



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



واقع إدارة الوقت في الإدارة العامة

الجزائرية.

- دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية

تيزي وزو

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. نعيمة عزوق

إعداد الطالبين:

- سفيان عليوان

- سعيد اولد سعد الله

لجنة المناقشة:

- د/عكاش فضيلة رئيسا

- د/ نعيمة عزوق مشرفا ومقررا

- د/لعرابي كريمة ممتحنا ومناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى أبي و أمي العزيزة التي علمتنا أسلوب التواضع و العمل على النجاح.

إلى إخواني و إخواتي .

إلى جميع عائلتي كبيرا و صغيرا.

إلى كل أساتذتنا من الإبتدائي إلى الجامعة.

خاصة الأساتذة الكريمة و المشرفة علينا د.نعيمة عزوق التي نصحتنا و لم تتخلى عنا.

و إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من بعيد أو من قريب

سفيان

الإهداء

إلى أمي العزيزة و أبي الكريم اللذان مهما فعلت لن استطيع رد جميلهم

إلى كل أفراد العائلة الكبير و الصغير

إلى الأساتذة الكرام خاصة الأستاذة المشرفة د.نعيمة عزوق

و إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من بعيد أو من قريب

سعيد

تحية شكر وتقدير

الشكر لله اولا و اخيرا الذي وهب لنا العقل و العزيمة على اتمام عملنا

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة" : نعيمة عزوق "لما منحه لنا

من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة أخص بالشكر

السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة ، وإلى كل

من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

مقدمة

أصبحت الإدارة الان تقف خلف أعظم الإنجازات في أي بلد في العالم، كما أن الإخفاق فيها يؤدي إلى أمدح الخسائر وعجز البشر على بلوغ أهدافهم وغاياتهم تاركة المجال فسيحا لمظاهر التخلف الحضاري ، والتنمية الإجتماعية و الإقتصادية ، لا تقتصر على استخدام الثروات ورؤوس الأموال فحسب وإنما تتمثل في كيفية استخدام القوى البشرية المتاحة بأساليب علمية وموارد مادية متاحة على السواء.

إن الإنسان في حياته اليومية يركض دائما خلف الوقت ، فهو يسعى دائما إلى تحسين استغلاله أحسن استغلالاً ، فالوقت هو مورد ثمين لا يمكن الإستغناء عنه ، فهو يمر في أيامنا بسرعة فائقة حيث لا يمكننا اللحاق أو الشعور به.

ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لأية سلطة قدرة على التحكم فيها ، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله. ويأتي الوقت على قمة عناصر أو مؤشرات التقييم حيث يربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك ، و يعتبر الوقت ذا أهمية قصوى في حياة الإنسان ، ولذلك أكدت مصادر التشريع الإسلامي على قيمته و حسن استغلاله حيث أقسم الله سبحانه و تعالى بالليل بقوله {والليل إذا يغشى، و النهار إذا تجلى}.

وقد اهتم الإنسان بالإدارة و الوقت منذ الزمن القديم وفي الحاضر مع وجود المؤسسات و المنظمات التي شهدت تطورات كبيرة و عصرية منذ القدم. وتعد كلمتي الإدارة والوقت كلمتين متلازمتين معا لتصبح (إدارة الوقت) فهي لم تأتي بشكل عشوائي فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة، يراد من خلالها انجاز أعمال بشكل منسق وفعال و منظم ، لتحقيق الأهداف المرسومة ، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، ويعتبر عنصر الوقت من الإمكانيات المتاحة للمنظمة للموارد البشرية أو المادية

التي يفترض أن تستثمر بشكل فعال وكامل ولا يكفي الاستغلال الجزئي فالإدارة لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة..

تعد الإدارة الجزائرية من أقدم الإدارات بعد الاستقلال حيث عرفت عدة مراحل في تطوراتها وهي تسعى دائما إلى مواكبة تغيرات و تطورات المستمرة في مجال الإدارة ، وهي أيضا تسعى لاستغلال وقتها ووقت موظفيها و العمل دون ضياعه في شتى المجالات.

1-مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الموضوعية:

- التعرف واكتشاف مدى تطبيق الإدارات الجزائرية لإدارة الوقت و كذا أهمية الوقت فيها.
- تمثل هذه الدراسة محاولة تحليلية لواقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية، و كيفية استغلال الموظفين للوقت في الإدارة العامة.

ب- المبررات الذاتية:

- كون هذا الموضوع مندرج ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.
- الميل الشخصي نحو هذا الموضوع، واهتمامها الإدارة العمومية ، كوننا على أبواب التخرج و الطموح الشخصي للإلتحاق بمناصب العمل.

2- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :

- تبيان أهمية إدارة الوقت في حياة الموظف في الإدارة العامة.
- تبيان الصعوبات و العراقيل التي تواجهها الإدارة العامة لترشيد الوقت و الحد من ضياعه.
- تفيد هذه الدراسة حث الموظف في الإدارة العامة إلى استغلال و الاهتمام الأمثل للوقت.

3- أهداف الدراسة:

- لكل بحث أهدافه العلمية ، ويمكن شرح أهداف بحثنا كما يلي:
- التعرف على واقع إدارة الوقت في الإدارات الجزائرية و كيفية استغلال الوقت فيها.
- تزويد الباحثين و إثراء معارفهم حول إدارة الوقت و كيف يستغل الموظف وقته و الاستثمار فيه في الإدارة العامة.

- التقرب من الواقع العملي من خلال دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو.

4-الدراسات السابقة:

- تم استخدام مجموعة من المراجع لحل إشكالية الدراسة قصد توفير معلومات تخدم متغيرات الموضوع.
- وقصد الاستعانة ببعض المذكرات في دراستنا ومن بينها:

أ-محمد أحمد محمد الغامدي عنوان الدراسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية و التخطيط مكمل لنيل درجة الماجستير. حيث تناول الباحث في دراسته على الوقت وكذلك إدارة الوقت، و كذا قدم لمحة على الإدارة المدرسية من نشأة ووظائف و الخصائص.

ب-جهد بن محمد الرشيد بعنوان إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل. بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. تناول الباحث في هذا الموضوع الوقت بشكل عام وكما تطرق أيضا إلى مفهوم إدارة الوقت و كذلك مضيعات الوقت.

5- الإشكالية:

من أجل الكشف عن مدى إدراك الواقع الإداري بأهمية الوقت و إدارته و مدى الممارسات الإدارية في ترشيد سمات النجاح الإداري و في ضوء ما سبق نجد أن تنظيم الوقت يتضمن مجموعة من المشكلات التي من الواجب إيجاد حلول لها ،لذا نحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على كل من إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية .

و عليه فالإشكال الذي يؤطر الدراسة يتمحور في :ما هو واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح بغض التساؤلات:

- ما المقصود بالإدارة العامة؟

- ما المقصود بالوقت؟

- ما المقصود بإدارة الوقت ؟

- ما قيمة الوقت لدى الموظف الإداري الجزائري؟

- ماهي أهم مضيعات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية؟

- مامدى إهتمام موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو بالوقت؟

6- الفرضيات:

حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية البحث قمنا بطرح عدة أسئلة فرعية منها:

- كلما كان هناك استغلال أمثل للوقت، كلما تطورت الإدارة الجزائرية.
- كلما نقص إهتمام الموظفين بإدارة الوقت ، كلما ازداد تدهور بالإدارة الجزائرية و نقصت الإنتاجية .
- كلما ازدادت أساليب السيطرة على مشكل ضياع الوقت ، كلما نقصت مضيعات الوقت في الإدارة الجزائرية.

- كلما إهتم الموظف بالوقت ، كلما ازدادت الإنتاجية في الإدارة العامة تطوراً.

7-الإطار المنهجي للدراسة:

أ- **مناهج الدراسة:** تتطلب الدراسة وطبيعة البحث استخدام المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي :** و هو الطريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة.¹ وقد اعتمدنا على هذا المنهج في الفصل الأول أين تطرقنا فيه إلى دراسة مفاهيم الوقت و إدارة الوقت و الإدارة العامة.
- **المنهج التاريخي:** يعتبر هذا المنهج تلك الأداة أو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث و الحقائق الماضية وفي فهمها، ونقدمها وتحليلها و التأكد من صحتها وفي عرضها وترتيبها وتفسيرها واستخلاص التعميمات و النتائج العامة منها.²

¹ محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، و الأدوات،(الجزائر: دار هومة 2002)،ص71 .
² عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث(ديوان المطبوعات الجامعية،ط8، 2016،)،ص107 .

وقد اعتمدنا على هذا المنهج في الفصل الثاني من الدراسة أين تطرقنا إلى تقديم نشأة الإدارة الجزائرية و تطورها.

- **منهج دراسة الحالة:** و هو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة أو مؤسسة أو نظام اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو عاما و هذا المنهج يقتضي في دراسة الوحدة سواء كانت فردا أو منظمة إدارية أو دولة قصد الإحاطة بها وإدراك خفاياها و معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها.¹

كما اعتمدنا على هذا المنهج في الجانب التطبيقي للدراسة ، والذي يتمثل على إسقاط ميداني على موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو ، و ذلك من خلال جمع البيانات و المعلومات حول إدارة الوقت وواقعها في الإدارة الجزائرية في مديرية الإدارة المحلية.

8-إقترابات الدراسة:

أ- **الإقترابات:** تتمثل الاقترابات التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

-**الإقتراب القانوني:** هو الاقتراب الذي يسمح لنا بمقارنة محتوى النصوص القانونية ومدى مطابقتها للممارسات الواقعية و التغطية لمحتوى هذه النصوص.²

وقد اعتمدنا على هذا الاقتراب في الجانب التطبيقي للدراسة ، حيث تطرقنا فيه إلى عرض قانون الخاص بالولاية و التي تعد المكان الذي أجرينا فيه الشق التطبيقي للدراسة.

-**الإقتراب المؤسسي:** يركز هذا الاقتراب على دراسة المؤسسات من عدة زوايا منها الغرض من تكوين الهيئة بنيتها واختصاصاتها.¹

¹ عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص 130

² مصطفى حميد أطناني، مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية، الإسكندرية(دار الوفاء،2007)، ص

وقد وظفنا هذا الاقتراب في الفصل الثالث في جانب دراسة الحالة.

9- ادوات جمع البيانات و المعلومات :

أ- الاستبيان:

يعتبر وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس ، ومن أكثر الأدوات الميدانية استخداماً في البحوث السياسية والإعلامية و القانونية، فهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة على الأسئلة الواردة فيها. وقد اعتمدنا عليه في الفصل الثالث في الشق التطبيقي حيث قمنا بإعداد استمارة مكونة من بعض الأسئلة المتعلقة و الموزعة على موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو².

