إقامة أسرة و من أهمها الحصول على منصب شغل يؤمن من خلال أجره الحاجات الضرورية لمتطلبات الأسرة.

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	%01,25
ثانوي	5	%06,25
جامعي	69	%86,25
دراسات عليا	5	%06,25
المجموع	80	%100

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فقد تبين من خلال المعطيات الميدانية أن عينة الدراسة قد اشتملت على عدة مستويات تعليمية، والملاحظ من الجدول رقم (04) أن المستوى التعليمي الجامعي قد مثّل أعلى نسبة و التي قدرت بـ 86,25% ثم يليها المستوى التعليمي الثانوي ومستوى الدراسات العليا بنفس النسبة التي قدرت بـ : 6,25% وأخيرا المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 1,25% من إجمالي أفراد العينة.

و نستنتج من ذلك أن معظم موظفي الإدارة الجامعية ذوي مستويات جامعية، وقد يرجع هذا إلى شروط مسابقات التوظيف التي تشترط المستوى الجامعي و لاسيما في بعض المناصب التي تتطلب مهارات معينة ، أما بعض المناصب الأخرى التي لا تتطلب مهارات معينة فتكون ابتداء من المستوى التعليمي الثانوي فما فوق.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة المهنية	الترددات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	%43,75
15 إلى أقل 10	25	%31,25
15 إلى أقل 10	10	%12,50
15 إلى أقل 20	5	%06,25
20 إلى أقل 25	4	%05
25 فأكثر	1	%02,25
المجموع	80	%100

أما بخصوص مواصفات أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة المهنية فقد مثلت فئة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات أعلى نسبة و التي قدرت ب : %43,75 وثلثها بذلك فئة 5 سنوات خبرة إلى أقل من 10 سنوات بنسبة %31,25، وبعدها فئة 11 سنة إلى أقل من 15 سنة بنسبة %12,5 و فئة 16 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة %6,25 و فئة 21 سنة إلى أقل من 25 سنة بنسبة قدرت بـ: %5 وأخيرا فئة 26 سنة فأكثر مثلت ما نسبته 1,25 % من إجمالي العينة.

وهذا يعني أنّ ثلاث أرباع أفراد العينة يمثلون فئة الموظفين ذوي سنوات الخبرة الأقل من عشر سنوات ، بمعنى أنها سنوات خبرة بين قليلة إلى متوسطة ،و ذلك في ارتباط مع الفئات العمرية الشابة والتي مثلت أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ، بالإضافة إلى السن التي تمّ الحصول فيها على منصب المشغل.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية.

الرتبة الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
مصرف إداري	23	%28.75
مهندس دولة	3	%3.75
تقني سامي	3	%3.75
محاسب إداري	8	%10
ملحق إداري	23	%28.75
عون إداري	20	%25
المجموع	80	%100

تشتمل أي إدارة على عدة رتب إدارية تحدد حسب طبيعة كل نشاط، و تعتمد الإدارة العمومية الجزائرية في تحديدها لهذه الرتب وفقا للنشاطات و التخصصات المختلفة على قانون التوظيف العمومي الذي يحدد الرتب الإدارية وفقا لشروط معينة .

و قد اشتملت عينة الدراسة على عدة رتب إدارية، و الملاحظ من الجدول رقم (06) أن رتبتي مصرف إداري وملحق إداري قد مثلتا أعلى نسبة و التي قدرت ب : %28.75 لكل منهما، وثلثها بذلك نسبة 25% التي مثلت رتبة عون إداري، و مثلت نسبة : 10% رتبة محاسب إداري و أخيرا نسبة 3,75% التي مثلت كل رتبة مهندس دولة و رتبة تقني سامي.

ونلاحظ من خلال هذه المعطيات أن عينة الدراسة قد اشتملت على رتب إدارية مختلفة من حيث طبيعة النشاط والدرجة و التصنيف، و التي يحددها قانون التوظيف العمومي تبعا لاعتبارات عدة منها الشهادة، سنوات الخبرة...الخ و هذا بدوره يساعدنا على معرفة واقع الإدارة العمومية - على اختلاف مستويات موظفيها ورتبهم و نوعية نشاطهم-من حيث مدى استيعاب أفرادها لأهمية كل من إدارة الوقت والإصغاء.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

ثانيا - مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بالوقت و تنظيمه:

نهدف من خلال تحليل هذه البيانات إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بالوقت وتنظيمه، وذلك بتحليل الجداول التالية :

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال عملية مراقبة حضورهم و مغادرتهم لأماكن العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	59	%73,75
أحيانا	18	%22,5
لا	3	%03,75
المجموع	80	%100

من المظاهر الدالة على اهتمام الإدارة بالوقت و تنظيمه هو القيام بعملية مراقبة حضور و مغادرة الموظفين لأماكن عملهم، و هذا بالطبع في حال غياب ثقافة الرقابة الذاتية تصبح ثقافة الحارس عامل أساسي لمراقبة مدى التزام الموظفين بأوقات العمل الرسمي، وذلك بمراقبة الدخول و الخروج في التوقيت الرسمي للعمل.

ولمعرفة مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بالوقت و تنظيمه من خلال عملية مراقبة حضور ومغادرة موظفيها لأماكن العمل تحصلنا على الجدول رقم (07) و الذي نلاحظ من خلاله أن أعلى نسبة من أفراد العينة تتم مراقبة حضورهم و مغادرتهم لأماكن العمل و التي قدرت بـ: %73,75 وبصورة دائمة، وأما نسبة 22,5% من أفراد العينة تتم مراقبتهم في بعض الأحيان فقط و نسبة 3,75% لا تتم مراقبتهم من إجمالي أفراد العينة.

إلا أن الملاحظة المباشرة عن عملية المراقبة التي تمارسها بعض الإدارات كشفت لنا أنها عملية غير فعالة و لا تعكس اهتمامها الحقيقي بإدارة الوقت، فمن خلال ملاحظتنا لهذه العملية(عملية

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المراقبة) أنها تتم عند بدأ الدوام الرسمي في الصباح و في نهاية الدوام الرسمي عند المساء، أما باقي الوقت فللموظف الذهاب و الإياب كيفما شاء .

و الملاحظ أنّ الرقابة الذاتية ثقافة مازالت بعيدة عن ثقافة موظفينا في الإدارة العمومية و الدليل على هذا بقاء أعمال غير منجزة بنسبة 67,5% من إجمالي العينة ،وهذا يدل على غياب الوعي الذاتي لدى الموظف في الإدارة العمومية وضرورة حضور ثقافة الحارس.

و للإدارة دور كبير في تغيير و إرساء ثقافة مؤسسة معينة بقيم مثل قيمة الرقابة الذاتية،احترام الوقت،تفعيل الإصغاء.

و تأسيسا على هذه المعطيات يمكن القول أنّ الإدارة العمومية الجزائرية مازالت تعتمد على ثقافة الحارس و لكن حتى هذه الثقافة غير فعّالة لأنها مجرد مراقبة شكلية فقط لاغير و هذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بموضوع البحث (الإدارة العمومية) بشكل جيّد بالوقت و تنظيمه.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (08):يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال تنظيم إداراتهم لدورات تكوينية حول كيفية إدارة الوقت وانجاز المهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%43,75
لا	45	%56,25
المجموع	80	%100

من جملة ما دعت إليه فلسفة الإدارة الحديثة هي الاهتمام بتأطير دورات تكوينية (أيام إعلامية،دورات تدريبية...الخ) بهدف تنمية قدرات و مهارات الموظفين،و التي تظهر فعاليتها من خلال التحسن الذي يطرأ على مستوى الأداء إذا كانت الدورات التكوينية المنظمة تهدف إلى تحسين الأداء ، أما إذا كانت تهدف إلى ترسيخ قيمة معينة فتمس فعالية هذه الدورات من خلال التحسن الطارئ على سلوك الموظف مثلا : الإصغاء للآخر ، احترام الوقت...الخ.

و لمعرفة مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بتنظيم الدورات التكوينية حول كيفية تنظيم الوقت وإنجاز المهام،تحصلنا على الجدول رقم (08) و الذي نلاحظ من خلاله أن أعلى من أفراد العينة صرحوا بعدم تنظيم إداراتهم لدورات تكوينية حول كيفية تنظيم الوقت و انجاز المهام بنسبة قدرت ب: 56,25% بينما صرحت نسبة 43,75% من أفراد العينة بتنظيم إدارتهم لمثل هذه الدورات التكوينية ،من إجمالي أفراد العينة.

و هذا لأن الإدارة موضوع البحث تتكون من عدة فروع إدارية و التي أجرينا على مستواها الدراسة الميدانية، فمن بين هذه الفروع الإدارية ما يهتم بتنظيم مثل هذه الدورات التكوينية و منها من لا يهتم بها. و لمعرفة إن كانت هذه الدورات التكوينية 'حول تنظيم الوقت و انجاز المهام ' مخصصة لجميع الموظفين أو للبعض منهم فقط حصلنا على الجدول التالي :

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب تخصيص الإدارة للدورات التكوينية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مخصصة للجميع	0	%0
مخصصة للبعض	35	%100
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الدورات التكوينية التي تنظمها الإدارة موضوع البحث مخصصة للبعض الفئات فقط بنسبة 100% و غير مخصصة للجميع.

و من خلال طرح تساؤل أين تتم هذه الدورات التكوينية كانت الإجابة بتنظيم هذه الدورات في الخارج (فرنسا) و إرسال بعثات من الموظفين المختارين للاستفادة منها.

ولمعرفة مدى فعالية هذه الدورات التكوينية أردنا ربط عامل الاستفادة من هذه الدورات التكوينية وبقاء الأعمال غير منجزة وتحصلنا على الجدول التالي:

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم(10):يبين العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية و بقاء الأعمال غير منجزة.

المجموع	بقاء أعمال غير منجزة		-الاستفادة من الدورات التكوينية حول إدارة الوقت
	لا	نعم	
19	6	13	
%100	%31,58	%68,42	

أما بالنسبة للعلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية و بقاء الأعمال غير منجزة فإن المعطيات الميدانية المتضمنة في الجدول رقم (10) يتبين أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة الذين استفادوا من الدورات التكوينية تبقى لهم أعمال غير منجزة بنسبة قدرت بـ: %68,42، أما نسبة %31,58 مثلت أفراد العينة الذين استفادوا من هذه الدورات التكوينية و لا تبقى لهم أعمال دون انجاز.

و هذا يعني أنّ أغلب هذه الدورات التكوينية غير فعّالة لأنها لم تأتي بنتائج ايجابية و لم تغير في سلوكيات و مستوى أداء أغلب الموظفين الذين استفادوا منها .

و قد يعود هذا إلى شكلية أغلب هذه الدورات التكوينية و التي تكون في مجملها عبارة من فسخة واستجمام ،لا لتنمية المهارات و القدرات و بأنها مصاريف فقط لا يبررها، عائدها، و التي تستنزف من أموال وعائدات الدولة من النفط و الغاز.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال توفر أماكن عملهم على التجهيزات الضرورية لإنجاز المهام.

النسبة المئوية	اتكرارات	توفر مكان العمل على التجهيزات الضرورية
75%	60	نعم
25%	20	لا
100%	80	المجموع

يتطلب العمل الإداري تجهيزات معينة تساعد في إنجاز المهام الموكلة لكل موظف، و لمعرفة مدى اهتمام الإدارة موضوع البحث بتوفير هذه التجهيزات الضرورية، تحصلنا على الجدول رقم (11) والذي نلاحظ من خلاله أن أغلب أفراد العينة تتوفر أماكن عملهم على التجهيزات الضرورية لإنجاز المهام بنسبة 75%، و نسبة 25% فقط من أفراد العينة لا تتوفر أماكن عملهم على هذه التجهيزات.