10- صعوبات الدراسة:

أ- حساسية الموضوع و صعوبة الوصول الى المعلومات الصحيحة المتعلقة بوقت الموظف و كيفية استغلاله و تصرفه داخل العمل ، و التي تعتبر من ضروريات بحثنا حول الادارة و الوقت

ب- قلة المراجع المتعلقة بإدارة الوقت كونه مصطلح جديد و عصري

ج- صعوبات ميدانية : تتمثل في امتناع موظفي مديرية الإدارة المحلية عن ملأ الاستمارة لعدم ثقتهم في سرية معلوماتها ، و كذا حجتهم لعدم امتلاكهم الوقت للإجابة على الاسئلة.

د- صعوبة الحصول على المعلومات و الاحصائيات من مديرية الإدارة المحلية في ولاية تيزي وزو .

¹ محمد شلبي، مرجع سابق،ص119 .

¹ عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسي،(دار البازوري للنشر و التوزيع،2011)،ص ص 80، 81

هـ- الإضرابات المستمرة و الغير المتوقعة لا يعملون كل الاسبوع تقريبا في الأشهر الأخيرة .

و- استمرار الحراك ترك لهم عمل كثير لا وقت لاستقبال يعملون يوم او يومين في الاسبوع غير كاف .

11-تقسيمات الدراسة :

حاولنا من خلال بحثنا هذا المحافظة على التسلسل المنطقي و التدرج في طرح الافكار قدر الامكان ، لذا

قمنا بتقسيم البحث الى 3 فصول ، حيث استهلينا بحثنا بمقدمة تعرضنا فيها بإشكالية و الفرضيات و

غيرها من العناصر ، بعدها قسما الفصول إلى مباحث ، يتكون كل فصل من مبحثين ، و يضم كل

مبحث مطالب ، مع خاتمة لكل فصل و خاتمة عامة للبحث، وذلك على النحو التالي:

. الفصل الأول: خصصناه للإطار النظري للإدارة العامة و إدارة الوقت تناولنا في المبحث الأول:

تعريف الادارة العامة ، و المبحث الثاني: تعريف ادارة الوقت ، و المبحث الثالث: مدارس الفكر

الاداري.

. الفصل الثاني : خصصناه لواقع إدارة الوقت في الإدارة العامة الجزائرية تناولنا في المبحث الأول :

التطور التاريخي للإدارة الجزائرية و مشكلاتها ، و المبحث الثاني :تقييم أداء إدارة الوقت في الإدارة

الجزائرية.

. الفصل الثالث : خصصناه لدراسة حالة لواقع إدارة الوقت في مديرية الإدارة المحلية ولاية تيزي وزو.

12-الخاتمة

نستعرض فيها أهم النتائج التي توصلنا اليها في البحث و ايضا طرح بعض الحلول المقترحة

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة العامة

و إدارة الوقت

تمهيد:

تعتبر الإدارة المحرك الاساسي لأي منظمة لضمان نجاحها و سيرورتها و لتحقيق الأهداف فهي تقوم بتخطيط و تنظيم و تصدير أوامر و تراقب الأعمال و العمال. و يجب أن تكون هناك إدارة عامة التي هي عبارة عن تنظيم و توجيه الجهود البشرية لتنفيذ سياسات العامة المنظمة وفق أسلوب يحقق أهداف و وظائف الجهاز الإداري، و من أجل تحقيق النجاح و أهداف المنظمة بأقل تكلفة و تقصير الوقت. يرتبط الوقت بعلاقة ايجابية او سلبية من كل مناحي النشاط الإنساني و صدق من قال "الوقت هو الحياة" و قد برز مفهوم إدارة الوقت الذي ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية ذلك لأن الوقت أهم مورد من موارد هذه العملية ، فهو يتميز بسرعة انقضائه و تخلله لكل جزء من أجزائه و تزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري بإعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المؤسسة و يكون ذلك إلا بالإستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني مبادئ و مفاهيم إدارة الوقت ، و هو ما سنتناوله بالتفصيل في فصلنا من خلال المباحث التالية :

-المبحث الأول : ما هية الإدارة العامة

-المبحث الثاني: ما هية إدارة الوقت

-المبحث الثالث : مدارس الفكر الإداري

المبحث الأول _ ماهية الإدارة العامة:

إن أي تنظيم مهما كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات ،الجامعات ، المدارس ،الولايات ، المؤسسات و الشركات ...و غيرها ، فمن هنا كان اهتمام المؤلفين و الباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة و العاملين في ميادينها الأسس و الأساليب الإدارية العامة و محاولة ربط هذه الحقائق و المعلومات بواقع الإدارة العلمي.

المطلب الأول _ تعريف الإدارة العامة :

رغم الأهمية الكبيرة و المعرفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا فإنه لا يوجد اتفاق صريح و أكيد بين الباحثين و الخبراء الإداريين على تعريف شامل و موحد للإدارة ، و حتى يمكننا إلمام بمعنى الإدارة فإننا نقوم باستعراض بعض تعاريفها الشائعة.

أولا _ مفهوم الإدارة :برغم الأهمية الكبيرة للإدارة في نشاط الأعمال خصوصا ، فانه لا يوجد اتفاق صريح و محدد بين الباحثين و الخبراء و الإداريين على تعريف موحد و شامل ، فالمصطلح غير دقيق، و السبب يعود الى كونه مفهوم معقد و يختلف فيه العلماء في نفس الوقت،و ان مفهوم الادارة يتحدد باختلاف هذه الخبرات و الاراء المتنوعة.

1-تعريف الإدارة :

- أ- الإدارة هي تصرف واقعي ملموس ،تهدف الى اتمام قضايا المعاملات و ينظم شؤونها بين الناس،يكون اتماما مباشرا على اساس الحقوق و الالتزامات لا يقبل المماطلة و عدم التراضي او التأجيل.¹
- ب- الإدارة هي علم العلوم و فن التعامل مع الفرد و الجماعات و ذلك بتطبيق التعليمات و النظم و القوانين و اتخاذ قرارات تستند الى حسابات دقيقة و استغلال حسن للموارد المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين المنظمة و مصلحة العاملين.²
- ج- الإدارة مسؤولة عن نجاح المنظمات في كل مجتمع على انواعها كافة الاقتصادية و الخدمية و الاجتماعية و غيرها ، و لا شك في نجاح أن نجاح خطط التنمية لا يتأتى الا بحسن الادارة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون تبذير او تقصير.³
- د-ولفهم مصطلح الادارة بصورة عملية يجب اولا التعرف على:

-المعنى العام للإدارة

-التعريف الموضوعي للإدارة

-**المعنى العام للإدارة:**الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد المادية و المالية و المعلوماتية و تؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع و خدمات تنتج بشكل فعال و كفؤ محققة الاهداف التي تم صياغتها مسبقا.

-**التعريف الموضوعي للإدارة:**

الإدارة هو موضوع معروف من قبل اداريين ممارسين لإدارة ، و الأكاديميين عملوا على وضع نظريات في الادارة من بينهم نذكر :

¹فهمني خليفة الفهداوي،الإدارة في الاسلام المنهجية و التطبيق و القواعد(عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1،2001)،ص64

²نادر احمد بوشیخة،مدخل إلى إدارة الوقت(عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،ط1، 2009)، ص37

³ صالح بن حمد التويجري ، ويسألونك عن الإدارة ، (الرياض:مملكة نجد للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2013)،ص13

-فريدريك تايلور: هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعملوه، ثم التأكد من انهم يقومون به بأحسن طريقة و ارضعها.

-هنري فايول: أن تقوم بالإدارة معناه ان تتنبأ و تخطط ،و أن تنظم و ان تصدر الامر و ان تنسق و ان تراقب.¹

ح- مفهوم الإدارة في الاسلام :

لقد وردت كلمة الادارة في القران الكريم في قوله تعالى:

{لَا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا...}²

تفسيرها عندما تكون التجارة مباشرة اي بين الناس وجه لوجه و اليد لليد لا غموض او شئ مكتوب بينهم

ومن خلال ما سبق نستنتج تعريفا اجرائيا هو :

هي عملية فكرية تنعكس على الواقع العملي ، وهي تعتبر علم العلوم و فن التعامل مع الفرد و الجماعات و ذلك بتطبيق التعليمات و القوانين و حسن استغلال الموارد المتاحة و اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوازن بين المنظمة و مصلحة العاملين.

ثانيا _ تعريف الإدارة العامة :

1-التعريف اللغوي للإدارة العامة : تتكون كلمة الإدارة العامة من كلمتين الأولى Administration

وهي في الأصل كلمة لاتينية تتكون من جزئين Ad+minister حيث Ad بمعنى To أما كلمة

¹ مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال(الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2007)، ص11-12

² سورة البقرة ، الآية (282)

Minster بمعنى Serve أي أن الكلمة تعني To Serve والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة العامة يقوم على خدمة الآخرين أو أن يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

أما الكلمة الثانية فهي **Public** أي عامة أي أنها تخص عموم الشعب والحكومة طرفها الثاني تمييزاً لها عن أنواع الإدارة الأخرى وأهمها الإدارة الخاصة "إدارة الأعمال". ويلاحظ أن الحكومة هنا تعني الوظيفة التنفيذية في الدولة. وبالرغم من أن الإدارة العامة ترتبط بالحكومة إلا أنها أشمل من ذلك حيث تعني الإدارة العامة مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمة تحت سلطة الحكومة لأداء المهام التالية :

أ - تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.

ب - إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين .

ت- أداء الخدمات العامة بالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة.¹

2-التعريف الاصطلاحي للإدارة العامة:

أ-الإدارة العامة Administration public:هي تلك النشاطات التي تمارسها حكومة ما سعياً لتنفيذ وتحقيق السياسة العامة للدولة ، ويعتبر علماً شاملاً أكثر من الإدارة وتركز على ضرورة الكفاءة والفعالية

¹ محمد خاتب ، "تعريف الإدارة العامة و أهميتها و مجالاته"، في: <https://www.business4lions.com> 18:18، 2019/08/16

¹ ايمان الحيارى ، مفهوم الإدارة العامة ، في: <https://mawdoo3.com>، 18:40(16/08/19)

العالميتين في تحقيق الأهداف المنشودة ، ويمكن تطبيقها في العلوم النظرية و التطبيقية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياسة الدولة العامة. ومن الجدير بالذكر فإن الإدارة العامة تقتصر على جهة معينة أو نشاط معين،إنما تعتبر من الإدارات الشاملة لكافة الهيئات العامة والمنظمات المركزية أو المحلية،وتعرف بأنها بمثابة جهة توكل إليها مهمة تلبية الاحتياجات العامة وتنفيذها حتى في حال اختلاف صورها،ويكون ذلك بتزويدها بجميع الوسائل اللازمة والمواد الضرورية لذلك.