و منه نستنتج أن الإدارة موضوع البحث تهتم بتوفير التجهيزات الضرورية لإنجاز المهام، إلا أن هذا و إلى جانب عدم اهتمامها بإدارة الوقت و تنظيمه من خلال عدم فعالية عملية مراقبة الحضور والمغادرة لأماكن العمل، و عدم فعالية الدورات التكوينية التي تنظمها لا تدل على أنها تهتم بإدارة الوقت من خلال توفير التجهيزات الضرورية و تقاديا لتعطيل إنجاز الأعمال و إنما هي مبرر للمصاريف أو ضرورة لا بد منها ويتطلبها إنجاز الأعمال بالدرجة الأولى وليس تحسبا لعدم ضياع الوقت.

والسبب الذي قادنا إلى وضع هذا التفسير يعود إلى عدم فعالية عملية المراقبة التي تمارسها الإدارة على موظفيها فيما يخص احترام الوقت و تنظيمه، و كذا عدم فعالية الدورات التكوينية ذات العناوين الضخمة دون أي فائدة وكذلك مع وجود أعمال غير منجزة للموظفين بنسبة 67,5% من إجمالي أفراد العينة، بالإضافة إلى التجمع للدراسة في مكتب الزملاء بنسبة 97,5% ويتم كل هذا دون أي حسب أو رقيب من الإدارة فلو كانت الإدارة صارمة مع موظفيها في مثل هذه الأمور لكانت نسبة حدتها أقل.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال تقييمهم لإنجاز مهامهم من قبل الرؤساء في العمل .

عملية التقييم لمدى انجاز المهام	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	81,25%
لا	15	18,75%
المجموع	80	100%

يعتبر التقييم عملية من العمليات الإدارية التي يراود منها معرفة مدى انجاز المهام الموكلة لكل موظف، و هي عملية يقوم بها الرؤساء في العمل لتقييم و معرفة مدى انجاز المهام.وتكون عملية التقييم فعالة بالنسبة لإدارة الوقت بعدم وجود أعمال غير منجزة.

ولمعرفة مدى اهتمام الإدارة بموضوع البحث بعملية التقييم لمدى انجاز مهام موظفيها لمهامهم تحصلنا على الجدول رقم(12).

و الذي نلاحظ من خلاله أن أغلب أفراد العينة صرحوا بتقييم المسؤولين عليهم مدى انجازهم للمهام المطلوبة منهم بنسبة 81,25% و مثلت نسبة 18,75% أفراد العينة صرحوا بعدم تقييم المسؤولين لإنجاز المهام.

وعليه فإن الإدارة موضوع البحث تقوم بعملية التقييم لإنجاز مهام موظفيها، إلا أن الملاحظ من خلال بيانات تحصلنا عليها خلال هذه الدراسة أن عملية التقييم التي تقوم بها الإدارة موضوع البحث غير فعالة و الجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (13): تبين العلاقة بين تقييم الأعمال و بقاء الأعمال غير منجزة.

المجموع	بقاء الأعمال دون انجاز	
	لا	نعم
65	17	48
%100	%26,15	%73,85
أفراد العينة الذي تتم عملية تقييمهم لمدى انجازهم المهام		

أما عن العلاقة بين عملية تقييم انجاز المهام و بقاء الأعمال غير منجزة و من خلال المعطيات الميدانية فإن الجدول رقم (13) يبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يقيمون على مدى انجازهم لمهامهم يبقون على أعمال غير منجزة بنسبة قدرت بـ: %73,85 أما نسبة %26,15 فقد مثلت أفراد العينة الذين تتم عملية التقييم لمدى انجازهم لمهامهم مع عدم إبقائهم على أعمال غير منجزة لليوم الموالي من إجمالي أفراد العينة الذين يقيمون على انجاز المهام.

و منه نستنتج أن عملية التقييم التي تعتمد عليها الإدارة موضوع البحث لتقييم انجاز مهام الموظفين غير فعالة، و ذلك أن حوالي ثلث أفراد العينة يبقون على بعض الأعمال دون انجازها على الرغم من وجود عملية يقوم بها المسؤولون عليهم لمراجعة مدى انجازها .(من إجمالي أفراد العينة الذين يقيم أعمالهم من طرف الرؤساء في العمل).

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

ثالثاً- مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية إدارة الوقت:

الهدف من تحليل هذه البيانات معرفة مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية إدارة الوقت، وذلك من خلال تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (14) :يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال وجود جدول أعمال متبع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	%48,75
لا	41	%51,25
المجموع	80	%100

تعني إدارة الوقت و تنظيمه تفادي كل عشوائية في انجاز المهام، ويكون ذلك من خلال عملية التخطيط و حتى في أسبب النشاطات لضمان استغلال الوقت استغلالاً جيداً قبل مروره، و الحقيقة أن الوقت لا يسير و لا يدار و إنما نسير وندير ذاتنا للاستفادة من الوقت المتاح قبل فواته ولا نترك عمل اليوم إلى الغد.

و لمعرفة مدى استيعاب أفراد العينة أهمية إدارة الوقت من خلال أهمية وجود جدول أعمال متبع على المدى القريب أو البعيد تحصلنا على الجدول رقم (14) و الذي يوضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة قد صرحوا بعدم وجود جدول أعمال يتبع في انجاز المهام و التي قدرت ب : %51,29، بينما صرحت نسبة %48,75 من أفراد العينة بوجود جدول أعمال متبع.

و قد يعود هذا و بالدرجة الأولى لعدم اهتمام الإدارة موضوع البحث بإدارة الوقت بشكل عام، وذلك بترك الأعمال تتجز بعشوائية غير مخططة و محددة بمواعيد للإنجاز.

كما قد يعود ذلك إلى عدم إحساس أفراد العينة بأهمية إدارة الوقت النابعة من أهمية الوقت في حد ذاته، وكذا عدم إحساسهم بالمسؤولية اتجاه أعمالهم .

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال تلقي مكالمات هاتفية من طرف الزملاء، الأهل...الخ.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	%78,75
لا	17	%21,25
المجموع	80	%100

لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية أن هناك هدرا للوقت بصورة ملاحظة في بعض الإدارات موضوع الدراسة، فمنها ما هو تابع من عوامل شخصية و منها ما هو تابع من عوامل خارجية، و المكالمات الهاتفية قد تكون مضيعة للوقت و فق العوامل شخصية أو خارجية، فإذا كان طلب الشخص المكالمات الهاتفية تكون ذات عوامل شخصية، و إن كانت مكالمات من طرف الغير و دون تحديد مسبق تكون ذات عوامل خارجية.

و لمعرفة مدى استيعاب أفراد العينة لأهمية إدارة الوقت من خلال التصدي لمضيعاته بعدم تلقي المكالمات الهاتفية تحصلنا على الجدول رقم (15) و الذين يوضح أن معظم أفراد عينة الدراسة قد صرحوا بتلقي مكالمات هاتفية من طرف (الزملاء، الأهل....الخ.) الخارجية عن نطاق العمل بنسبة قدرت ب: %78,75 بينما صرحت نسبة %21,25 من أفراد العينة بعدم تلقي مثل هذه المكالمات الهاتفية.

و نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة غير مستوعبين أهمية إدارة الوقت بشكل جيد و ذلك بترك الأعمال دون انجاز و الانشغال بالمكالمات الهاتفية الخارجية عن نطاق العمل، فبعد أن كان الهاتف نعمة لتقريب المسافات....الخ، حوّل بفعل سلوكيات معينة إلى نقمة تعود على الفرد و على المجتمع ككل.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال الدريشة مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	78	%97,5
لا	2	%02,5
المجموع	80	%100

من الحاجات الاجتماعية للإنسان التفاعل مع بني جنسه، ويتم ذلك بمظاهر متعددة ومختلفة، من بينها تبادل أطراف الحديث أو الدريشة مع بني جنسه لأن فيها مجال للترفيه عن النفس وإطلاق العنان للمشاعر و الأحاسيس للتكلم، إلا أن هذا النوع من التفاعل الاجتماعي و لاسيما في مجال العمل و خاصة عندما يكون بصورة مبالغ فيها يكون مضيقية كبيرة للوقت المخصص لإنجاز الأعمال، وبالأخص إن كانت المواضيع المتناقش فيها خارج مجال العمل ،و لمعرفة مدى توفر هذه المضيقية في الإدارة موضوع البحث تحصلنا على الجدول رقم (16) والذي نلاحظ من خلاله أن معظم أفراد العينة يقومون بالدريشة مع زملائهم في العمل بنسبة قدرت ب : 97,5% بينما مثلت نسبة 2,5% أفراد العينة الذين لا يقومون بالدريشة مع زملائهم ،من إجمالي أفراد العينة.

و لاحظنا أن بعض من أفراد العينة يجتمعون في مكتب من المكاتب ويتكلمون أعمالهم وينغمسون في مواضيع خارجة عن مجال العمل،وهي ملاحظة عامة تخص معظم الإدارات العمومية الجزائرية وليس فيها استثناء لإدارة دون الأخرى.

و قد يرجع هذا إلى عدم وجود الرقابة من طرف المسؤولين أو عدم فعاليتها ،بالإضافة إلى عدم الإحساس بأهمية الوقت في الحياة اليومية و العملية، وكذا عدم اهتمامهم بإنجاز جميع أعمالهم اليومية دون تأجيلها إلى اليوم الموالي، و عدم إدراك أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعمل الإداري أو أي عمل آخر مهما كان نوعه أو هدفه،و هذا من خلال الانغماس في مضيقيات الوقت كالدرريشة مع الزملاء و ترك الأعمال دون انجاز و تأجيلها لأيام أخرى، فالموظف الذي يضيق وقت العمل الرسمي لا يدرك خطورة الموقف في الدنيا و الآخرة على حد سواء ، لأن هذا الوقت يحدد من خلاله الأجر الذي يستحقه،فإن هو أضاع هذا الوقت ولم ينجز فيه الأعمال المطلوبة منه يصبح أخذ المال بغير حق ، و ينفق منه على

نفسه و على أسرته دون أن يدرك أن هذا المال حرام لأنه لم يبذل فيه جهد لصالح العمل بل بدد في أمور أخرى خارج نطاق العمل ،فهو بهذا خسر الدنيا و الآخرة معا ،لأنه من الأمور التي يسأل المرء عنها ، ووقته فيما قضاءه .و فلسفة الإدارة الحديثة أدركت خطورة تضييع الوقت ، و عملت على استثماره لأنه من أندر الموارد التي إذا ذهبت لن تعود ،و كان إدراك أهمية الوقت نقلة نوعية - بفضل اكتشاف أهمية الوقت - من فلسفة إدارية تقليدية فاشلة إلى فلسفة حديثة و فعالة،و هذه من بين مظاهر الإعجاز العلمي في القرآن الكريم و التي تناولها منذ قرون مضت.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال قدوم الزوار إلى أماكن العمل بطريقة مفاجئة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	52,50%
لا	38	47,50%
المجموع	80	100%

من العوامل المساعدة على هدر الوقت كذلك قدوم الزوار بشكل مفاجئ إلى مكان العمل، ولمعرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة حول هذه المضيعة للوقت تحصلنا على الجدول رقم (17) و الذي نلاحظ من خلاله أن أكثر من نصف أفراد العينة قد صرحوا بقدوم الزوار إلى مكان العمل بطريقة مفاجئة بنسبة قدرت بـ: 52,50% بينما صرحت نسبة 47,50% من أفراد العينة بعدم قدوم الزوار إلى مكان العمل.

يحول الانشغال مع الزوار و الدردشة معهم دون انجاز المهام، و يضع الوقت الواجب انجاز المهام فيه و يتوغل إلى وقت لاحق له انشغالاته هو الآخر، وبالتالي فالوقت يضع من فائدة الموظف والإدارة و المجتمع ككل، لأن الوقت يسير وفقا لمسار معين فالوقت الذي يمر لا يعاود الرجوع بنفس الحالة و إنما وفقا لحالات ومتغيرات أخرى، فالدول التي أحست بأهميته كعامل أساسي في التنمية و التقدم كان لها المنعرج الأساسي بين عصر تخلفها و بين عصرها الحاضر و المستقبل المشع بنور الحضارة والتقدم.