ب-الإدارة العامة بمثابة وسيلة أو أسلوب حديث يستخدم لتنفيذ السياسات الحكومية بكل دقة وفعالية.¹

ج-الإدارة العامة هي العمليات المتصلة بالحكومة و التي تؤدي بهدف اتمام المشروعات العامة بفعالية و بما يتفق مع رغبات و طموحات عامة.

د-أيضا يعرفها ليونارد وايت Leonard White بأنها "جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة".

ع-ودرو ويلسون Woodrow Wilson يعرف الإدارة العامة بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة وأن موضوعها هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفاعلية والاتفاق مع رغبات الناس وحاجاتهم".²

و يمكن ان نبني على هذه التعارف السابقة تعريفا اجرائيا للإدارة العامة ، تعتبر الادارة العامة public administration احدى العلوم الاجتماعية،يقصد بها جميع الانشطة و العمليات الحكومية التي تعتمد على التخطيط و التنظيم والمتابعة و التنسيق و التحفيز و التوجيه و الرقابة ،و تنفيذ الاعمال يكون باستخدام الموارد البشرية و المادية من اجل تنفيذ السياسة العامة و الاهداف بفعالية و كفاءة عالية.

² محمد محمد جاهين ، مفهوم الإدارة العامة ،في: <http://www.almerja.com/reading.php?idm=45632>

20:21(19/09/19)،

المطلب الثاني _ أهداف و أهمية الإدارة العامة :

ليس هناك اختلاف حول أهداف و أهمية إدارة الوقت في نشاط الأعمال إن نظرة سريعة لتعريفات الإدارة العامة تؤكد ذلك ،و التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة و تلبية الحاجات العامة .

أولاً _ أهداف الإدارة العامة : ان الحديث عن اهداف الادارة العامة يقودنا الى التمييز بين نوعين من هذه الاهداف :

1-الأهداف الوظيفية:و يقصد بها الغايات و الأعمال و الأشياء التي يجب اتمامها ،وانجاز نتائج وأهداف معينة. ترتكز هذه الأهداف في العملية الوظيفية الإدارية في مختلف مراحلها التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الاشراف ، التوجيه و الرقابة .

2-الأهداف الأدائية:وهي تلك الأهداف التي تظهر أثناء السعي لتحقيق الأهداف الوظيفية،فالكفاءة مثلا هدف أدائي لمعظم الأفراد و المنظمة أي الجهود الشخصية المبذولة من طرف العمال في العمل .

-عموما يمكن شرح أهداف الإدارة العامة فيما يلي :

1-تحقيق حد اقصى من الإنتاجية و اقصى استخدام للموارد الانسانية و المالية بطرق يجمع الخبراء عن كفاءتها و قلة تكلفتها.

2-التقليل من الضغط و الإضطراب النفسي الذي تتعرض له القوى البشرية في ممارستها للأنشطة التي تؤدي لتحقيق الهدف الوظيفي.

3- اتاحة اقصى حد ممكن لتنمية المهارات و الملكيات الفردية للعاملين.

4- الإهتمام بالإجراءات الادائية التي تتصل بالصفات الشخصية و الفروق الفردية بين العاملين¹

ثانياً_ أهمية الإدارة العامة : تبرز اهمية الادارة العامة فيما يلي:

1- اعتبار الدولة الإدارة العامة من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها و التي تستند اليها في تنفيذ وظائفها و تحقيقها ، وهذا الأمر مستحدث حيث لم يكن لها أهمية بالغة في الماضي.

2- الإدارة العامة تعد بمثابة وسيلة أو أسلوب حديث و جديد يستخدم لتنفيذ و تطبيق السياسات الحكومية بشكل دقيق و فعال.

3- تجمع الإدارة العامة كافة أبناء المجتمع (الشعب) في تقديم الخدمات أي أنها لا تستهدف عينة أو فئة محددة.

4- يرتبط نجاح أي منظمة سواء خاصة أو عامة في المجتمع بمدى تحقيق النجاح و الكفاءة التي تحققها الادارة العامة فيه.

5- ساعدت الإدارة العامة في تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع في أقل وقت و تكلفة مع التميز بالجودة العالية.

ثالثاً _ وظائف الإدارة العامة : تؤدي الإدارة العامة وظائف نجد منها :

-**التخطيط:** هي عبارة عن رسم و تحديد عدد من الأنشطة و العمليات التي يجب على القوى البشرية ممارستها لتحقيق الاهداف المرجوة ، و تحقيق المنفعة العامة، ويعتبر من بين أهم وظائف الادارة العامة و هو بمثابة فكرة مبدئية تمهيدية لأي عمل تنفيذي متوقع، و بفضل هذه الوظيفة يتمكن القائد من وضع

¹ عبد القادر محمد عبد القادر،حاتم سعد قابيل،الإدارة العامة،(جامعة:المنصورية،ط3 2000)، ص ص 43-44

خطة كفيلة بالكشف عن الأهداف المنشودة و الوسائل و الأدوات اللازم استعمالها و الواجب توفرها لتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن و بأقل تكلفة.

2-التنظيم:تعتبر الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة العامة و تعتبر من أكثر المهام أهمية نظرا لتعدد الرغبات لدى المستهلك أو المستفيد في الخدمات المقدمة ، و أيضا يأتي دورها في تنظيم الموارد الأولية النادرة فيما تتماشى مع القدرة على إشباع حاجات الأفراد و منع هدرها.

3-القيادة:إن القيادة هي الأساس في العملية الإدارية ،تلعب دورا هاما في إنجاح العملية الإدارية ، ففي حال توفر الكفاءة و الدراية لدى القائد يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة و اجتياز مختلف العقبات و المشاكل التي تقف في وجهه.

4-التنسيق:هي الوظيفة التي تمثل بالترتيب و تنظيم العلاقات بين أعضاء الإدارة الواحدة،ويكون ذلك من خلال جعل المرؤوسين جزءا أو عنصرا مشاركا في رسم الخطط الخاصة الهادفة إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، و المشاركة في اتخاذ القرارات أي المشاورة و ابداء الرأي.

5-الاتصال:هي الطريقة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أو الأوامر لو الإرشادات بين الرؤساء و المرؤوسين في الإدارة العامة الواحدة ، و هي الوسيلة التي يتمن خلالها اعلان العاملين عن المشاريع المراد تحقيقها وكذلك الأهداف.

6- الرقابة: تعتبر هذه الوظيفة الاستراتيجية هامة ، و تلعب دورا كبيرا في تحديد العلاقة بين التخطيط و التنظيم في العملية الإدارية، و تعتبر عين القائد حول الأمور و المخططات و سير العمليات في المنظمة و استقطاب المعلومات¹

رابعا_خصائص الإدارة العامة : يمكن تقسيم هذه الخصائص الى فئتين:

1-الفئة الاولى:الخصائص المشتركة مع الأنواع الاخرى للإدارة:

- أ- وجود هدف تسعى إليه الإدارة كأي إدارة و لكن هدف الإدارة العامة هو تحقيق الصالح العام.
- ب- تسعى الإدارة الى تحقيق أهدافها من خلال بنیان تنظيمي يتسم بالمظهر البيروقراطي ، حيث تحدد الواجبات و الانشطة و التسلسل الرئاسي في تنفيذه.
- ج- انسانية الإدارة العامة حيث أنها تسعى الى تحقيق أهدافها و انجاز مهامها لصالح الانسان.

2-الفئة الثانية:الخصائص المستقلة للإدارة العامة التي تتفرد بها:

- أ- خضوع الإدارة العامة للسلطة التشريعية وفق ما يحدده الدستور سواء من حيث نشأتها أو استمرارية نشأتها.
- ب-- غلبة الطابع السياسي على القرارات التي تتخذها الإدارة العامة و ذلك بغض النظر عن اعتبارات الكفاءة.
- ج- عمومية النشاط فمنظمات الإدارة العامة تقدم خدماتها لكل المواطنين بلا تفرقة طالما تتوفر فيهم المتطلبات اللازمة للحصول على الخدمة.

¹ ايمان الحياي، مرجع سابق

د- التخصص، حيث تخصص كل منظمة في نوعية واحدة من النشاط و مع امكانية تقسيم التخصص الاصيلي الى تخصصات فرعية¹

خامسا_ مداخل دراسة الادارة العامة :

1-المدخل القانوني:

أ-تعريف المدخل القانوني : يعد هذا المدخل من أقدم مداخل دراسة الإدارة العامة حيث ترجع نشأة هذا المدخل إلى المقال الذي كتبه" وودر و ويلسون "عام 1887 و الذي أوضح فيه أن الإدارة العامة هي مجرد تطبيق للقانون العام. ويعتبر هذا المدخل بمثابة أسلوب يستخدم لدراسة وتحليل أنشطة الحكومة و أجهزتها التنفيذية، و كذا دراسة النواحي المتعلقة بالموظف العام من حيث التعيين و الأجور و التأديب و الإحالة إلى التقاعد ... وكذلك يعتمد هذا المدخل على دراسة القواعد و المبادئ القانونية التي تنظم أداء السلطة التنفيذية في وحداتها الإدارية على المستويين المركزي و اللامركزي.

ب-مزايا المدخل القانوني:

- أسهم المدخل القانوني إلى حد بعيد في رسم و تحديد الإطار القانوني للإدارة العامة ، وهو ما يترتب على تحديد واجبات أجهزة و منظمات الإدارة العامة في ضوء ما تسنه و تصدره مع تحديد المسؤوليات القانونية لهذه الأجهزة.

- ساهم في دراسة التنظيم الإداري للسلطة التنفيذية في الدولة في إطار مبدأ الفصل بين السلطات.

¹عبد القادر محمد القادر،مرجع سابق، ص ص49-50

ج- الإنتقادات الموجهة للمدخل القانوني :

-يهتم المدخل القانوني بدراسة أدوار السلطات التشريعية و التنفيذية و القضائية و العلاقات بينهما غير أنه يغيب عن اهتمامه عامل الكفاءة الإدارية حيث يركز على شرعية العمل الإداري دون مضمونه ، ويهتم بشكله دون أثاره و تفاعلاته.

- في حين يركز هذا المدخل على دراسة النواحي القانونية من حيث اهتمامه ببيان النصوص القانونية لمواجهة قضايا القانون الإداري ، نجده يمهّل النواحي الفنية في الإدارة العامة المتعلقة بدراسة وتحليل النظم و العمليات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات العامة عند ممارستها لأنشطتها.¹

2-المدخل الهيكلي:

أ- تعريف المدخل الهيكلي: يطلق عليه بعض الكتاب المدخل الوصفي حيث يقوم على وصف التكوين الهيكلي للإدارة العامة. و يقوم هذا المدخل على فلسفة مؤداها أنه إذا ما روعي في تصميم الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة التوصيف الدقيق له، فضلاً عن تحديد السلطات و المسؤوليات بشكل متوازن، مع ضمان التنسيق الكافي بين مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة ، فإن ذلك يضمن للسلطة التنفيذية للدولة أن تتمكن من مباشرة مسؤولياتها و القيام بوظائفها بشكل فعال. وعلى ذلك فإن المنهج يهتم بدراسة الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية من خلال الخرائط التنظيمية ، لتحديد مراكز السلطة ، و كيفية تسلسل القرارات.

¹ المرجع نفسه ، ص ص 68-69

ب- مزايا المدخل الهيكلي: يمكن القول أن المدخل الهيكلي يعد أسلوباً فعالاً لمعرفة و دراسة الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية في الدولة ، وتحديد مسؤولياتها المختلفة ، و كذا طبيعة العلاقات الرسمية بين وحداتها المختلفة.

ج- الإنتقادات الموجهة للمدخل القانوني:

أن دراسة الخرائط التنظيمية ، قد يوضح وحدات الجهاز الإداري الأساسية إلا أنه يغفل دراسة بعض اللجان أو المجالس التي قد لا تظهر في الخريطة.

-يعتمد هذا المدخل على دراسة الخرائط التنظيمية للسلطة التنفيذية في الدولة ، ومن ثم فهو يهمل دراسة الطبيعة الديناميكية لعملية اتخاذ القرارات فهي عملية تقع تحت تأثير العديد من العوامل و التي لا تظهر بالطبع في الخريطة التنظيمية¹

3- المدخل السلوكي:

أ-تعريف المدخل السلوكي : يعد هذا المدخل من المداخل الحديثة في دراسة الإدارة العامة ، فقد نشأ من حصيلة كتابات علماء علم النفس و علم الاجتماع ، و يقوم هذا المدخل على دراسة المتغيرات السلوكية المؤثرة في التنظيم من خلال التركيز على دراسة فكرة التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، كما يقوم بدراسة الجوانب الإنسانية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات ، وكذا الدوافع المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات العامة و كذلك دراسة العلاقة بين طبيعة السلطة ، و دوافع السلوك داخل المنظمات و مدى تأثير ذلك على أهداف المنظمات.

¹ المرجع نفسه ، ص ص 70-71

ب- **مزايا المدخل السلوكي:** إن هذا المدخل يؤكد على العوامل الإنسانية و السلوكية باعتبارها الأساس الذي يعتمد عليه عند دراسة الإدارة العامة ، وكذلك دراسة أثر الجماعات غير الرسمية على أداء منظمات الإدارة العامة.

ج- **الانتقادات الموجهة للمدخل السلوكي :**

إن هناك جوانب عديدة تتعلق بالإدارة العامة لم يتعرض لها ولم يتناولها هذا المدخل و بالتالي فهو لا يصلح وحده لدراسة الإدارة العامة.

-رغم اهتمام هذا المدخل بدراسة العوامل الإنسانية و السلوكية في الإدارة العامة فإنه يهمل دراسة تأثير العوامل البيئية المختلفة فضلاً عن أثر طبيعة النظام السياسي على أداء المنظمات العامة الحكومية¹

4- **المدخل الإداري:**

أ- **تعريف المدخل الإداري :** يقوم هذا المدخل على أن الإدارة العامة ليست سوى مجال تطبيقي لمبادئ و أصول علم الإدارة. ومن ثم فإن هذا المدخل يركز على دراسة وظائف الإدارة المختلفة في إطار الظروف و العوامل البيئية

ب- **مزايا المدخل الإداري:** يقوم بتطبيق مبادئ الادارة و قوانينها و ايضا تطبيق وظائف الادارة منها التخطيط ، التنظيم ، الرقابة.

ج- **الانتقادات الموجهة للمدخل الإداري :** أن عرض وظائف الإدارة على النحو الموضح في هذا المدخل قد يجعلها تبدو مستقلة و منفصلة عن بعضها.

¹ المرجع نفسه ، ص ص 71-72

و أن القول بوجود مبادئ عامة لها صلاحيات عامة في التطبيق هو قول مسرف في التجريد و مناقض للواقع حيث تتفاوت فعاليتها بتفاوت الظروف البيئية.¹

5- المدخل البيئي:

أ- تعريف المدخل البيئي: يقوم هذا المدخل على فكرة تركز على إبراز العلاقة بين الإدارة العامة و البيئة التي تعمل في إطارها الإدارة العامة ، على أساس أن الإدارة العامة نظام يتفاعل و يؤثر و يتأثر بالعوامل البيئية الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية...

ب- مزايا المدخل البيئي: وجود علاقة بين الادارة و البيئة محيطة بها ، و ايضا يؤثر و يتاثر في جميع العوامل البيئية.

ج- الإنتقادات الموجهة للمدخل البيئي:

- يعد الانتقاد الأساسي لهذا المدخل في أنه يعتمد عند دراسته للإدارة العامة على مجموعة من العوامل البيئية التي تتصف بالتغير و عدم الثبات و الديناميكية.

- رصد التغيرات التي تحدث في المجتمع من فترة لأخرى غير غافلين أن هذه التغيرات لا تحدث نتائجها بشكل فوري، بل تحتاج لفترة زمنية طويلة إلى حد ما تظهر انعكاساتها على هيكل الإدارة العامة.

6- المدخل المقارن:

أ- تعريف المدخل المقارن: ترجع الأصول التاريخية لهذا المدخل إلى العصور القديمة و بالذات إلى عهد الفلاسفة الإغريق القدماء، و يقوم هذا المدخل على فكرة المقارنة بين نظام الإدارة العامة في دولتين أو

¹ المرجع نفسه ، ص ص 73 74

أكثر بغرض التوصل إلى مبادئ و قواعد عامة يمكن استنباطها من دراسات الإدارة العامة المقارنة ، بحيث يمكن الاستفادة منها في التوصل إلى مبادئ و مفاهيم للإدارة العامة تتصف بالعمومية و يمكن استخدامها و تطبيقها مع الأخذ في الإعتبار الظروف البيئية المختلفة الخاصة بكل دولة.

ب- عوامل بروز المدخل المقارن في دراسة الإدارة العامة :

- حدوث طفرة تكنولوجية هائلة تركت أثراً هاماً بالذات في مجالات النقل و الاتصالات.
- تزايد سلطات الإدارة العامة خلال الحرب العالمية الثانية و بعدها واتجاه الدولة إلى التدخل بشكل أو بآخر في مجالات النشاط المختلفة.

ج- الإنتقادات الموجهة للمدخل المقارن:

- صعوبة مقارنة نظام الإدارة العامة في دولة بنظام الإدارة العامة في دول أخرى نتيجة اختلاف الظروف البيئية الخاصة بكل دولة¹

المطلب الثالث_ تطور مدارس الفكر الإداري:

يحاول هذا الجزء من الدراسة القاء الضوء على المنعطفات الهامة في التطور الفكر الإداري ، الذي مر عبر مراحل تاريخية و تسييرية متعاقبة متميزة ، تأسست و تمايزت مع هذه التحولات خلالها مجموعة من المدارس الفكرية و التنظيمية اين كان لكل مدرسة منها روادها و منهجها و ابحاثها و دراساتنا و خصائصها التي تميزها .

¹المرجع نفسه ، ص 75

أولاً: المدارس التقليدية:

- 1- المدرسة الكلاسيكية: يمكن تعريف مصطلح المدرسة الفكرية بأنه تعبير عن أفكار مجموعة من المفكرين الذين اسفرت أعمالهم عن الإتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية و المعرفية كعلم الإدارة أو غيره , و بهذا المعنى فان المدرسة الكلاسيكية الإدارية تشمل نظريتين الأولى نظرية الإدارة العلمية و الثانية نظرية البيروقراطية الادارية.
- ا-نظرية الإدارة العلمية:من روادها (فريدريك تايلور)1856م-1915م، و ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية في مستوى الادارة التنفيذية ،فاستخدام الالة في الانتاج ادى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات و تدني الكفاءة الإدارية،و حجم وجود الإنتاج ، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات ،فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة ان العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية ،فعمليات مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال و المشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية ، كما أن التركيز على انتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل و التخصص فيه يصعب تتميتها بدون التدريب المستمر و إستعداد الفرد للتعلم.ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين الاتيين :
 - الإستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع و الحد من الهدر و الإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.

-الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل و الأساليب الفنية كافة لزيادة الانتاجية و بأقل للتكاليف ، و قد قامت هذه النظرية أيضا بدراسة (الوقت و الحركة) أي لتأدية أي عمل تحتاج الى حركة تأخذ وقت معين و ايضا استخدام الافراد الى اقصى حد ممكن.¹

-مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

-استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات و اتخاذ القرار
-اختيار و تدريب المشرفين و التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة العمال (ايجاد مسؤولية مشتركة)
-تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال و الادارة معا.²

-عيوب المدرسة العلمية:

-إغفالها للنواحي الإنسانية

- تفترض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت.

- التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم.³

ب-نظرية البيروقراطية: يعتبر ماكس فيبر رائد لهذه النظرية،و كان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد و المبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة و الأجهزة

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة و الآخرون، مبادئ علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2013)، ص53-54

² حسان حامي، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، (جامعة سطيف 2 : كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2016)، ص38

³ شوقي عبد الله، إدارة الوقتو مدارس الفكر الإداري، (عمان: دار أسامة النشر و التوزيع، ط2006، 1)، ص ص 15-16

الحكومية ،وقد برز إهتمامه في هذه النظرية بالقول ان المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج الى نظام إداري يضمن الدقة في العمل و احكام السيطرة عتي تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية ،فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير الى مجموعة من المبادئ و الأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الاجهزة الحكومية.

وان كلمة بيروقراطية:كلمة يونانية لاتينية تنقسم الى شقين الاول (bureau)و تعني مكتب اما الثاني (cracy)فتعني سلطة ،أو حكم،لتشكلا معا مصطلحا واحدا هو "سلطة المكتب"او "حكم المكتب".

-أركان النظرية البيروقراطية:اهمها نذكر :

الميكانيكية في الأداء ، التدرج الهرمي (الهيراركية)، تقسيم العمل، الإلتزام بالقواعد و اللوائح و المثالية و الرشد، الموضوعية وعدم ترك اي مجال للعاطفة.¹

-ان ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة و العدالة و التنسيق في العمل اذا ما طبق بشكل سليم

-تقييم النظرية البيروقراطية: يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال ، وهذا

الاعتقاد يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس إلى جوهر النظام

البيروقراطي نفسه. فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي و إنما هو عائد الى من يطبقون هذا النظام.

و من أهم الأخطاء التي تنتج عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي:

-الوسائل تصبح غايات: إن الوسائل تصبح غايات في معظم الأحيان فتفقد الأهداف الحقيقية أهميتها،

وتصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها، ومن المعروف أن القوانين و القواعد

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق،ص ص 63-64

توضع لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاية و موضوعية ولكن مع مرور الزمن، تصبح غاية الموظف هي تنفيذ القوانين و القواعد دون النظر إلى أهدافها أو روحها.