ولاستغلال الوقت كما ينبغي و جب التصدي لمضيعاته و من بينها قول كلمة "لا" كلما ألزم الأمر ذلك أو على الأقل الاعتذار و تقديم موعد لاحق خارج مكان العمل، و لمعرفة مدى قدرة أفراد العينة (الذين يأتونهم زوار إلى مكان العمل) على قول كلمة "لا" تحصلنا على الجدول التالي:

الفصل السادس :تحليل و مذاقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (18) :يبين توزيع أفراد العينة (الذين يأتونهم الزوار إلى أماكن العمل) حسب ردة فعلهم من الزيارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاستقبال	35	%83,33
إعطاء موعد خارج مجال العمل	7	%16,67
المجموع	42	%100

تم بناء هذا الجدول من خلال نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بقدوم الزوار إليهم بشكل مفاجئ إلى مكان العمل و الذي قدر عددهم بـ: 42 فرد بنسبة %52,50 من إجمالي أفراد العينة. بحيث صرح أغلبهم باستقبال زوارهم و بنسبة قدرت ب : %83,33، بينما مثلت نسبة %16,67 أفراد العينة الذين يعتذرون لزوارهم و يعطونهم مواعيد لاحقة خارج مجال العمل.

و الملاحظ من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة الذين يأتون إليهم زوار لأماكن العمل غير قادرين على التصدي لهذه المضيعة للوقت و عدم قدرتهم على قول كلمة "لا". أو على الأقل إعطاء موعد لاحق.

إن عدم التصدي لمثل هذه المضيعات للوقت و إلى جانب مضيعات أخرى مثل الدردشة مع الزملاء، استعمال الهاتف... إلخ، تحول دون انجاز الموظف لمهامه مما يؤدي به إلى تأجيلها إلى اليوم الموالي المحدد بانشغالات و مهام أخرى، فتتراكم بذلك الأعمال مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء و على جودة العمل أو الخدمة التي يقدمها الموظف.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (19):يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال انجاز مهام الزملاء عند الطلب .

النسبة المئوية	التكرارات	انجاز مهام الزملاء
%96,25	77	نعم
%03,75	3	لا
%100	80	المجموع

التعاون ظاهرة اجتماعية نابعة من صميم الطبيعة البشرية، و هو عملية ذات أهمية بالغة بين جميع الأفراد و على اختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها لأن التعاون يدل على القوة و التوحد.

و لكن عندما يتعلق الأمر بإنجاز موظف مهام لزميله على حساب مهامه و مسؤولياته ، يكون ظلما لنفسه بالدرجة الأولى، و ظلما لهذا الزميل بتعويده على ترك مهامه و اتكاله على الآخرين ،فالتعاون الحقيقي الذي يخدم إدارة الوقت - حسب مبادئها الأساسية - هو العمل كفريق بمعنى تقسيم المهام و كل فرد ينجز المطلوب منه ليكمل بذلك نشاط الفريق ككل، وهي وسيلة تستعمل و بقوة و كحل للحالات المستعجلة التي تصادفها العديد من الأولويات و المهام. فيتم اللجوء إليها للتخفيف من الضغوطات ويهدف انجاز المهام في المواعيد المحددة لها.

ولمعرفة مدى توفر مثل هذه الظاهرة في أوساط أفراد عينة الدراسة تحصلنا على الجدول رقم(19)، والذي نلاحظ من خلاله أن أغلب أفراد العينة صرحوا بإنجاز مهام الزملاء عند الطلب بنسبة قدرت ب : %96,25 وصرحت نسبة %3,75 من أفراد العينة بعدم انجازها لمهام زملائهم ،من إجمالي أفراد العينة.

و من خلال بيانات جمعت خلال هذه الدراسة صرح أغلب أفراد العينة و بنسبة %67,5 ببقاء أعمال غير منجزة إلي اليوم الموالي و هذا يدل على أن هذه الظاهرة لا تتم من باب التعاون و روح الفريق و إنما تتم من باب الاتكال على الغير و الانشغال بأمور خارج نطاق العمل و في المقابل تقديم مثل هذه الخدمة كلما تطلب الأمر ذلك.

و الحقيقة أنها ظاهرة منتشرة و بقوة في أوساط الإدارة العمومية الجزائرية و قد يعود سببها الأول والأخير لعدم الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل و الوقت الرسمي له، سواء إذا تعلق الأمر بالذي ترك مهامه لغيره أو الذي انغمس في انجاز مهام زميله و ترك مهامه دون انجاز، و الوقت بين ذلك و ذاك يضع دون الاستفادة منه بالشكل الفعال الصحيح الذي يعود بالنفع و الفائدة على كل الأفراد والمؤسسات التي ينتمون إليها و على المجتمع ككل.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال بقاء أعمال غير منجزة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	67,5%
لا	26	32,5%
المجموع	80	100%

من بين أهم المؤشرات الدالة على إدارة الوقت هو مؤشر انجاز الأعمال و عدم بقائها دون انجاز ليوم لاحق ، ولمعرفة اتجاه أفراد العينة حول إدارة الوقت من خلال مؤشر انجاز الأعمال (بقاء الأعمال غير منجزة) تحصلنا على الجدول رقم (20) و الذي نلاحظ من خلاله أنّ أكثر من نصف أفراد العينة صرحوا ببقاء بعض الأعمال دون انجاز لليوم الموالي نسبة قدرت ب : 67,5% ومثلت نسبة 32,5% أفراد العينة الذين صرحوا بعدم بقاء بع من أعمالهم دون إنجاز لليوم الموالي ، من إجمالي العينة.

و هذا يدل على أنّ أكثر من نصف أفراد العينة لا يستوعبون أهمية الوقت و كيفية إدارته بشكل جيّد وذلك من خلال ترك أعمال اليوم دون انجاز ليوم آخر، و الحقيقة أنّ إدارة الوقت تعني إدارة الذات بالدرجة الأولى للاستفادة من الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة يوميا. و هذا دليل على عدم القدرة على إدارة الذات للاستفادة من الوقت المتاح.

فإدارة الذات تتطلب عدم التأجيل و التسويف مع التصدي لمضيعات الوقت كلما أمكن ذلك، انطلاقا من الإيمان و الاعتقاد الراسخ بأهمية الوقت الذي أقسم الله به وبأنواعه (الفجر،العصر...) كقوله تعالى: "و العصر إنّ الإنسان لفي خسر". فبقسم الله عزّ وجلّ به إنّما يدل على أهميته فالمرء يحاسب على كل دقيقة من عمره ،كما يسأل عن عمله الذي يعتبر عبادة و العمل و الوقت صنوان مختلفان لعملية واحدة. ألا و هي إدارة الوقت.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم(21): يبين العلاقة بين وجود جدول أعمال متبع و بقاء أعمال غير منجزة.

المجموع	لا	نعم	بقاء أعمال غير منجزة	
			نعم	جدول أعمال وجود
39	13 %33,33	26 %66,67	نعم	
41	13 %31,71	28 %68,29	لا	
80	26 %32,5	54 %67,5	المجموع	

تتعدد العوامل التي تؤثر في انجاز المهام، ومن بين هذه العوامل عدم وجود جدول أعمال يتبعه الموظف في انجاز مهامه.

و لمعرفة العلاقة بين جدول الأعمال و بقاء أعمال غير منجزة تحصلنا على الجدول رقم (21) والذي يوضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود جدول أعمال يتبعونه في انجاز مهامهم مع بقاء بعض الأعمال غير منجزة بنسبة قدرت بـ : 68,29% وتقابلها نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بعدم وجود جدول أعمال و عدم بقاء أعمال غير منجزة و التي قدرت بـ : 31,71% أما أفراد العينة الذين لديهم جدول أعمال و تبقى لهم أعمال غير منجزة فقد قدرت نسبتهم بـ : 66,67% وتقابلها نسبة 33,33% من أفراد العينة الذين لديهم جدول أعمال و لا تبقى لهم أعمال غير منجزة.

ومنه نستنتج أن عدم وجود جدول أعمال يتبعه الموظف في انجاز مهامه يؤثر بنسبة أو بأخرى على انجاز الأعمال و هذا لأن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين ليس لديهم جدول أعمال تبقى لديهم أعمال غير منجزة و التي مثل نسبة 68,29% من إجمالي أفراد العينة الذين ليس لهم جدول أعمال متبع، و قد يتظاهر هذا العامل مع عوامل أخرى ليؤثر بذلك على سير الأعمال و انجازها.

ومضيمعات الوقت كثيرة و متعددة فتوفر بعض منها بنسب معينة يجعلها عوامل مشتركة لإحداث خلل في مسار انجاز المهام اليومية .

نعل العامل الأساسي الذي يحسم انجاز المهام أو عدمها في ظل توفر مضيعات الوقت كعدم وجود جدول أعمال...الخ، هي الإحساس الشخصي بضرورة إتمام المهام المطلوبة يوميا و عدم تأجيلها إلى الغد، بالإضافة إلى مهارة و قدرة الموظف على التصدي لمضيعات الوقت و انجاز جميع أعماله بالشكل المطلوب.



الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين الدردشة مع الزملاء و بقاء أعمال غير منجزة.

الدردشة مع الزملاء	بقاء أعمال غير منجزة	نعم	لا	المجموع
نعم	53 %67,94	25 %32,06	78 %97,5	
لا	1 %50	1 %50	2 %2,5	
المجموع	54 %67,5	26 %32,5	80 %100	

الهدف من وراء هذا الجدول معرفة مدى تأثير عامل الدردشة مع الزملاء في بقاء بعض الأعمال غير منجزة. و نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يدرشون مع زملائهم تبقى لهم أعمال غير منجزة بنسبة 67,94% و تقابلها نسبة 32,06% من أفراد العينة الذين يدرشون مع الزملاء مع عدم بقاء الأعمال دون انجاز لليوم الموالي، ثم تلتها نسبة 50% من أفراد العينة الذين لا يدرشون مع الزملاء و تبقى لديهم أعمال غير منجزة و تقابلها نفس النسبة 50% من أفراد العينة الذين يدرشون مع الزملاء و لا تبقى لهم أعمال غير منجزة.

و منه نستنتج أن الدردشة مع الزملاء تؤثر إلى جانب عوامل أخرى في انجاز الأعمال، و يبقى عامل الوعي الذاتي و قدرة كل موظف على إتمام مهامه كلها في ظل الظروف المضيق للوقت الحاسم الأساسي في انجاز المهام أو تأجيلها، فيوجد من الموظفين من يقوم بمضيقات كثيرة للوقت إلا أنه لا يبقى على أعمال غير منجزة و قد يعود هذا إلى وعيه و حرصه على عدم ترك عمل اليوم إلى الغد ، و إلى مهارته و قدرته العالية في تجاوز المضيقات و انجاز جميع أعماله دون تأجيلها.

و كما وضحنا خلال الجدول السابق أن عوامل أخرى تدخل في انجاز المهام مع توفر ظروف غير ملائمة أو مضيقات للوقت كالمهارة و الرقابة الذاتية التي يمارس الفرد على نفسه من باب المسؤولية و ليس من باب ثقافة المسؤولية لأن هذه المؤسسة (الإدارة) لا تهتم بوضع أو ترسيخ الثقافة الذاتية في أوساط موظفيها.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين الجنس و بقاء الأعمال غير منجزة.

الجنس	بقاء أعمال دون انجاز		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	14 %70	6 %30	20 %25
أنثى	40 %66,67	20 33,33%	60 %75
المجموع	54 %67,5	26 %32,5	80 %100

الملاحظ من الجدول رقم (23) أن الذكور و بأعلى نسبة تبقى لهم أعمال غير منجزة و التي قدرت ب: 70% وتقابلها نسبة 30% من الذكور لا تبقى لهم أعمال غير منجزة، كما مثلت أعلى نسبة من الإناث اللواتي تبقى لديهن أعمال غير منجزة بنسبة قدرت ب : 66,67% و تقابلها نسبة 33,33% من الإناث اللواتي لا تبقى لديهن أعمال غير منجزة.

منه نستنتج أن كلا الجنسين يبقي على بعض الأعمال غير المنجزة، إلا أن نسبة الذكور كانت أكثر ميلا لإبقاء الأعمال غير منجزة لان نسبتهم مثلت أعلى نسبة من نسبة الإناث اللواتي تبقى لديهن أعمال غير منجزة.

و بهذا فإن عامل الجنس له علاقة ببقاء الأعمال غير منجزة إلى جانب توفر عوامل أخرى مضيعة للوقت و مؤثرة على مسار انجاز المهام.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (24): يبين العلاقة بين تلقي المكالمات الهاتفية و بقاء الأعمال غير منجزة.

المجموع	لا	نعم	بقاء أعمال غير منجزة
			تلقي المكالمات الهاتفية
63	20	43	نعم
%78,75	%31,74	%68,26	
17	6	11	لا
%21,75	%35,29	%64,71	
80	26	54	المجموع
%100	%32,5	%67,5	
	%32,5	67,5	

الملاحظ من الجدول رقم (24) أن أعلى نسبة هي نسبة أفراد العينة الذين يتلقون مكالمات هاتفية و تبقى لهم أعمال غير منجزة و التي قدرت ب: %68,26 و تقابلها نسبة %31,74 من أفراد العينة الذين يتلقون مكالمات هاتفية و لا تبقى لهم أعمال غير منجزة. أما نسبة أفراد العينة الذين لا يتلقون مكالمات هاتفية و تبقى لهم أعمال غير منجزة فقد قدرت ب: %64,71 و تقابلها نسبة %35,29 من أفراد العينة الذين لا يتلقون مكالمات هاتفية و لا تبقى لهم أعمال غير منجزة.

ومنه نستنتج أن تلقي المكالمات الهاتفية من طرف الأهل ، الزملاء...الأخ، و بالأحرى الخارجة عن مجال العمل تؤثر في انجاز المهام.

كما أسلفنا الذكر أن هذا العامل يؤثر في انجاز المهام إلى جانب تظافره مع عوامل أخرى كالدرشة مع الزملاء و انجاز مهام الزملاء على حساب سير انجاز المهام...الخ.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين انجاز مهام الزملاء و بقاء الأعمال غير منجزة.

المجموع	لا	نعم	بقاء أعمال غير منجزة
			انجاز مهام الزملاء عند الطلب
77	25	25	نعم
%96,25	%32,46	%67,54	
3	1	2	لا
%3,75	%33,33	%66,67	
80	26	54	المجموع
%100	%32,5	%67,5	

الملاحظ من الجدول رقم(25) أن أعلى نسبة هي نسبة أفراد العينة الذين ينجزون مهام لزملائهم مع بقاء بعض أعمالهم دون إنجاز و التي قدرت ب : %67,54 و تقابلها نسبة %32,46 أفراد العينة الذين ينجزون مهام لزملائهم و تبقى بعض أعمالهم دون انجاز ، و بعدها نسبة %66,67 من أفراد العينة الذين لا ينجزون مهام لزملائهم و تبقى لهم أعمال غير منجزة و تقابلها نسبة %33,33 من أفراد العينة الذين ينجزون مهام لزملائهم و لا تبقى لهم أعمال غير منجزة.

ومنه نستنتج أن عامل انجاز مهام الزملاء يؤثر في انجاز المهام بحيث ينشغل الموظف في انجاز مهام الزملاء على حساب سير انجاز مهامه فيؤجلها إلى يوم آخر له مهامه و انشغالاته. و هذا بالطبع إلى جانب إشترك هذا العامل مع عوامل أخرى الدردشة مع الزملاء ، استعمال الهاتف، ...الخ. وهذا لأن مضيعات الوقت في الإدارة كثيرة و متنوعة ، فكت عامل يساهم بنسبة معينة و يحدثوا بذلك تأثير على مسار انجاز الموظف لمهامه.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

رابعاً - مدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث:

الهدف من تحليل هذه البيانات هو معرفة مدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث، وذلك من خلال تحليل الجداول التالية:

جدول رقم(26): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال الاتصال بمسؤوليهم في العمل.

الاتصالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	%100
لا	0	%0
المجموع	80	%100

تتم عملية الاتصال في أي مؤسسة (إدارة) بعدة أشكال، فتأخذ حسب اتجاهات الاتصال أشكالاً صاعدة،نازلة ، أفقية وأخرى شبكية متعددة الاتجاهات، والتي تتميز بها الاتصالات السائدة في الإدارة الحديثة، و التي تشجع أكثر عملية الاتصال المباشر وجه الوجه لما له من القدرة على توطيد العلاقات و تحقيق الفهم الجيد و المشترك بين الأفراد.

ويهدف معرفة مدى توفر عامل الإصغاء في الإدارة موضوع البحث ،أردنا في البداية معرفة إن كانت هناك اتصالات بين الموظفين و رؤسائهم في العمل (اتصال صاعد)، وتحصلنا بذلك على الجدول رقم (26) و التي نلاحظ من خلال أن كل أفراد العينة يقومون بعملية الاتصال مع مسؤوليهم في العمل بنسبة 100% من إجمالي أفراد العينة .

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (27): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال إعطائهم فرصة للتكلم من طرف مسؤوليهم في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	87,5%
لا	10	12,5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة من أفراد العينة 87,5% صرحوا بأن مسؤوليهم يعطونهم فرصته للتكلم، بينما مثلت نسبة 12,5% أفراد العينة الذين صرحوا بعدم إعطائهم فرصة للتكلم.

و هذا يدل على أن المسؤولين في الإدارة موضوع البحث يعطون مرؤوسيهـم فرصة للتكلم لأن هذا أمر ضروري ي مسار انجاز المهام وتطبيق التعليمات .

و لمعرفة ما إذا كان المسؤول يستعمل حديث الموظفين و هو مشغول بأمر ما ، أم هو متفرغ تماما لهم و يستمع لحديثهم باهتمام و استحضار النية للفهم و تبادل المشاعر و الأحاسيس مع الموظفين المسؤولين عليهم،تحصلنا على الجدول التالي :

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (28) : يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال استماع المسؤولين لحديثهم و هم مشغولون بأمر ما.

الاحتمالات	الترددات	النسبة المئوية
نعم	60	75%
لا	20	25%
المجموع	80	100%

لا يعني الإصغاء مجرد الاستماع و تلقي الأصوات و الكلمات ، و إنما يعني استحضار النية لفهم الآخر و ترك كل ما يلفت الانتباه بعدم الاهتمام و يشوش الأفكار، و ذلك خلال بترك كل الأعمال والجلوس بطريقة معتدلة و مقابلة بشكل مناسب للطرف المتحدث لبعث الاطمئنان و الثقة في نفسه و بأن حديثه محل اهتمام و تركيز ، لأن الإصغاء الفعال هو الإصغاء الذي تتبادل فيه المشاعر و الأحاسيس والفهم المشترك بين أطراف عملية الاتصال.

إنّ انشغال المسؤول بأمر ما و هو يصغي لحديث الموظفين المسؤول عليهم، يبعث فيهم شعور بعدم اهتمامه بما يقولونه، و لمعرفة ما إذا كان المسؤولون في الإدارة موضوع البحث يستمعون لحديث الموظفين و هم مشغولون بأمر ما، تمّ الحصول على الجدول رقم (28) والذي نلاحظ من خلاله أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة صرحوا بانشغال مسؤوليهم بأمر آخرى و هم يستمعون لحديثهم ، و قدرت هذه النسبة بـ : 75% ومثلت نسبة 25% من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم انشغال مسؤوليهم بأمر آخرى و هم يستمعون إليهم.

و منه نستنتج أنّ ظاهرة الإصغاء الفعال غير متوفرة بشكل جيّد في الإدارة موضوع البحث حسب اتجاه الاتصال الصاعد، و هذا يعني عدم توفر الإصغاء الفعّال لدى المسؤولين في الإدارة موضوع البحث.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (29): يبين توزيع أفراد العينة حسب احتمال اتصال المسؤولين بهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	%100
لا	0	%0
المجموع	%100	%100

أما فيما يخص الاتصال ذي الاتجاه النازل فيكون من المسؤول إلى الموظفين الذي يرأسهم وعادة يكون في شكل توجيهات و إرشادات أو في شكل أوامر و نواهي و ذلك حسب الظروف و الأسلوب الذي يعتمده المسؤول في الإشراف و القيادة. ويعكس هذا الاتجاه في عملية الاتصال الدور المنوط بالمسؤول من خلال مسؤوليته على الجماعة التي يرأسها ، و هذا ما يبرر أهمية الاتصال في الاتجاه النازل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن كل أفراد العينة صرحوا بقيام مسؤوليهم في العمل بالاتصال بهم. ومنه نستنتج أن عملية الاتصال ذو الاتجاه النازل - كغيرها من عملية الاتصال ذو الاتجاه الصاعد - تتم بين الرئيس و المروؤس في الإدارة موضوع البحث بنسبة %100 و هذا لأنها عملية لا بد منها في نقل و تبادل المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال هي مبرر لممارسة الرئيس حق السلطة على المروؤس.

يقوم المسؤول بالاتصال بالموظفين بأشكال متعددة و مختلفة ، و لمعرفة أشكال الاتصال المستعملة من قبل المسؤولين للاتصال بالموظفين في الإدارة موضوع البحث تحصلنا على الجدول التالي:

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (30) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الشكل الذي تتم من خلاله عملية الاتصال مع المسؤولين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كتابية في شكل تعليمات و أوامر مباشرة	18	%22,5
في شكل توجيه و إرشاد	18	%22,5
كلاهما معا	44	%50
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نصف أفراد العينة صرحوا بأن عملية اتصال المسؤول بهم تكون في شكل تعليمات ، أوامر مباشرة و في شكل توجيه و إرشاد معا ،بينما صرحت نسبة %22,5 من أفراد العينة بأن عملية اتصال المسؤول عليهم تكون في شكل تعليمات و أوامر مباشرة فقط و مثلها نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بأن الأسلوب الذي يعتمد عليه المسؤول للاتصال بهم يكون في شكل توجيه وإرشاد فقط.

منه نستنتج أن عملية الاتصال ذو الاتجاه النازل تتم بطريقة مباشرة من خلال تقديم المسؤولين لمروستهم النصح و الإرشاد، و كذلك إرسال التعليمات و الأوامر في شكل كتابي (رسائل مكتوبة...) (بالإضافة إلى وسائل اتصال أخرى كالهاتف .

ولمعرفة مدى توفر ظاهرة إصغاء الموظفين لحديث، نصائح وإرشادات مسؤوليهم تحصلنا على

الجدول التالي:

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (31): يبين توزيع أفراد العينة حسب الهدف من استماعهم لحديث المسؤولين عليهم في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاهتمام و كسب الخبرة	29	%36,25
انجاز الأعمال و تجنب العقوبات	51	%63,75
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أعلى نسبة من أفراد العينة صرحوا بأن استماعهم لحديث المسؤول عليهم يكون من باب انجاز الأعمال و تجنب العقوبات بنسبة 63,75% و مثلت نسبة 36,25% أفراد العينة الذين صرحوا بأن استماعهم لحديث المسؤول من باب الاهتمام و كسب الخبرة، من إجمالي أفراد العينة.