-مقاومة التغيير: يتشبث الكثير من الموظفين بمراكزهم و رموزها و يقاومون أي محاولة للمساس بها أو إدخال أي تغيير عليها أو نقلهم منها، و ينتج عنه انشغال الموظف وإضاعة وقته بمحاولات البقاء على وضعه الحالي.¹

2-المدرسة السلوكية: ظهرت المدرسة السلوكية كرد فعل على افكار رواد المدرسة الكلاسيكية و خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية الى العنصر البشري في المنشأة ، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الانسانية داخل منظمة الأعمال و للتركيز على أهمية و قيمة الإنسان العامل ، و كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية هي المنظمة مكان للعمل و الحياة،وان العمل هو سنة الحياة و الانسان هو محور العملية الانتاجية ، و الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة ، و عليه فان هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل.

أ-نظريات المدرسة السلوكية :

-نظريات العلاقات الانسانية: من الصعب على أي باحث في الإدارة ان يتعرف الى مدرسة العلوم السلوكية دون أن يرجع الى نظرية العلاقات الانسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة.

- نظرية التون مايو: من المعروف أنه رائد نظرية العلاقات الإنسانية،وضع نظريته هذه من خلال خبرات و دراساته و ممارسته في شركة "ويسترن اليكتريك" " western electric "

¹ المرجع نفسه، ص ص 66 67.

بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، إذ تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة، و تم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة ، وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، و عند قياس انتاجهن بشكل مستمر وجد ان هناك تحسنا في الانتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية، و قد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل اخرى تفسر هذه الزيادة في الانتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما :مناخ العمل الجماعي و الإشراف المشترك ، ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات إجتماعية طيبة و مرحة بين بعضهم ، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، في ظل العامل الثاني يشعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات و سماع آرائهم بإستمرار ، إن هذين العاملين كانا مفقودين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الانتاجية.¹

و من أهم النتائج التي توصلت اليها دراسات هذه النظرية:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الاطلاق.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الانتاجية و تحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة و هي القيادة التي تسمح بالمشاركة و المبادأة و تخلف مناخا طيبا للعمل.

- نظرية ماري باركر فوليت: حاولت ماري فوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية و أفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الاتجاهين، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة انتاجية الأفراد، و ان الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة

¹المرجع نفسه ، صص 69, 70

في العمل و زيادة الانتاجية،فقد ركزت فوليت على اثر الجماعة على الفرد و دعت الى المشاركة في السلطة و التعاون و التنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة.

و قالت أنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الإنتاجية اذا طبقت مبادئ العلاقات الانسانية ، ووفرننا للعامل الحافز المعنوي إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة و هكذا اذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ نظرية العلاقات الانسانية،فإن الرضا سيتحقق عند العمال فترفع معنوياتهم و تزيد انتاجيتهم ،و ينخفض معدل دوران العمل.¹

ب-خصائص المدرسة السلوكية:

-الإهتمام بالجانب الإنساني في العمل المادي ،حيث ،أن استجابة الفرد للعمل تتوقف على مدى اشباع حاجاته المادية و الاجتماعية معا.

- النظر الى المنظمة(الشركة_المؤسسة)كوحدة اجتماعية و ليست اقتصادية فقط تسعى إلى تحقيق الربح

-شجعت التنظيمات غير الرسمية على الظهور²

ج-عيوب المدرسة السلوكية:

-هذه النظرية تنكر وجود القيم و المعتقدات الداخلية و كذلك القدرات الفطرية المسبقة على سبيل مثال أصحاب هذه النظرية يعتقدون ان الدوافع و الذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.

¹المرجع نفسه،، ص ص72, 73

²شوقي عبد الله ،مرجع سابق ،ص16

- إهمال دور الضمير عند الإنسان و دوره في توجيه السلوك

-إهمال ماضي الإنسان و التركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل مما يسبب في إهمال بعض

التجارب و مكوثها بلا علاج(العقدة النفسية)¹

3-مدرسة النظم: المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق_إنتاج_تمويل)يقوم كل نظام من هذه

الأنظمة بمجموعة من الوظائف المتخصصة و لكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام

متكامل.

أ-أنواع النظم:

-النظام المغلق: النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتعامل ولا يدخل في تبادلات مع البيئة الخارجية.

-النظام المفتوح: هوالنظام الذي يعتمد في بقاءه على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل

المدخلات والمخرجات، وبتطبيق هذا التعريف على منظمة الأعمال يمكن وصفها على أنها نظام مفتوح

يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات لاشباع احتياجات العملاء في البيئة

الخارجية.

ب-انتقادات مدرسة النظم:

-تعلق مدرسة النظم اهمية كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل اجزاء المنظمة،بحيث نجد أي ضعف أو

خلل في في تلك الأجزاء يؤدي ألى التأثير على النظام ككل.

¹ ميسوم مختاري ، منتديات الجلفة لكل الجزائريين و العرب ،في:

<https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=1176427>، (20:24(13/08/2019)

- الإغراق في تطبيق النظام يؤدي إلى فقدان روح الانتماء للمنظمة و إحيانا إلى ضعف الانتاجية¹

ثانيا _ المدارس الإدارية الحديث: بدأت هذه المدرسة في بداية السبعينات من القرن الماضي و استمرت الى وقتنا الحاضر ،فقد ادى التقدم الهائل في ميادين المعرفة،وبالأخص في الميادين التكنولوجيا و

الاقتصادية و العلمية ،ونشوء تنظيمات و مؤسسات عالمية النطاق،بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر و الإتصالات و الأعمار الصناعية ،و كل ذلك أدى إلى تبادل كبير في المعلومات و أوجد نوعا من التفاعل و التنسيق و التعاون بين المؤسسات الدولية،و عزز عناصر القوة في البيئة الداخلية.

و يتألف الفكر الإداري الحديث من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية التي نشأت مؤخرا منها:

1-المدرسة الكمية أو بحوث العمليات : يطلق عليها ايضا المدرسة الكمية،أو بحوث العمليات ، و جوهر المدرسة هو تمثيل العمل داخل المنظمة و اتخاذ القرارات و حل المشكلات بصورة كمية على شكل رموز و معدلات رياضية ، فعلى المدير تحديد المشكلات التي هو بصدد اتخاذ قرارات بشأنها على نحو معادلات رياضية ، حيث يكون هناك فيها جوانب و متغيرات معروفة و أخرى غير معروفة ، ويقضي الوصول للحل معالجة لهذه المسائل و حلها بالأسلوب العلمي.

و قد ارتبط هذا التوجه العلمي في الإدارة بعالم الإدارة المشهور "هربرت سايمون"الذي أكد على عملية اتخاذ القرار استنادا لقاعدة معلومات التي بدون وجودها تصبح عملية اتخاذ القرار عملية عشوائية تؤدي الى الاضرار بالتنظيم ، و قد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة و التي استخدمت علم الرياضيات و الإحصاء

¹ نوال بوعكاز ، مدارس الفكر الاداري ،في: <http://cte.univ>

(15/12/2019)، setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/systems.html

لحل المشكلات العسكرية ، و بعد نجاح هذا الأسلوب في المجال العسكري أراد الإداريون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الأعمال و الاقتصاد ، و لك+ن الانتقاد الذي وجه لهذه المدرسة هو عدم كفاءتها في قياس الروح المعنوية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لإدارة المنظمة.¹

ب-خصائص المدرسة الكمية:

- استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الادارية.
- ساعد تطور أجهزة الحاسب الألي على ظهور مدرسة علوم الإدارة.
- تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط و الرقابة و صياغة استراتيجية الانتاج .²

ب-عيوب المدرسة الكمية : تقل فاعلية هذه النظرية في معالجة مشكلات السلوك الإنساني ، حيث يصعب التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي³

2-الإدارة بالأهداف: يرجع بداية نشأتها الى الأمريكي (بيتر دراكر) Managemnt of objictives

الذي يعتبر أول من نادى بها عام 1954،يتخلص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الإتفاق بين المدير العام للمشروع و أحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة كان يتم الإتفاق مع مدير الانتاج مثلا على تخفيض نسبة القطع المنتجة التي يظهر فيها عيوب الى نصف ما كانت عليه ، ويلقي في هذا الاسلوب في الإدارة ، إقبالا متزايدا في كثير من المشاريع الضخمة مثل مشاريع وكالة

¹ماجد عبد المهدي، مرجع سابق،ص 73،74

²شوقي عبد الله، مرجع سابق،ص 17

³محمد عبد الغنى، الفكر الإداري في العصور القديمة،في:

(16/12/2019)،/https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/348427

الفضاء الامريكية (NASA) وبناء السفن أو الطائرات ، اذ يتم تحديد بحوث معينة لكل وكيل عليه أن يحققها في مبيعاته و إذا تجاوز قلة من نسبة المحددة من الزيادة تعطي كمكافأة له، و يلاحظ ان هذا الأسلوب له علاقة وطيدة بالأهداف.

أ- خصائص الإدارة بالأهداف:

- إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.
- هي مكلفة برفع الانتاجية للمنظمة
- تساعد الإدارة بالأهداف في ابقاء أهداف المؤسسة واقعية
- تساعد الإدارة بالأهداف في زيادة فهم الموظفين و طبيعة عملهم.
- ان عملية الإدارة بالأهداف تحسن عملية التغذية الراجعة ، فالتركيز على الأهداف يؤدي إلى دراسة كافة النشاطات والوظائف لمعرفة مدى مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف.
- تركز على أهداف النشاط الإداري وغاياته المرجو تحقيقها أكثر من تركيزها على الوظائف الإدارية أو على عناصر الإدارة.

ب- عيوب الإدارة بالأهداف:

- يرى البعض ان في الإدارة بالأهداف نلاحظ كثرت او انتصار الغايات على الوسائل تركيزها على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

-الإدارة بالأهداف تحقق الأهداف قصيرة المدى و لا تعني بالأهداف طويلة المدى ,و الاستراتيجيات العامة.

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر كامل البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.

- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري بما فيه من تحد كبير للموظفين و الاجهزة الإدارية،لأنه يتطلب فهما وإخلاصا و التزاما كبيرا في العمل قد لا يستطيع الموظفون الذين تعودوا على العمل دون وجود أهداف وراءها.

- صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح،هذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال¹.

3-نظرية الإدارة اليابانية: لقد اقدم الباحثون والكتاب على دراسة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع،فبينما يفترض فريق من الباحثون بأن المميز الرئيس للإدارة اليابانية هو أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري، يعتبر البعض ان سر ذلك النجاح يكمن في عملية اتخاذ القرار هذا و يعزي الدارسون سبب نجاح التجربة اليابانية الى الممارسات الإدارية المختلفة المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة،و اشار باحثون اخرون إلى أن التقدم التكنولوجي هو العامل الرئيسي في فاعلية التجربة اليابانية.

¹تسير ألدويك وآخرون،أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي،في:

https://edu2day.blogspot.com/2013/04/blog-post_656.html 18:35 (14/08/2019)

أ- خصائص النظرية اليابانية: و أهمها نذكر:

-التوظيف مدى العمر:حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.

-اتخاذ القرارات بالإجماع:و هنا يتم التأكيد على دور الجماعة في اتخاذ القرار.

-المسؤولية الجماعية:من الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق من شاركوا في اتخاذ القرار.

- وسائل رقابية ضمنية ، الإهتمام الشمولي، بطئ التقييم و الترقية،عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية،
التعليم و التدريب المستمر.

ب-عيوب المدرسة اليابانية:

-عدم التخصص في المهنة

- التقييم و الترقية البطيئة،ليس في أقل من 10 سنوات

- لا ترفقيات مناسبة مثال لا يبلغ درجة مدير إلا لمن بلغ 45 سنة¹

4-النظرية الأمريكية: قام استاذ الإدارة الياباني ويليام اوتشي (wiliam ouchi) في جامعة أهايو بدراسة

نتائج تطبيق نظرية ماكريغر في الشركات اليابانية ، فإكتشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات قد زادت

بمقدار أربعة أضعاف انتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية،و

¹ منير صحراوي ، بحث حول الإدارة اليابانية ،في: https://100mounir.blogspot.com/2015/05/blog-post_50.html

(17/12/2019).

أراد ويليام اوتشي ان ينقل التجربة اليابانية في الإدارة الى الشركات الامريكية لتمكينها من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية و منافستها في الأسواق العالمية و حتى داخل السوق الامريكية.

ويرى بعض الكتاب الإدارة ان نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط في البيئة اليابانية و هذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين و خاصة في مراكز المسؤولية و مجالس الإدارات.¹

أ- خصائص النظرية الأمريكية:

- العائلية: المؤسسة تعتبر العائلة و العمال و الموظفون هم أفراد هذه العائلة.
- الاستخدام الطويل المدى: لضمان الوظيفة و الإستقرار.
- الجماعية في صنع القرار: نجاح المؤسسة يعتبر مسؤولية الجميع.
- شمولية الإهتمام بالفرد: عند تحقيق مختلف حاجاته فإنه مطمئن و سيزداد من الانتاجية في العمل و تحقيق الارباح.
- المسؤولية الجماعية: أي نجاح المؤسسة و إستمرارها مسؤولية الجميع في العمل جد و في تحقيق الأرباح.

- المشاركة الجماعية و روح الفريق في التسيير و صنع القرار²

¹، ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص ص 77-78

²المرجع نفسه، ص ص 79-80

ب- عيوب النظرية الامريكية:

-إتخاذ القرارات بطريقة جماعية لكن تحمل المسؤولية يكون فردي.

-تقييم الأداء و الترقية بطيء.

-التوظيف يكون لمدة طويلة,لكن الترقية بشكل بطيء.¹

¹منير صحراوي،مرجع سابق

المبحث الثاني_ ماهية إدارة الوقت:

إدارة الوقت قضية جديرة بالاهتمام والعناية في جميع مجالات الحياة ،وذلك لأهميتها وكونها عامل رئيس في نجاح أي جهد بشري ، وتحقيق أهداف الأفراد والمجتمعات بجميع مستوياتها وأولوياتها.

المطلب الأول _ تعريف الوقت :

اتفق عدد من الباحثين عل أن هناك شيء من الصعوبة في تحديد مفهوم الوقت . نظرا لطبيعة الوقت ونظرة الإنسان إليه عبر العصور ، إضافة إلى طبيعة الفكر والثقافة التي ينتمي لها الفرد والمجتمع ومن هذا المنطلق كانت النظرة إليه معتمدة على النظرة الفلسفية التأملية ، ثم الشعور به من خلال أثره وتأثيره على الإنسان والمجتمع ومناشط الحياة بشكل عام.

أولا- مفهوم الوقت:

- الوقت: مقدار من الزمان قدر لأمر ما.

-هو المادة الخامة التي نطوعها كما نشاء ، من أجل أن نفعل ما نريد من أعمال و نحقق ما نريد من أهداف ونصل لما نريد من غايات والوقت هو السبيل لكل هذا حيث أن الفرد منا لا يمل اكثر من 24 ساعة في اليوم وأننا جميعا متساوون من حيث كمية الوقت المتاحة لنا ولكننا نختلف في كيفية إدارته واستخدامه.¹

-يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري يقصد تحقيق هدف ما .²

¹ رانية مرواني دور ادارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ،(جامعة:العربي بن مهدي،سنة2015-2016)،ص18

² عبد الرزاق النعاس إيهاب ، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير(طرابلس:معهد التخطيط للدراسات العليا،2003)،ص3

- وقد عرف بعض الباحثين الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى.

- أما مفهوم الوقت بشكل عام يتمثل بوجود العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين

بنشاط أو حدث آخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.¹

- وفي هذا الإطار قال الصحابي الجليل ملاذ بن جبل فقال: (إني أحتسب نومتي كما أحتسب

قومتي.) وقال عمر بن عبد العزيز - رضي الله عنه-: (الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما).

و ذكر شعراء العرب الوقت في أشعارهم، ومنهم الشاعر أحمد شوقي حين قال:

دقات قلب المرئ قاتلة له إن الحياة دقائق وثوان

- وعن أنس رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن قامت الساعة وبيد

أحدكم فسيولة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل"²

-ذكر ميريل ودونا أن الوقت يعتبر من المصادر الهامة والجاهزة للإستعمال ولكنه ليس ككل

المصادر :إذ لا يمكن أن نشترى الوقت أو نبيعه أو نستأجره أو حتى نسرقه ، أو أن نعيه أو نستعيه

أو أن نخزنه أو نوفره أو نضاعفه أو حتى أن نصنعه أو نغييره ، وكل ما تستطيع عمله هو أن تقضي

الوقت.

- ويعتقد جنيتير ميترا أن الوقت مورد فريد لا يمكن إدخاره بل استخدامه بحكمة

¹ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية إتخاذ القرارات والإتصال للإدارة الفعالة (الأردن: عالم الكتاب الحديث،

ط1،2007)،ص ص 9-10

²راوية تيسير غزاوي،إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم،(جامعة:اليربوك،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية،سنة2012)،ص33

و من خلال ما سبق نستنتج تعريفا إجرائيا للوقت : هو القدرة على إنجاز الاعمال في الوقت الرسمي له و السيطرة عليه في ظل المعوقات الخارجية بكفاءة و فعالية.

ثانيا-انواع الوقت: يمكن تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1-الوقت الإبداعي : يخصص هذا الوقت لعمليات التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي و تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز.

2-الوقت التحضيري: يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل،و قد يستغل هذا الوقت في جمع المعلومات أو تجهيز معدات أو قاعات و أية أمور تلزم لتسهيل تنفيذ العمل.

3-الوقت الإنتاجي: يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي يتم التخطيط له في الوقت الإبداعي و التحضير له في الوقت التحضيري،و ينقسم الوقت الإنتاجي الى قسمين هما:

أ-وقت الانتاج غير العادي او غير المبرمج او الطارئ

ب-الوقت غير المباشر او العام.

4-الوقت غير المباشر أو العام: يمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية لها تأثير على مستقبل المنظمة و علاقتها بالغير في المجتمع الخارجي و إرتباط المسئولون فيها بمؤسسات خارجية كتلبية دعوة القيام بنشاط قصير أو حضور ندوات.¹

و هناك تقسيمات أخرى حسب القدرة أو عدم القدرة على التحكم فيه والسيطرة عليه حيث قال الوقت ينقسم الى قسمين رئيسيين هما:

¹سهيل عبيدات،مرجع سابق،، ص 15

أ-الوقت القابل للتحكم :هو الوقت الذي يخضع للحكم الإداري و يستطيع التحكم فيه كما يريد بملء إرادته و حريته.

ب -الوقت غير القابل للتحكم: هو الوقت الذي لا يخضع للحكم الإداري او يخضع للرقابة و يصرف في أعمال قليلة الإنتاجية مثل مقابلة الزوار،المكالمات الهاتفية.

ثالثا-اهمية الوقت: أكد الإسلام على أهمية الوقت من خلال نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، إضافة إلى منهج السلف الصالح في العلم والعمل في شتى ميادين الحياة، وفق التصور الإسلامي ومنطلقات العقيدة الإسلامية.

- زيادة إلى ذلك تبرز أهمية الوقت في طبيعته و كونه أحد الموارد المهمة و النادرة و الثمينة لأي إنسان في هذا العالم ، لهذا فإن الناس يشتركون فيه ، و إن لم تتساوى حصصهم.

و نجد هناك اختلاف في أهمية الوقت من فرد لآخر وفقا للنظرة الخاصة تجاهه و فهم طبيعته و تأثيره و إدراكه لأهميته ،و ايضا كما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد،تختلف بين المجتمعات الانسانية تبعا للخلفيات الدينية و الفكرية لتلك المجتمعات.¹

رابعا-مبادئ الوقت : من مبادئ الوقت نجد:

1-ادراك أهمية الوقت:إن الفرد يحتاج إلى إدراك أهمية الوقت لديه ، فهي تعتبر عملية مهمة جدا،و من الأسباب التي تؤدي إلى النجاح.

¹ محمد احمد محمد الغامدي،إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطارف،دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير،(جامعة: ام القرى،(1428هـ-1429هـ)،ص46

2- تحليل الوقت: يساعد الفرد على تحسين استخدام عنصر الوقت بطريقة مثمرة و فعالية ،و الإبتعاد على الأمور الغير المهمة و التي تهدر الوقت،و تساعد في التعرف على أهداف الفرد و تحويلها إلى أنشطة تنفيذية لها مراحل متعاقبة محددة ، و يمكن تحديد كل زمن أو وقت كل مرحلة و أيضا تحديد الوقت الاجمالي للأهداف.

3-تخطيط و تحديد الأهداف: تتضمن هذه الخطوة كيفية انفاق الوقت ، بما يحقق إستغلال فعال للوقت و قد يتطلب ذلك إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حاليا أو تخفيض بعضها أو التخلص منها كليا،و أيضا ممكن إضافة أنشطة جديدة و هذا لا يكون إلا بتحديد الأهداف و ترتيبها.

4-ترتيب الأولويات: النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام بواسطة مخطط و أهداف و لا تأتي بالصدفة،و لهذا يجب تخصيص الوقت المناسب للأولويات من الأهم إلى الأقل أي مرتبة تنازليا.