وهذا يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة يستمعون لحديث المسؤولين عليهم في العمل من أجل القيام بمهامهم لا غير، لأنهم لا يأخذون حديثهم محل اهتمام و محل لاكتساب الخبرة، و لحل السبب في هذا يعود إلى عدم توفر ملكة الإصغاء الفعالة لدى مسؤوليهم بالدرجة الأولى، والذين بنوا نفوسهم عدم الاهتمام و الثقة عند التحدث إليهم، و عدم إصغاء الموظفون إليهم سنوئك نابع من ردة الفعل على سلوك المرؤوسين الذين يبدوون شيئاً من التكبر و التعالي عليهم ، و هذا هو عيب الإدارة التقليدية من حيث اتسداد قنوات الاتصال الفعال و السبب الأساسي يرجع إلى تكبر المسؤولين و بقائهم في برجعهم العاجي و عدم نزولهم لواقع و اهتمامات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

وبهذا فإن الإصغاء الفعال (إصغاء المرؤوسين لرؤسائهم) غير متوفر بشكل جيد (الشكل الذي نتادي به فلسفة الإدارة الحديثة) في الإدارة موضوع البحث.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (32):يبين توزيع أفراد حسب احتمال التحدث مع الزملاء في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	%100
لا	00	%0
المجموع	80	%100

من أنواع الاتصال كذلك حسب الاتجاه يوجد الاتصال الأفقي،الذي يتم بين الموظفين من نفس المستوى الإداري، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن عملية الاتصال بين الزملاء من أفراد العينة تتم بنسبة 100% من إجمالي العينة.

هذا يدل على أن التحدث مع الزملاء حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى كل كائن بشري من خلال الاحتكاك و التحدث مع بني جنسه ،لأنه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين وتكون هذه الأحاديث إما تابعة لمجال العمل أو أحاديث عامة في شكل دردشة و ترفيه عن النفس .

و لمعرفة ما إذا كانت عملية الاتصال بين الموظفين من نفس المستوى الإداري (الزملاء) تتم بشكل فعال من (يوطد العلاقات و يقضي على الخلافات) تحصلنا على الجدول التالي:

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

(33) توزيع أفراد العينة حسب احتمال إعطاء الزملاء فرصه لبعضهم بالتكلم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	78	97,5%
لا	2	2,5%
المجموع	80	100%

إن إعطاء فرصة للآخر بالتكلم سلوك حضاري و أخلاقي في تبادل المعلومات، الأفكار والمشاعر، و شرط أساسي لنجاح أي حوار، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أعلى نسبة من أفراد صرحوا بأن حديثهم مع زملائهم في العمل يكون من خلال إعطاء كل طرف فرصة للآخر بالتكلم بنسبة 97,5%، أما نسبة 2,5% أفراد العينة صرحوا بأن حديثهم مع الزملاء لا يكون فيه إعطاء فرصة للآخر بالتكلم.

ومنه نستنتج أن الزملاء من نفس المستوى الإداري لديهم القدرة على الإصغاء لحديث بعضهم البعض ، ويشكلون بذلك تنظيما غير رسميا ناتجا عن العلاقات الطيبة و الحسنة و عدم وجود خلافات بينهم ، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب احتمال و جود خلافات مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%12,5
لا	70	%87,5
المجموع	80	%100

إن وجود الخلافات يدل على عدم تحقيق الفهم الاختلاف في الاتجاهات ، المبادئ ، الأفكار ، والمشارع ، و نلاحظ من الجدول رقم (34) أن أعلى نسبة من أفراد العينة صرحوا بعدم و جود خلافات مع زملائهم بنسبة 87,5% و مثلت نسبة 12,5% أفراد العينة الذين صرحوا بوجود خلافات مع زملائهم.

إن إعطاء فرصة للآخر بالتكلم يدل على توفر عامل الإصغاء الفعال بين الطرفين ،ذلك خلال مشاركة الغير لأفكاره و مشاعره.و هذه هي ميزة و فائدة الإصغاء الفعال الذي يحقق الفهم و يوطد العلاقات و يقضي على الخلافات و المسافات بين مستوى و آخر .

و بهذا فإن الإصغاء بين الزملاء متوفر و بقوة في الإدارة موضوع البحث،و هذا ما يؤكد عدم وجود خلافات مع الزملاء في العمل ،مما فصح المجال لتشكيل تنظيم غير رسمي الذي ينشأ في غياب أو صرامة التنظيم الرسمي الذي لا يهتم بالعلاقات ، المشاعر و الأحاسيس و لهذا يلجأ الموظفون إلى إقامة تنظيم يوفر لهم القدرة على الراحة و الاطمئنان و الثقة ليتأقلموا مع محيط عملهم القاسي الذي يسببه لهم وجود المسافات بينهم و بين رؤسائهم في العمل.

تدعو فلسفة الإدارة الحديثة إلى ضرورة نزول المسؤولين (الرؤساء) من أبراجهم العاجية إلى واقع و مشاعر الموظفين الذين يشرفون عليهم من باب كسب ثقتهم و اهتمامهم بغرض تكوين أسرة واحدة، إلا أن هذه الفلسفة مازالت بعيدة كل البعد عن واقع إدارتنا و الفلسفة التقليدية التي مازالت تقوم عليها.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

خامسا- مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية الإصغاء:

نهدف من خلال تحليل هذه البيانات إلى معرفة مدى استيعاب أفراد العينة موضوع البحث أهمية الإصغاء سيكون ذلك من خلال تحليل الجداول التالية:

جدول رقم (35): يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على أهمية الإصغاء للمسؤول الذي يساعد في اكتساب الخبرة و الزيادة في مستوى الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نوعا ما	43	53,75%
كثيرا	29	36,25%
لا	8	10%
المجموع	80	100%

من فوائد الإصغاء الفعال للمسؤول أنه يساعد على اكتساب الخبرة و الزيادة في مستوى الأداء، من خلال النصائح و الإرشادات التي يقدمها للموظفين ، و حتى تكون عملية الإصغاء فعالة لا بد من إعطاء كل طرف فرصة للطرف الآخر للتكلم و الإصغاء إليه، بمعنى أن لا يكون إصغاء سلبي بـن لابد أن يكون إصغاء ايجابي و لا يكون إصغاء ظاهري فقط لأنّ هذا يشكل في نفسية المتكلم عدم اهتمام المصغي لما يقوله فيحمل هو الآخر حديث المصغي عند تكلمه محل عدم اهتمام بنفس الطريقة التي عامله بها أثناء حديثه معه.

تولي فلسفة الإدارة الحديثة عملية الإصغاء أهمية كبيرة و تعمل على تنمية هذه المهارة لدى جميع الأفراد العاملين في الإدارة ، فمن بين المقاييس التي تقاس بها فعالية و جودة الموظفين في المؤسسة هي القدرة على الإصغاء الفعال و استيعاب أهميته و لاسيما أهميته في اكتساب الخبرة من المسؤول.

ولمعرفة مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية الإصغاء - و في هذه النقطة أهمية الإصغاء للمسؤول في اكتساب الخبرة و الزيادة في مستوى الأداء - تحصلنا على الجدول رقم (35).

والذي نلاحظ من خلاله أن أعلى نسبة هي نسبة أفراد العينة الذين يرون أن الإصغاء للمسؤول يساعد نوعا ما فقط في اكتساب الخبرة منه، و التي قدرت ب : 53,75% و تلتها نسبة 36,25% من أفراد العينة الذين يرون أن الإصغاء للمسؤول يساعد كثيرا في اكتساب الخبرة ، و أما نسبة 10% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإصغاء للمسؤول لا يساعد على اكتساب الخبرة و الزيادة في الأداء من إجمالي أفراد العينة.

و هذا يدل على أن أفراد العينة لا يستوعبون بشكل جيد أهمية الإصغاء للمسؤول في اكتساب الخبرة من خلال التوجيهات و الإرشادات التي يقدمها لهم، وقد يعود ذلك لعدم إصغاء المسؤول لحديثهم باهتمام كما بيّنا هذا من خلال تحليلنا السابق و ذلك بانشغال المسؤول بأمور أخرى عند الاستماع لحديث الموظفين و هذا بدوره يقتل فيهم كل اهتمام لما يقوله هو الآخر، لأن كل فعل تكون له ردة فعل.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على أهمية الإصغاء للمسؤول الذي يساعد في تنظيم الوقت و عدم إداره.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نوعا ما	46	%57,5
كثيرا	22	%27,5
لا	12	%15
المجموع	80	%100

من خلال الإصغاء الفعال لتوجيهات و إرشادات المسؤولين، يتخلص الموظف من كل غموض أو تردد في انجاز المهام، و بالتالي ينجز مهامه وفقا للوقت المطلوب، أما إذا لم يصغي و لم يستوعب حديث المسؤول تصعب مهامه و يبقى مترددا و حائرا في كيفية انجاز المهام فيضيع وقت الموظف في ظل غياب إصغائه الفعال للمسؤول و لتوجيهاته.

و الملاحظ من الجدول رقم (36) أن أعلى نسبة من أفراد العينة صرحوا بأن الإصغاء للمسؤول يساعد نوعا ما فقط في تنظيم الوقت و عدم إداره و التي قدرت بـ: 57,5%، وثلثها نسبة 27,5% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإصغاء للمسؤول يساعد كثيرا في تنظيم الوقت و مثلت نسبة 15% من أفراد العينة الذين يرون أن الإصغاء للمسؤول لا يساعد على تنظيم الوقت و عدم إداره.

وهذا يدل على أن أفراد العينة لا يستوعبون بشكل جيد أهمية الإصغاء للمسؤول في تنظيم الوقت و عدم إداره، و قد يرجع هذا إلى عدم إصغائهم الجيد لتوجيهات التي يقدمها لهم المسؤول و كذا عدم اكتراثهم لما يقوله لأنهم يرون أنه ليس أهلا لذلك نظرا لعدم اهتمامهم بهم و بحديثهم إليه.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على أهمية الإصغاء للمسؤول الذي يساعد على توطيد العلاقات فيما بينهم.

الاختصاصات	التكرارات	النسبة المئوية
نوعا ما	44	%55
كثيرا	31	%38,75
لا	5	%06,25
المجموع	80	%100

يستحضر الإصغاء الفعال قراءة في المشاعر و الأحاسيس بين طرفي عملية الاتصال، فمن خلال انصهار المشاعر بين الطرفين يحدث الفهم الجيد، و توطد العلاقات بين الطرفين.

كما أسفنا الذكر أن الإصغاء الفعال يكون من خلال تجاوز اللغة المنطوقة إلى اللغة غير المنطوقة المتمثلة في لغة العيون و إيماءات الجسد و نبرة الصوت و درجة حذته و خطوته...الخ، بغية ترجمتها إلى المعاني و الدلالات الكامنة ورائها، فيتحقق بذلك الفهم المشترك و توطد العلاقات بين طرفي عملية الاتصال.

الملاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون أن الإصغاء يساعد نوعا ما فقط في توطيد العلاقة مع المسؤول و قدرت هذه النسبة بـ :55% ثم تلتها نسبة 38,75% من أفراد العينة الذين يرون أن الإصغاء للمسؤول يساعد كثيرا في توطيد العلاقة معه، بينما صرحت نسبة 6,25% من أفراد العينة بأن الإصغاء للمسؤول لا يساعد على توطيد العلاقة معه. إجمالي أفراد العينة.

و هذا يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة لا يستوعبون أهمية الإصغاء بشكل جيد، وقد يرجع هذا إلى العلاقات غير الحسنة مع مسؤوليهم في العمل، و التي قد يرجع سببها الأساسي إلى عدم توفر ملكة الإصغاء لكلا الطرفين النابعة بسبب وجود مسافات بين الطرفين و رسمية العلاقات بينهما، لأن أغلب المسؤولين يفضلون البقاء في أبراجهم العاجية بدلا من النزول لواقع و اهتمامات من يشرفون عليهم.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

جدول رقم (38) : يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على أهمية الإصغاء (للزملاء) الذي يساعد على ضمان صحة و تبادل المعلومات اللازمة لإنجاز المهام.

النسبة المئوية	النكـرار	الاحتمالات
%22,50	18	نوعا ما
%76,25	61	كثيرا
%01,25	1	لا
%100	80	المجموع

تتقل المعلومات و التعليمات في الإدارة عبر مستويات إدارية مختلفة، من بينها تبادل الموظفين لهذه المعلومات و التعليمات فيما بينهم و الذين ينتمون لمستوى إداري واحدة ،و الإصغاء الفعال للزملاء في العمل يساعد في ضمان صحة و تبادل هذه المعلومات اللازمة لإنجاز المهام.

ومن خلال المعطيات الميدانية الموضحة في الجدول رقم (38) يتبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون أن الإصغاء للزملاء يساعد كثيرا في ضمان صحة و تبادل المعلومات بينهم والتي قدرت بـ: 76,25% وثلثها نسبة 22,5% من أفراد العينة الذين يرون بأنه يساعد نوعا ما فقط في ضمان وصحة تبادل المعلومات ،بينما ترى نسبة 1,25% أن الإصغاء للزملاء لا يساعد على ضمان صحة وتبادل المعلومات ، من إجمالي أفراد العينة.

و هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يستوعبون هذه الأهمية للإصغاء ، من خلال العلاقات الجيدة السائدة بين الموظفين من نفس المستوى، من خلال توفر عامل الإصغاء الفعال الذي يحقق مثل هذه الفائدة و التي تكاد تنعدم إذا ما حولت إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم في العمل.

II. مناقشة عامة لنتائج الدراسة.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية:

نسعى في هذا الجزء من الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة على مستوى الإشكالية، و من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال عملية تحليل معطيات الدراسة الميدانية نضع الإجابات عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

التساؤل الأول: هل تهتم الإدارة بموضوع البحث باحترام الوقت و تنظيمه؟

تؤكد نتائج الدراسة أن الإدارة موضوع البحث لا تهتم باحترام الوقت و تنظيمه بشكل جيد، و جل اهتمامها كان اهتماماً شكلياً فقط و غير فعال، ذلك أن ثلاث أرباع أفراد العينة يراقبون من طرف الإدارة في أوقات حضورهم ومغادرتهم لأماكن العمل، إلا أن هذه الرقابة قائمة على ثقافة الحارس بدلاً من تفعيل الرقابة الذاتية في أوساط الموظفين و كذا عدم فعالية هذا النمط من الرقابة الذي يركز فقط على وقت الدخول أثناء بداية الدوام الرسمي في الفترة الصباحية، ونهايته في الفترة المسائية من خلال إمضاء "محضر الدخول و الخروج"، و هذا لا يعني أن الإدارة تهتم بالوقت و تنظيمه لأن باقي الأوقات الرسمية للعمل لا يعلم أحد إن كان الموظف في مكان عمله طوال فترة الدوام أم لا.

كما يظهر الاهتمام الشكلي للإدارة بالوقت من خلال تنظيم دورات تكوينية إلا أنها غير مخصصة للجميع بل لفئات فقط، مع عدم فعالية هذه الدورات التكوينية التي تكون مجرد عناوين فقط ومصاريح لا يبررها عائداتها، فقد بينت نتائج المعطيات الميدانية أن ما يزيد عن 68% من أفراد العينة المدروسة تؤكد على عدم فعالية هذه الدورات التكوينية (حول إدارة الوقت) ببقاء أعمال غير منجزة للموظفين الذين استفادوا منها. بالإضافة إلى عدم فعالية عملية التقييم التي تقوم بها الإدارة موضوع البحث ذلك أن حوالي ثلاث أرباع أفراد العينة الذين تقيم الإدارة أعمالهم يبقون على أعمال غير منجزة لليوم الوالي وهذا يدل على عدم فعالية عملية التقييم التي تعتمد عليها الإدارة موضوع البحث، لأن التقييم الفعال لإنجاز ومتابعة الأعمال يقضي على مثل هذه الظاهرة .

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

أما بخصوص التساؤل الثاني: ما مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث أهمية إدارة الوقت؟

فقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على ما يلي:

- أن ما يزيد عن 67% من أفراد العينة موضوع البحث لا يستوعبون أهمية إدارة الوقت وذلك من خلال الإبقاء على أعمال غير منجزة لليوم الموالي، بالإضافة إلى عدم تصديهم لمضيعات الوقت و الانغماس فيها و من بين هذه المضيعات:

- عدم التخطيط للأعمال الواجب إنجازها يوميا، حيث تؤكد أكثر من 50% من أفراد العينة على عدم وجود جدول أعمال متبع لإنجاز المهام.

- كما أن ما يزيد عن ثلاث أرباع أفراد العينة يستقبلون مكالمات هاتفية خارجة عن نطاق العمل ولا تخدمه بشكل مباشر.

- انشغال الأغلبية الساحقة من أفراد العينة بالدرشة مع بعضهم البعض و في مواضيع خارجة عن نطاق العمل.

- أن ما يزيد عن 83% من أفراد العينة يستقبلون زوارا بالمكاتب و يصبحون أوقاتهم في الدرشة في مواضيع خاصة.

- كما تقدم الأغلبية الساحقة من أفراد العينة خدمات لبعضهم البعض، من خلال إنجاز مهام لزملائهم على حساب مهامهم الأساسية مما يسهم في تبديد الوقت و مضيعه الجهد.



التساؤل الثالث: ما مدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث؟

الإصغاء الفعال لا يعني مجرد الاستماع بالأذن، و إنما توجيه كل الجسم و إيماءاته لخدمة نجاح عملية الاتصال ، و ذلك من خلال مقابلة المتكلم و تحسيسه بالاهتمام لما يقوله و عدم الانشغال بأي أمر مهم كان ، و الذي من شأنه أن يوتر المتحدث و يبت فيه عدم الاهتمام بحديثه.

فقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على ما يلي :

- في مستوى الاتصال المساعد لا تتوفر الإدارة موضوع البحث على عامل الإصغاء، لأنَّ المسؤول عند استماعه لحديث الموظف (المسؤول عليه) يكون مشغولا بأمر آخرى تجعله غير مركز لما يقوله، الأمر الذي يجعل هذا الأخير يشعر في أغلب الأحيان بأنه ليس محل اهتمام المسؤول و هذا ما أكدته ثلاثة أرباع أفراد العينة .

- أما في مستوى الاتصال النازل فإنَّ الإدارة موضوع البحث لا تتوفر كذلك على عامل الإصغاء الفعال، وهذا ما تؤكدته نسبة أكثر من 63% من أفراد العينة حيث عبروا على أنهم يستمعون إلى حديث المسؤول من باب انجاز الأعمال فقط و تجنب العقوبات و ليس من باب الاهتمام لحديث.

- بينما دلت نتائج الدراسة على مستوى الاتصال الأفقي أنَّ الإدارة موضوع البحث تتوفر على عامل الإصغاء بين الموظفين الزملاء و بقوة ،من خلال إعطاء فرصة للزملاء بالتكلم و عدم وجود خلافات فيما بينهم بحيث يؤكد أغلب أفراد العينة على عدم وجود خلافات بينهم وبين زملائهم . وهذا مؤشر يدل عل توفر عامل الإصغاء الفعال الذي يحقق الفهم و يوطد العلاقات ويحسنها.

التساؤل الرابع : ما مدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث أهمية الإصغاء؟

للإصغاء أهمية كبيرة في نجاح عملية الاتصال.و تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية :

- يساعد عل اكتساب الخبرة والزيادة في مستوى الأداء.

- يساعد الإصغاء للمسؤول في تنظيم الوقت وعدم إهداره.

- يساعد على توطيد العلاقة مع المسؤول.

الفصل السادس: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

- يساعد على صحة تبادل المعلومات لإنجاز المهام.

يتضح من نتائج الدراسة أن موظفو الإدارة موضوع البحث لا يستوعبون أهمية الإصغاء بالشكل الصحيح وبالمعنى الذي تؤكد عليه فلسفة الإدارة الحديثة بل كان استيعابهم نوعا ما فقط لهذه الأهمية، ولا سيما فيما يتعلق بأهميته في اكتساب الخبرة من المسؤول و تنظيم الوقت و توطيد العلاقة معه ،بحيث يؤكد أكثر من نصف أفراد العينة بأن إصغائهم للمسؤول يساعد نوعا ما فقط في اكتساب الخبرة و تنظيم الوقت وتوطيد العلاقة معه، و قد يعود هذا إلى طبيعة العلاقة غير الجيدة مع مسؤوليتهم في العمل وعدم نزولهم من أبراجهم العاجية لواقع و اهتمامات الموظفين المسؤولين عليهم .

أما انطباعهم حول أهمية الإصغاء للزملاء وما يوفره من جو تنوده علاقات وطيدة و دوره في ضمان صحة المعلومات و تبادلها بين الزملاء بشكل يساعد على إنجاز المهام، فقد كان انطباع جيدا بحيث يؤكد ثلاث أرباع أفراد العينة على هذه الأهمية من خلال درجة الموافقة الكبيرة على أهمية الإصغاء للزملاء،وقد يعود هذا إلى طبيعة العلاقات الحسنة مع الزملاء فيما بينهم ،إلى جانب توفر هذا النمط من الإصغاء بينهم .

ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا إلى جملة من الأهداف من بينها تشخيص الواقع المعيشة في الإدارة العمومية الجزائرية و مدى مساهمتها لفلسفة الإدارة الحديثة في بعض إدارة الوقت و الإصغاء.

يتبين من نتائج الدراسة أن الإدارة الجزائرية العمومية مازالت بعيدة كل البعد عن فلسفة الإدارة الحديثة فيما يخص إدارة الوقت و الإصغاء ذلك لأن الإدارة الجزائرية العمومية لا تهتم بتطبيق هذه الأساليب العالمية في التسيير والإدارة، فأخر شيء ممكن أن تهتم به هو إدارة الوقت،يعتبر الجهد والوقت من بين أكثر الموارد ضياعا، فالتكلم يسير وفقا لثقافته و أن اللامسؤولية و اللامبالاة هي السمة البارزة في عدد من الإدارات مقابل بعض قليل فقط تتوفر فيهم درجة من الانضباط و احترام الوقت والإصغاء للآخر .

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

فالأعمال تبقى غير منجزة لليوم الموالي و هذا ما أكدته نسبة أكثر من 67% من أفراد العينة الذين يبقون على أعمال غير منجزة لليوم الموالي ، و هذا من شأنه أن يكون أكبر دليل عل عدم احترام الوقت وتنظيمه ،بالإضافة على انغماس أغلب موظفي الإدارة موضوع البحث في مضيعات الوقت من مكالمات هاتفية خارج نطاق العمل ، الدردشة مع الزملاء ، إنجاز أعمال نيابة عن الزملاء على حساب إنجاز مهامه...الخ، مع انعدام الرقابة الذاتية و سيادة ثقافة الحارس غير الفعالة في كثير من الإدارات المدروسة.

تحت فلسفة الإدارة الحديثة على ضرورة تبني أي مؤسسة (إدارة) ثقافة مؤسسة تطبع من خلالها الموظفين فيها بما يكون فيه صلاح للفرد و للمؤسسة ككل سواء في إدارة الوقت أو الإصغاء، فالدور الكبير مناط بالإدارة العليا لأنها هي التي تطبع موظفيها بطابعها، فغياب إصغاء الإدارة العليا لموظفيها يتبعه غياب إصغاء موظفيها إليها.

و الإدارة العمومية الجزائرية و من خلال نتائج الدراسة يتبين أنها لا تهتم بالإصغاء كمهمة استراتيجية في التسيير و الإدارة و عدم استيعابها لأهمية و حيثياته الصحيحة فكثير من المسؤولون لا يستمعون بشكل جيد لحديث موظفيهم و هو ما يؤثر سلبا في نفسية هؤلاء الموظفين.و يوترهم ويشعرهم بعدم اهتمام المسؤولين لحديثهم، و بوجود مسافة بينهم ، و أكدت نسبة 75% من أفراد العينة على أن مسؤوليهم يستمعون لحديثهم و هم مشغولون بأمور أخرى .

كما تتنادي فلسفة الإدارة الحديثة بضرورة نزول المسؤولين من برجهم العاجي إلى واقع وانشغالات الأفراد العالمين (الموظفين) و الإصغاء إليهم وتوطيد العلاقة معهم ،و هو دور أساسي تقوم به الإدارة بالدرجة الأولى لا الموظف.