5-مبدأ المرونة:

إن المرونة واجبة في جدولة الوقت،يكون ضروريا لإستعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة ، لذا يجب عدم الافراط فيه أو اللامبالاة.

6-مبدأ باريتو / التركيز:

باريتو أحد الإقتصاديين الإيطاليين قال ان تركيز الجهد الأكبر على العشرين بالمائة المهمة من النشاطات تحقق 80 بالمائة من النتائج في القرن التاسع عشر

7- مبدأ التفويض:

إن إمكانية المدير أو متخذ القرار على تحقيق النجاح و النتائج ترتبط إرتباطا مباشرا بإدارة موظفيه، أي أن المدير وحده لا يستطيع تحقيق الأهداف و النتائج بل الجهود الجماعية مع رؤوسيه، و كلما كان المدير يميل إلى العمل بنفسه لن يستطيع استخدام وقته بشكل صحيح و سليم، و يقضي وقتا طويلا في أشياء غير مهمة، و يقضي وقتا ناقص أو غير كاف في الأشياء المهمة التي يجب العناية بها.¹

خامسا- خصائص الوقت: من بعض خصائص الوقت:

- 1- يرى العلماء منذ القدم أن الوقت يمر بسرعة محددة و ثابتة ، و يتحرك بموجب نظام معين و محكم ، لا يكلف قدرا من المال لكن إضاعته قد تكلف الكثير ، و أنه المتهم الأول لهدم إنجاز الأعمال.²
- 2- لا شيء أطول من الوقت لأنه لا يمكن قياسه كاملا أي مقياس الخلود، ولا اقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق ما يريده الفرد.
- 3- لا يمكن لأحد تغييره او تحويله، و هو يسير بنفس السرعة سواء في أوقات الفرح و الحزن.
- 4- الوقت سريع لا يتوقف و لا يمكن استبعاده.
- 5- الوقت مورد نادر، يعتبر رأس المال الحقيقي للإنسان.
- 6- لا يمكن تخزينه أو احلاله و هو يتدخل في كل عمل.
- 7- الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه، او تأجيره، أو سرقة، أو استعارته ، أو اقتراضه ، أو مضاعفته، أو تصغيره أو تعديله.

¹ محمد كامل ، المدخل لإدارة الأعمال "أسس و وظائف" (مكتبة عمان: عمان، الأردن 1974)، ص 235-236

² الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت ، (تخصص إدارة مكتبية، دار 229، ط 1429م)، ص 7

- 8- الوقت مورد متوفر لدى الجميع، لا يمكن زيادته .
- 9- ضد الجميع و مع الجميع لا يمكن تحويله أو تأخيره.
- 10- يمكن تعظيمه و زيادته من خلال الإستغلال الأمثل له.
- 11- يمكن تضييعه و من السخرية أن بعض الوسائل التقنية الحديثة مثل الحاسوب و الهاتف و غيرها، تسهم في ضياع الوقت ، و ذلك من خلال سوء الإستخدام لتلك الوسائل بحيث تفقد قيمتها بالنسبة للوقت فعوضاً عن دورها في ترشيده و الإفادة منه تصيح من وسائل تبديده و ضياعه.¹

سادسا-العلاقة بين الوقت و الإدارة:

- 1- تتضح العلاقة بين الوقت و الإدارة من خلال ابراز و اظهار أهمية إدارة الوقت و مكانته.
- 2- قام (هنري جانت) و هو من أحد اصحاب الإدارة العلمية حيث قام بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المحدد في وقت أقل فانه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي عمل لتقليله.
- 3- تكمن العلاقة بين الوقت و الإدارة من خلال التوافق حيث نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها و يظهر ذلك في ما يلي:

أ- **التخطيط:** يرافقه يكون مرافقا مع الزمن في كل عملياته و نشاطاته، فإعداد خطة ادارية تتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في كل مراحلها و ان يقوم بتوزيع الأزمنة عليها الى أزمنة متساوية و محددة تتناسب مع مراحل التخطيط.

¹ محمد احمد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص46

ب- **التنظيم:** من الواضح ان نجد ان التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج،اي تحقيق الفعالية و الربح في وقت أقصر و أقل،و يعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات التي تظهر اهميتها للوقت في التنظيم منها التعاون بين افراد الجماعة،الشعور بالمسؤولية الجماعية،روح الانتماء.....

ت- **التوجيه:**و تظهر أهميته بالنسبة للوقت حين يكون الموجه على دراية بتوقيت التوجيه و بظروف المنظمة ، إضافة إلى ذلك فإن التوجيه ملازم للتخطيط لذا لا بد للموجه أن يكون على دراية و علم بالتخطيط الإداري ليتسنى و يتمكن من ربط بين العمليات الإدارية.

ث- **الرقابة:**نجد أهمية الوقت في عملية الرقابة في كونها تتولى مهمة الكشف عن الأخطاء أو منع من وقوعها في الوقت المناسب.¹

المطلب الثاني _ مفهوم إدارة الوقت :

إدارة الوقت قضية جديرة بالاهتمام والعناية في جميع مجالات الحياة ،وذلك لأهميتها وكونها عامل رئيس في نجاح أي جهد بشري ؛ وتحقيق أهداف الأفراد والمجتمعات بجميع مستوياتها وأولوياتها.

أولاً-تعريف إدارة الوقت : هي علم وفن الإستخدام الرشيد للوقت وهي علم إستثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الإتصال، وإذ لم نحسن إدارة الوقت فإننا لن نحسن إدارة اي شيء.

¹ سارة محجوبي، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر،(جامعة:

قاصدي مرياح ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2016)،ص10

- ولقد عرفها مدحت أبو النصر على أنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة.

- هي تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الإستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة وهي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.¹

-إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات ، فهي من إدارة الفرد نفسه بنفسه .

-إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت و فرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.²

-إدارة الوقت هي تحديد وضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام ووقت أقل للمهام التافهة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفاً اجرائياً :

إدارة الوقت هي فن و علم استخدام السليم للوقت،وعلم استثمار الزمن بشكل فعال ، و هي عملية قائمة على التخطيط،التنظيم،المتابعة،التنسيق،التحفيز،التوجيه و الاتصال بهدف إنجاز الأعمال في الوقت المحدد و اللازم.

ثانياً-أهداف إدارة الوقت:

1- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.

¹ مرواني رانية، مرجع سابق، ص18

² ابراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، (القاهرة:إبداع للإعلام و النشر ، 2009م)، ص33

³ جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير ، (جامعة:نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003م) ص12

- 2- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- 3-الإفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
- 4-حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
- 5-توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة¹

ثالثاً-أهمية إدارة الوقت:

- 1-توضيح و تحديد سليم لجميع الإختصاصات، بمنع التعارض و التضارب و التنازع في الاختصاصات.
- 2-خلق الشعور الواعي و الشعور بالمسؤولية الإيجابية في العمل.
- 3-تساهم التخطيط الجيد و الدقيق الذي يحفض قيمة و ثروة الوقت و الزمن.
- 4-التنظيم الجيد و المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و طموحات للأفراد.
- 5-زيادة التحفيزات.
- 6- التوجيه السليم الايجابي.²

المطلب الثاني _تقييم إدارة الوقت :

تمثل مبادئ و أساسيات إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي الذي يمكن الإداري من الإفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب ، والتي تعين أيضا على ضبط الوقت وتقليل نسبة الفاقد منه إلى أقصى حد ،

¹محمد احمد محمد الغامدي،مرجع سابق، ص46

²راوية تيستر غزاوي،مرجع سابق، ص24

وذلك لأهميته القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ودوره الحيوي في نجاحها.

أولاً-فوائد إدارة الوقت:يمكن إبراز فوائد إدارة الوقت في ما يلي :

- 1-ان إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام واختصاصات العاملين و تحديد ما هو ضروري و يمكن توجيههم بالتخطيط وفي عملية اتخاذ القرار .
- 2- يساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب ، وتظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية.
- 3- وعندما يحسن الشخص إدارة وقته ويعرف كيفية إستغلاله و تنظيمه، ذلك سيساعده على تحسين و تنظيم حياته ، وسينعكس ذلك ايجابيا على مردوديته وأيضا تقليل الضغوط عليه في العمل و في الحياة.¹

ثانيا-مبادئ إدارة الوقت: نجد ان لإدارة الوقت عدة مبادئ عديدة منها :

- 1-مبادئ ترتبط بالتخطيط :اذا لم يتمكن الشخص استغلال وقته الإستغلال الأمثل فهذا يعني انه لم يخطط و لم يحدد أهدافه ، فان لم يستطع إدارة وقته وكيف يتصرف فيه فانه لن يتمكن أبدا من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقته ، فيجب عليه أن يعرف كل شيء عن وقته من خلال تحليل الوقت و الحرص على عمل جدول يومي لنشاطاته.
- 2- مبادئ ترتبط بالتنظيم:من اهمها :

أ-البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولا ثم البسيطة.

¹ شوقي عبد الله،مرجع سابق، ص62

ب- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة .

ت- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها.

ث- ترتيب النشاطات و الحلول للقضاء على معوقات الوقت.

3- مبادئ ترتبط بالرقابة: أهمها:

-أ تقييم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة و متابعتها و متابعة تنفيذها.

- أن تكون مقاسة: أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس

مستحيلا

ب- وجود خطط واضحة مفصلة: إن حسن استخدام الوقت يحتاج لوجود خطة، وبفضل تقسيم الهدف إلى

أهداف صغيرة أو خطط صغيرة.

د- عمل قائمة يومية بأول النهار قبل البدء بأي عمل آخر: من الأفضل عمل قائمة بالأسبوع بأكمله ثم

قائمة يومية و يرفض عمل أي شيء ليس بالقائمة ولأنه سيعمل ما هو ملح بدلا من أن يعمل ما هو مهم.¹

ثالثا-اساسيات إدارة الوقت:من أهمها نجد:

1-تحديد الأهداف و الأولويات : تمثل الأولويات جملة من المهام و العمليات التي يقوم بها المدير و

ترتب حسب درجة الأهمية الأهم ثم المهم و ذكر هانيز (Heinze) نقطتين هامتين للأولويات هي:

أ-وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها

¹شوقي عبد الله،مرجع سابق، ص 64 65

²محمد احمد محمد الغامدي،مرجع سابق،ص54

ب-تحديد الأولويات لهذه المهام.

أكد بأنه حيث يجب ان يكون مرنة و يمكن تعديلها في أي وقت.

2- تحليل الوقت و تسجيله : حيث يقوم المدير بتسجيل الوقت الذي يمضيه في كل نشاط ثم يقوم

بتحليل تلك الأنشطة،سميت عملية التسجيل إسم قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية.