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية.

عمدنا في دراستنا هاته إنني تبني مقاربة "إدارة الجودة الشاملة " التي تعني في أسبسط معانيها جودة كل شيء في المؤسسة انطلاقا من جودة موظفيها على جميع مستوياتهم الإدارية إلى جودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه.

و تقاس جودة الموظف بمدة سؤشرات، اعتمدنا على اثنتين منها: "إدارة الموظف لوقته "و"قدرة الموظف على الإصغاء للآخر".

و قد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب الموظفون في الإدارة موضوع البحث لا يتوفر فيهم عامل الجودة فيما يخص إدارتهم للوقت أو إصغائهم للآخر سواء كان مسؤولا أو موظفا عاديا.

- فموظف الإدارة موضوع البحث يبقى على أعمال غير منجزة إلى اليوم الموالي بحيث أن 67,5% من أفراد العينة يبقون على أعمال غير منجزة لليوم الموالي.

- بالإضافة إلى و جود دلائل لعدم احترام الوقت خلال فترات العمل، و عدم قدرته على التصدي لهذه الظاهرة التي تحول بينه وبين جودته كمورد أساسي و محرك للموارد الأخرى في المؤسسة.

- كما تنفي صفة الجودة على أغلب موظفي الإدارة موضوع البحث من حيث قدرته على الإصغاء للآخر، فالموظف في المستويات الإدارية العليا و بحكم درجته كمسؤول يستمع لحديث المسؤول عليهم وهو مشغول بأمور ما ،فهو بهذا التصرف لا تتوفر فيه ملكة الإصغاء الفعال لأنه يشعر المتحدث معه بعدم الاهتمام لما يقوله و هذا ما تؤكد نسبة 75% (أي ثلاث أرباع) أفراد العينة بأن استماع مسؤوليهم لحديثهم يكون مقرون بانشغالات في أمور أخرى.

-كما يبادل الموظف العادي عدم اهتمام المسؤول لحديثه ،بعدم الإهتمام لحديثه هو الآخر،فيكون إصغائه للمسؤول من باب انجاز الأعمال فقط و تجنب العقوبات، وليس من باب الاهتمام و كسب الخبرة ،لأنه لا يرى فيه أهلا لذلك ، وهذا ما بينته نسبة 63,75% من أن أفراد العينة .

و بهذا فإن أغلب موظفو الإدارة العمومية الجزائرية لا تتوفر فيهم مواصفات الجودة فيما يتعلق "بإدارة لوقت" والقدرة على الإصغاء للآخر،إلا ما توفر منه من إصغاء بين الزملاء من نفس المستوى

الفصل السادس :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الإداري . و هذا ما يجعل الإدارة الجزائرية العمومية بعيدة كل البعد عن فلسفة الإدارة الحديثة و أساليبها الحديثة في التسيير (كأسلوب إدارة الوقت،الإصغاء)،و إزالة للحواجز بين الرئيس و المرؤوس.

رابعا - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

مثلت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يتجهون اتجاها سلبيا اتجاه إدارة الوقت و استغلاله ،على خلاف دراسة كل من "فاطمة طه سلطان مراد" و "قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحمد" . و اللتان بينتا أن أفراد عينتهما يتجهون اتجاها ايجابيا اتجاه إدارة الوقت و استغلاله.

بينما بينت نتائج دراسة "رأفت شاكر الزهور" أن مستوى واقع إدارة الوقت كان بين متوسط وعالي لأفراد عينة الدراسة.

فعلى الرغم من كون هذه الدراسات عربية إلا أنها تبين الاهتمام بالوقت و تنظيمه على غرار واقع الإدارة العمومية الجزائرية التي لا تبدي اهتمام بالوقت و بضرورة استغلاله في الأوجه النافعة ، ويدل هذا تعتمد على الفوضى و تضيق الوقت كفلسفة لإدارة و تسيير الإدارة العمومية الجزائرية، وقد يرجع هذا بالدرجة الأولى إلى سيادة فكرة "أملاك البايك" التي ورثها الشعب الجزائري عن الحقبة الاستعمارية في الجزائر و التي تعني "ملك البايك" بضيق و يبذر و لا حسيب عليه و لا رقيب ،فهكذا هي نظرة أغلب الموظفين بجميع المستويات الإدارية في الإدارة العمومية الجزائرية، فأغلب الموظفين لا يلتزمون بالوقت لأن ليس عليهم حسيب و لا رقيب سوى الله عز وجل و الرقابة الذاتية شبه منعدمة في أغلب الإدارات العمومية الجزائرية.

خاتمة:

تعتبر كل من إدارة الوقت و الإصغاء من بين الأساليب العالمية الحديثة المعتمدة في التسيير والإدارة.

فإدارة الوقت تضمن استغلال أمثل لمورد نادر من موارد الإدارة "الوقت" ، والذي تتوقف عليه جميع أنشطة و أعمال أي إدارة أو مؤسسة مهما كانت طبيعتها ، نشاطها أو أهدافها. و هي إدارة الذات للاستفادة من الوقت المتاحة و استغلاله بكفاءة و فعالية .

أما الإصغاء فيضمن نجاح عملية الاتصال في المؤسسة، التي يتوقف عليها نجاحها و استمراريتها في تحقيق أهدافها، لما يوفره من فهم صحيح و مشترك و توظيف للعلاقات بين الأفراد العالمين فيها.

و الإدارة العمومية الجزائرية مازلت بعيدة كل البعد عن التوظيف العقلاني لمقولاتي إدارة الوقت والإصغاء كخاصيتين مركبتين في فلسفة الإدارة الحديثة ، و هذا لأن الإدارة العمومية الجزائرية مازلت لم تدرك بعد أهمية هذان العاملين في تحقيق التنمية في جميع المجالات ، و كما بين " بيتر داركر " أن سبب تخلف دول و تقدم أخرى يكمن في نمط الإدارة الذي تعتمد كل من منهما ، فالدول المتقدمة تعتمد على إدارة عقلانية رشيدة من حيث استغلالها الجيد للموارد المتاحة بكفاءة و فعالية ، معتمدة في ذلك على المورد البشري على اعتبار أنه العنصر الواعي و المحرك للموارد الأخرى ، والذي يحظى باهتمام الإدارة الحديثة لتطوير و تنمية قدراته مثل تنمية قدرته على تنظيم الوقت و تسييره بكفاءة و فعالية ، و تنمية ملكة الإصغاء لديه لتحقيق الفهم و الانسجام في الإدارة (المؤسسة). من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها . و التي تكون على درجات عالية من الفعالية و تظهر من خلال الزيادة في مستوى الأداء والقدرة على تنظيم الوقت و الإصغاء باهتمام لحديث الآخر...الخ

أما الدول المتخلفة فتعتمد على إدارة بيروقراطية و فوضاوية ، و تجسد في عدم إعطاء أهمية كافية للعنصر البشري بتطوير قدراته و مهاراته ، فأغلب الاهتمامات الظاهرة على اهتمامها به ما هي إلا عناوين شكلية فقط دون الاهتمام الفعلي بتطوير القدرات و تنمية المهارات، فأغلب الدورات التدريبية التي تنظمها الإدارة ما هي إلا مصاريف لا يبررها عائداها . وهذا ما يعكس صورة الإدارة التي تعتمد عليها أغلب الدول المتخلفة في إدارة و تسيير الموارد المتاحة لها.

قائمة المصادر و المراجع:

القرآن الكريم.

أ- الكتب.

- 1- أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1991.
- 2- أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.
- 3- أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4- إيريك فروم، ت / محمود منقذ الهاشمي: فن الإصغاء، دار الحوار للنشر و التوزيع، ط1، سوريا، 2013.
- 5- بدر الدين زواقة : وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، دار قرطبة ، ط1، الجزائر، 2010.
- 6- بشير العلق: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- 7- بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2006.
- 8- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 9- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، ط2 ، الجزائر، 2009.
- 10- جون إي، فلاهري، ت/ مروان أبو حبيب: بيتر دركر مطور الفكر الإداري ، مطبعة العبيكان ، ط 1، السعودية، 2004.
- 11- حسين جلوب: مهارات الاتصال مع الآخرين ، دار كنوز المعرفة ، ط1، الأردن ، 2010.
- 12- حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للبشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 14- حميد الطائي، بشير انعلق: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15- خالد أحمد الصرايرة: العمليات الإدارية إدارة الوقت، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 16- ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة الوقت، الأكاديمية العربية ، فلسطين، 2010.
- 17- ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت - النظرية و التطبيق - دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1 الأردن ، 2005.
- 18- زاهد الديري، سعاد الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2011.
- 19- زكي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

- 20- زيد منير عوي: فن الإدارة بالاتصال، دار مجلة، ط1، الأردن، 2008.
- 21- سامي محسن الخناطة: علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 22- سامي محمد هاشم، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار غيداء، الأردن، 2007.
- 23- سامي محمد هاشم ، سليم بطرس جلدة: فن إدارة الوقت و الاجتماعات ، دار مجلة للنشر والتوزيع ، ط1، العراق، 2007.
- 24- سعيد أحمد آل لوتاه، إدارة الوقت، المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم، 2001.
- 25- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سبريقس للمستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر. ب. ت.
- 26- سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت - منهج متطور للنجاح - المنظمة العربية للعلوم الإدارية وإدارة البحوث، الأردن، 1988.
- 27- سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير ، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 28- شوقي عبد الله : إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 .
- 29- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005
- 30- صلاح عباس: إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 31- صلاح عباس: تنمية مهارات مسئولي الإشراف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- 32- عبد الحميد عبد الفتاح: أنماط الشخصية الإدارية و قياسها، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009.
- 33- عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية-مقاربة سوسيولوجية- دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 34- عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999.
- 35- عبد العزيز صالح بن حبتور : الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2009.
- 36- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحابي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013.
- 37- عبد الله آل مبارك آل سيف: فن إدارة الوقت (طريقة عملية لطبقة العلم للاستفادة من أوقاتهم) دار طيبة، ب. ت.
- 38- عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 39- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981.
- 40- علي شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.
- 41- علي غربي، بلفاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 42- عصر سعيد و آخرون :مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن ، 2003.

- 43-غريب عبد السميع :الاتصال و العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر،2006.
- 44-فايز حسن: سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن،2008.
- 45-فتحى قابيل متولي: التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، مطابع الهيئة المصرية للكتاب،مصر،1990.
- 46-فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009.
- 47-فيريل هيدى، ت/ محمد قاسم القيروتي : الإدارة العامة (منظور مقارن)، ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر، 1983.
- 48-قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد:إدارة الوقت - مفاهيم ،عمليات ، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن،ب ت.
- 49-كمال المغربي و آخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، ط1، الأردن، 1995.
- 50-ماهر شعبان عبد الباري : مهارات الاستماع النشط ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1،الأردن،2011.
- 51-محسن أحمد الخضيرى: الإدارة انتافسية للوقت، ابتراك للنشر و التوزيع ، مصر، 2000.
- 52-محسن عطية: الجودة الشاملة و الجديد في التدريس ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1 الأردن،2009.
- 53-محمد الصغير بعلي: القانون الإداري(التنظيم الإداري، النشاط الإداري)دار العلوم للنشر والتوزيع،الجزائر، ب ت.
- 54-محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2009.
- 55-محمد الصيرفي :الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية مصر،2006.
- 56-محمد النجار : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
- 57-محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية(نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري) دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر،ب ت.
- 58-محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط 1، الأردن ، 2000.
- 59-محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، ط5، مصر،ب ت.
- 60-محمد سيد فهمي : قواعد البحث الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1999.
- 61-محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998.
- 62-محمد عاطف السعيد: بحوث إدارية في(خطط العمل-التسويق و خدمة العملاء-إدارة الوقت)، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2009.
- 63-محمد عوض الترتوري و آخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن،2009.
- 64-محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة،الدر الجامعية للنشر و التوزيع، مصر،2000.

- 65-محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية - دعائم و أدوات - دار طليطلة ، الجزائر، ب ت.
- 66-محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، مصر، 2007.
- 67-محمد نصر مهنا: في تطوير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
- 68-مصطفى حجاب: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط3، لبنان، 2000.
- 69-مصطفى محمود أبو بكر : الإدارة العامة(رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف و الفساد) الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
- 70-مصطفى يوسف كافي و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة(مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 71-موريس أنجوس، ت/بوزيد صحراوي و آخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2 ، الجزائر 2006.
- 72-موفق حديد محمد: الإدارة العامة(هيكلة الأجهزة و صنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط4، الأردن، 2007.
- 73-مهدي حسن زويلف:الإدارة نظريات و مبادئ، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن، 2001.
- 74-نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 75-هاشم حمدي رضا :تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار الرؤية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010 .
- 76-وليام ب. مارتنز /ت/ خالد حسن زروق: جودة خدمة العميل، دار أفاق للإبداع العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 1991.
- 77-وليم سيسر، ت/عبد القادر زيادية: الجزائر في عهد رياس البحر، دار القصبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 78-يورك برس، تنظيم الوقت: برمجة و أولويات ،سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة ناشرون، لبنان، 2001.
- ب - المجالات:
- 79-محمد العيد مطر:التنظيم الإداري في عهد الاحتلال الفرنسي و أثره على الحالة الاجتماعية لسكان منطقة الأوراس ،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر (بسكرة)،العدد:04،الجزائر،سني 2003.
- ج - القواميس و المعاجم:
- 80-لين منظور: لسان العرب، الجزء(14)مدار الأبحاث، ط1،الجزائر، 2008.
- 81-أنطوان نعمة و آخرون:المنجد في اللغة العربية المعاصرة،دار المشرق، ط1،لبنان، 2000.
- 82-جبران مسعود :الرائد (معجم ألقائي في اللغة و الأعلام)دار العلم للملايين، ط3، 2005.
- 83-عدنان أبو مصلح :معجم علم الاجتماع،دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1،الأردن، 2006.

- 84-علي بن هادية و آخرون:القاموس الجديد للطلاب،المؤسسة العمومية للكتاب،ط7،الجزائر،1991.
- 85-فاروق مداس:قاموس مصطلحات علم الاجتماع،سلسلة قواميس المنار،دار المدني للطباعة و النشر والتوزيع،ب ت.
- د - المواقع الإلكترونية:
- 86-الخامس غفير:فن الإصغاء(أهميته و دوره في صناعة المدرب الأفضل)،مقال منشور على الانترنت بتاريخ:الاثنين 23 جويلية 2014، ص2.
- (www.aljamaa.net/ar/document/82334.shtm/27. le 14/02/2015 à 11:45)
- 87-جهاد بن محمد الرشيد:إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2003.
- (www.cretivity.ps/libray/datanen/cre6/pdf/ le : 28/11/2014 à 11 : 59)
- 88-رافت حسين شاكر الهور:تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية،رسالة ماجستير،قسم الأعمال،كلية التجارة الاسلامية،2006.
- (<http://www.go...885102d> le :02/12/2014 à 11 : 59)
- 89-فاطمة طه سلطان مراد:العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني،رسالة ماجستير،قسم إدارة عامة،جامعة اليرموك،الأردن،1997.
- (<http://www.veecom.net/.../index?...id...> le :05/12/2014 à 10 :49)
- 90-محمد القاروط (أبو رحمه):الإصغاء الإيجابي ،مقال منشور على جريدة الحياة بتاريخ:2014/12/7.
- (Forum ,qsm .ac.il/attachement :php ?attachementid:5 le:10/01/2015 à 13:05.
- 91-Faculty.mu./download.php ?fid :2699 le :10/01/2015 à 13 :10.
- 92-www.53t3.com/vb/archine/index.php/t-9042.htm/ le :15/02/2015 à 15 :00.
- و- المراجع باللغة الأجنبية:
- 93-BrainL. Hakens and preston :Management Communication, santa Monica, California , cood year publishing company,1981.
- 94-Franck bazureau et autres :dictionnaire d'économie et de sciences sociales,berti edition, alger, 2009.

95-Mohamed A.lacrise de l'dministration dans les pays arabes ,revue trimestrielle de l'éducation, vol vii n 1.1997.

96-Roy Alescander :Commons se time management .AM com. new york, 1992.

الملاحق

جامعة 08 ماي 1945 - قائمة -

رقم الإستمارة :

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

بتاريخ :/...../2015

قسم العلوم الإجتماعية



إستمارة إستبيان

واقع الإدارة العمومية - الجزائرية - في ظل فلسفة الإدارة الحديثة

- مقارنة سوسيولوجية لإشكاليتي إدارة الوقت : الإصغاء -

- دراسة ميدانية ب: إدارة جامعة قالمة -

مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل .

إشراف:

إعداد الطالبة :

أ/ د : نور الدين بومهرة

رقطي فاطمة

ملاحظة

❖ بيانات هذه الإستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

❖ ملاحظة هامة :يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول : بيانات عامة

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى أقل من 35 سنة ☐ 35 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ 11 سنة - 15 سنة ☐ 16 سنة - 20 سنة ☐ 21 سنة - 25 سنة ☐ 26 سنة فأكثر ☐
- 6- الرتبة الإدارية :

المحور الثاني : بيانات خاصة بمدى إهتمام الإدارة موضوع البحث بالوقت و تنظيمه:

- 7- هل تتم عملية مراقبة بحضورك و مغادرتك لمكان العمل؟: أحيانا ☐ دائما ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بدائما ، أحيانا ، كيف يتم ذلك ؟
- مراقبة شخصية من طرف مكاف بالمهمة ☐
 - بواسطة آلة تسجيل الدخول و الخروج ☐
- 8- هل تنظم الإدارة دورات تكوينية (تدريبية أو أيام إعلامية) حول كيفية تنظيم الوقت و إنجاز المهام:
- نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هي مخصصة : للجميع ☐ لبعض الفئات فقط ☐
- هل استفدت من هذه الدورات التدريبية ☐

9- هل توفر لكم الإدارة الوسائل المادية و التكنولوجيا الحديثة التي تسهل عليكم إنجاز المهام؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل يتوفر مكان العمل على التجهيزات الضرورية لأداء مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تتم عملية التقييم لمدى انجازك لمهامك من قبل الرؤساء في العمل :

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث :بيانات خاصة بمدى استيعاب موظفوا الإدارة موضوع البحث لأهمية إدارة الوقت:

12- هل لديك جدول أعمال تتبعه : نعم ☐ لا ☐

13- هل تتلقى مكالمات هاتفية من طرف الزملاء ، الاهل... نعم ☐ لا ☐

14- هل يأتيك زوار بطريقة مفاجئة إلى مكان العمل: نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فهل تستقبلهم ☐ تعتذر إليهم ☐ تعطيتهم موعد لاحق خارج العمل ☐

15- هل تقوم بالدرشة مع الزملاء في العمل : نعم ☐ لا ☐

16- هل تقوم بإنجاز مهام زملائك في العمل إذا طلب منك المساعدة : نعم ☐ لا ☐

17- عند الإحساس بالملل ،هل ترفه عن نفسك ب: القراءة ☐ استعمال الكمبيوتر (انترنت ، ألعاب)

☐ الدريشة مع الزملاء ☐ الذهاب إلى النادي (شرب القهوة) ☐ أخرى

تذكر.....

18-هل تبقى لديك بعض الاعمال غير منجزة و تنجزها في اليوم الموالي : نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : بيانات خاصة بمدى توفر ظاهرة الإصغاء في الإدارة موضوع البحث.

19- هل تقوم بعملية الاتصال بالمسؤول عليك في العمل : نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعية الإتصال : كتابي ☐ مسموع (الهاتف) ☐ اتصال مباشر ☐
حديث وجه لوجه ☐ أخرى تذكر.....

-إذا كان اتصال مباشر (حديث وجه لوجه) فهل يعطيك فرصة للتكلم : نعم ☐ لا ☐

20- هل هل يستمع إليك المسؤول هو مشغول بامر ما (مثلا العمل على جهاز الكمبيوتر) :

نعم ☐ لا ☐

21- هل يقاطع المسؤول حديثك معه : دائما ☐ أحيانا ☐ لا ☐

22- عند نهاية حديثك مع المسؤول ، هل يعطيك الرد : بعد مدة ☐ في الحال ☐ لا يبدي أي رد ☐

23- هل يقوم المسؤول عليك في العمل بالإتصال بك : نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تكون عملية الإتصال : كتابية في شكل تعليمات و أوامر مباشرة ☐

في شكل توجيه و إرشاد ☐ كلاهما معا ☐ أخرى تذكر.....

24- هل تستمع للحديث المسؤول من باب : الاهتمام و كسب الخبرة ☐

انجاز العمل وتجنب العقوبات ☐

أخرى تذكر.....

25- هل تتحدث مع الموظفين زملائك في العمل : نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :فهل يعطي كل طرف منكما الآخر فرصة للتحدث : نعم ☐ لا ☐

26- هل توجد خلافات بينك و بين زملائك : نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس : بيانات خاصة بمدى استيعاب موظفو الإدارة موضوع البحث لأهمية الإصغاء.

27-الإصغاء للمسؤول يساعد في اكتساب الخبرة و الزيادة في مستوى الأداء :

نوعاً ما ☐ كثيراً ☐ لا ☐

28-الإصغاء للمسؤول يساعد في تنظيم الوقت و عدم إهداره : نوعاً ما ☐ كثيراً ☐ لا ☐

29-الإصغاء للمسؤول يوطد علاقته به : نوعاً ما ☐ كثيراً ☐ لا ☐

30-الإصغاء للزملاء (خاصة في المواضيع ذات الصلة بالعمل) تساعد في ضمان صحة تبادل

المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال : نوعاً ما ☐ كثيراً ☐ لا ☐

ملاحظات عامة:.....

.....

منخص الدراسة :

تعتمد الجزائر كغيرها من الدول الأخرى ، على جهاز الإدارة العمومية في تنفيذ سياسات حكوماتها المتتالية . و تمثل الإدارة العمومية مجالا من مجالات علم الإدارة ، الذي عرف تطورا مشهودا في الفلسفة و المبادئ التي يقوم عليها ، و التي تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري كعامل مركزي تحقيق برامج التنمية و إدراك أهداف نظام الجودة الشاملة على اعتبار أنه العنصر الواعي و المحرك للموارد الأخرى المتاحة للدولة.

و في هذا الإطار يمكن القول أن الإدارة العمومية الجزائرية مازالت بعيدة عن ترسخ قيم العمل الجديدة وفقا لفلسفة الإدارة الحديثة ، التي تدعو إلى ضرورة التقيد الصارم بالمبادئ و الأسس التي تقوم على العقلانية في التسيير و المرونة في العلاقات و في مقدمة هذه القيم : إدارة الوقت و الإصغاء.

Résumé de l'étude:

L'Algérie adopte Comme d'autres pays le système de l'administration publique dans la mise en œuvre de la politique des gouvernements successifs. Et l'administration publique représente le domaine des sciences de gestion, qui se développe remarquable dans la philosophie et les principes sur lesquels elle est fondée, et qui sont principalement dépendante de la ressource humaine comme un accomplissement central des programmes de développement et de réaliser les objectifs de l'ensemble du système de qualité au motif que l'élément conscient et le moteur pour d'autres ressources à la disposition de l'État.

Dans ce contexte, il peut être dit que l'administration publique algérienne continue d'être sous loin de nouvelles valeurs de travail établis conformément à la philosophie de la gestion moderne, qui appelle à la nécessité de respecter strictement les principes et les fondements qui sont basés sur la rationalité dans la gestion et la flexibilité dans les relations et à la pointe de ces valeurs: la gestion du temps et écoute