3- تخطيط الوقت: التخطيط هو "ذلك الجزء الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل

المنظمة"²

وبهذا نجد بأنه لا يصعب بل من المستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، و لا يمكن القيام

بتخطيط دون إذن، إعتبار عامل الزمن و الوقت، ويرجع فشل الجهود و الأعمال بسبب عدم الاهتمام

بعنصر الوقت و عدم توظيفه بشكل سليم ضمن الخطط .

4- تنظيم الوقت: إن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة دائما السيطرة على الظروف المحيطة بدل

سيطرتها علينا ،وإن فعالية التنظيم بشكل عام تظهر من خلال تحديد مهام و اختصاصات العاملين و

تقسيم العمل بينهم بموضوعية و بالعدل وذلك لتقليل التعارض و الازدواجية من المهام و الصلاحيات.

وبهذا يسهم التنظيم في نجاح الخطة المسبقة و نجاح المدير و العاملين في مهامهم بأكثر كفاءة و

فعالية، حيث يكون هناك التعاون و الانسيابية و المرونة.

5- مرحلة التنفيذ: هذه المرحلة تعتبر المحرك الفعلي للخطوات السابقة ، و هي المرحلة التي يتم فيها

تنفيذ خطة العمل ،و أيضا تعتبر الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق ، من خلال القدرة على

تطبيق الخطوات السابقة و توظيف جميع الجهود و الامكانيات.

المطلب الثالث _ تقييم إدارة الوقت :

إن لإدارة الوقت أساليب مختلفة تتبعها لإنجاح و الوصول إلى غاياتها ،و نجد فيها مجالات عديدة تساعد على معرفة مدى تحكمها بالوقت ، و في الأخير نجد عندها عدة مزايا و عيوب مختلفة .

أولا _أساليب إدارة الوقت : الاساليب الإدارية تمثل جانبا مهما لإدارة الوقت لأنها تحدد بشكل كبير طبيعة العمل بشكل عام و طبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينهج أسلوب معين لإدارة وقت العمل الرسمي، أو يجمع عدة اساليب بالإضافة الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته اثناء العمل يكون غالبا بسماته وقدراته وقناعاته الشخصية،إلى أن غالبا ما يترك هذا الجانب الشخصي اثرا بارزا على أسلوبه الإداري، منه تجد أنه لا يكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه المدير لأسلوب مناسب لإدارة وقته.

ومن بين تلك الاساليب لإدارة الوقت نجد منها :

1-أسلوب الإدارة الذاتية: إن مفهوم الإدارة الذاتية "يتمثل وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري يمكن من خلالها تطوير الامكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام ."

- على جانب مهم لإدارة الذات وهو التعرف على الذات بالنسبة للمدير حيث يقول "قبل البدء في التطوير الذاتي لابد ان يتعرف المدير على ذاته، فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين و لإدارة الموظفين بكفاءة واقتدار، ويتم التعرف على الذات من خلال تحليل المهارات التي يمتلكها المدير كالمهارات البدنية و العقلية و السلوكية و الإدارية و الفنية".

- إن المدير الفعال هو الذي يحاول التعرف على الامكانيات و القدرات و المواهب المتاحة لديه و يحاول دائما تطويرها، و أيضا المدير الناجح هو الذي يحاول دائما التأقلم مع التغيرات الداخلية و الخارجية بهدف انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- في عصرنا هذا نحتاج إلى الى قيادات إدارية ذات درجة عالية في المهارات الذاتية و الإدارية و الفنية و السلوكية قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية. ومنها يتضح أن إدارة الذاتية:
- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين لأنهم أعضاء في التنظيم.
- تحتاج الإدارة الذاتية لقدرات خاصة يستطيع من خلالها المدير توظيف الامكانيات و الوسائل و التجهيزات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل وقت ممكن.
- تحتاج الإدارة الذاتية في تدريب و تطوير مستمر من خلال الإطلاع على الممارسات العلمية لدى الدول و المنظمات الكبرى التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة¹
- وهذا ايضا يؤكد أهمية التأهيل في المجال التربوي بجميع أبعاده بالنسبة لمدير بالدرجة الأولى إضافة إلى الجانب السلوكي الذي يترك أثرا في المنظمة في أي خدمة، إلى جانب تمتع هؤلاء المدير بقدرات خاصة لإشراف المستقبل و حسن مواكبة تغيرات العصر و متطلباته.

2- أسلوب التفويض:

أ- "ان من لا يستطيع التفويض بفعاليتة لا يستطيع الإدارة بفعالية "

¹ محمد احمد محمد الغامدي، مرجع سابق، صص 58-59

من هنا نجد تأكيده على أهمية التفويض في العمل الإداري و كون أن التفويض ليس عملية تخفيف للأعباء و المسؤوليات الإدارية بقدر ما هو إسناد لمهام و أعمال إلى أعضاء في التنظيم تتوفر لديهم التأهيل و القدرات و المهارات اللازمة و تكفي للقيام بما اسند لهم.

ب- يقصد بالتفويض تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز و تطوير الآخرين لتحقيق بعض النتائج، لذلك تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين و تحسين النتائج و إستغلال وقت الإداري، و ذلك من خلال تركيزه على المهام الرئيسية و تفويض المهام الثانوية للمرؤوسين.

ج- إن أحسن ادارة الوقت يرتبط ارتباطا مباشرا بحسن تفويض المهام و الأعمال اللازمة للآخرين وهي أيضا وسيلة تنظيمية لتحويل السلطات للمرؤوسين في إطار محدد بدقة، و الذي يؤدي إلى تكوين علاقة جيدة يسودها التعاون الذي يعود بالفائدة لتحقيق نجاح أكبر وسهولة العمل.

د- إن التفويض أهم أدوات المنظمات الحديثة خصوصا ذات الحجم الكبير.

ح- إن التفويض مهم لجميع المستويات الإدارية و يجب ان يتعلمه كل فرد في المنظمة لا يساعد على النجاح و الفعالية.

خ- تفويض السلطة لا يعني إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات فقط بل يتحمل المدير المفوض المسؤولية إذ أنه لا يفقد سلامته و صلاحيته بل يظل محتفظا به.

- بهذا نجد التفويض بحد ذاته يعمل على تحقيق لأكبر قدر من المرونة و الفعالية بالنسبة لإتخاذ القرار و سيره، ويعمل على تسهيل الإجراءات من خلال توزيع الصلاحيات و المسؤوليات لتحقيق النجاح المطلوب.¹

3- أسلوب الإدارة بالأهداف:

-أودبورن يقول فيه " بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و المرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، و تحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، و إستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات و تشغيلها و في إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات".

- أن منهج الإدارة بالأهداف يتفق مع المنهج العلمي في إدارة الوقت، و ذلك من خلال تحديد أهداف معينة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بالقيام بنشاطات ادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ..الخ

- من هنا نستنتج أن اسلوب إدارة بالأهداف يمتاز بخاصية إشراك جميع العاملين في صناعة مستقبل المنظمة من خلال توحيد الجهود لبلوغ تلك الأهداف و ذلك بحشد الامكانيات و الطاقات ، من منطلق تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجبه تجاه أهداف المنظمة، التي صممت بشكل جماعي.

- أن الإدارة بالأهداف تسهم في تنمية الكفاءات لنجاح مدير المنظمة في تنظيم عمله وممارسته بطريقة مرتبة، وتحديد الأولويات والتعامل معها واستخدام المعلومات والبيانات المتاحة له في اتخاذ القرارات، و المدير الناجح هو الذي يحفز عماله و يقنعهم بالعمل الجاد و استثمار طاقاتهم بالطريقة اللازمة من أجل تحقيق الاهداف .

¹المرجع نفسه، ص60

وبالنسبة لمدير المنظمة يستلزم جهد خاصا لشرح أهداف العمل و المرحلة التي يديرها لكل موظفيه ،و إشراكهم في تحديد الأهداف التي يمكن صياغتها لبعض جوانب العمل التربوي وأنشطته .¹

ثانيا _ مجالات قياس إدارة الوقت: إعتمدت الأبحاث في مجال قياس إدارة الوقت على ثمانية مجالات منها:

- 1- **مجال الإيفاء بالالتزامات:** يقيس مدى التزام الموظف بواجباته أو المهام الموكلة له.
- 2- **مجال التحكم بالمقاطعات:** يقيس مدى سيطرة و تحكم الموظف بالمقاطعات التي تواجهه بكل انواعها مثل الاتصالات الهاتفية، شرب القهوة... إلخ
- 3- **مجال تخطيط الوقت:** يقيس مدى قدرة الموظف على التخطيط لوقته بغاية الوصول إلى الأهداف المتعلقة بالعمل.
- 4- **مجال وضع الأولويات:** يقيس مدى قدرة الموظف على التمييز و التعامل معها و ترتيبها حسب أهميتها.
- 5- **مجال الانضباط في استخدام الوقت:** يقيس مدى تمكن الموظف من تنظيم ضبط العمل الموجه له حسب الوقت الموكل له أي الوقت اللازم.
- 6- **مجال استخدام الموارد:** يقيس قدرة الموظف على استخدام الموارد المناسبة و المتاحة له بشكل سليم.
- 7- **مجال متطلبات التفاوض:** يقيس مدى تطبيق الموظف أسلوب التفاوض مع زميله في العمل أو المسؤولين.

¹ المرجع نفسه، ص 61

8- مجال توازن نمط الحياة: يقيس مدى تداخل و تأثير حياة الموظف الشخصية مع حياته المهنية و مدى قدرته على الفصل بينهم و التركيز على عمله جيدا.¹

ثالثا_ مزايا إدارة الوقت:

- 1-تقليل من الوقت الضائع و الجهد المبذول.
- 2-تهيئة الفرد للاجتماعات المهمة التي يتوجب عليه المشاركة فيها.
- 3-تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة وذلك بالعمل الجد و المستمر في وقته.
- 4-تمكن من متابعة تطور العمل في المشروعات أي الرقابة المستمرة.
- 5-نجاح تخصيص الوقت لكل مهمة طبقا لأهميتها.
- 6-النجاح في التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم/الاسبوع.

رابعا_ معوقات إدارة الوقت:

- 1- عدم وجود خطط و أهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
- 2- التسويق و التأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له.
- 3- النسيان و الإهمال بسبب عدم توثيق الأهداف بحيث تتراكم الأعباء نتيجة عدم توثيق هدف سابق و إدخال هدف جديد.

¹ راوية تيستر غزاوي، مرجع سابق، ص32

4- الإستجابة لمقاطعات الاخرين و تشويشهم كالأهل و الأبناء الذين يقاطعون في تنفيذ الأهداف او الزملاء و الاصدقاء.

5- الرسائل السلبية المعوقة و المشتتة في العمل.¹

¹شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص ص 28-29

خلاصة الفصل

من أهم الميزات التي أصبحت تميز المؤسسة و المنظمة الناجحة اليوم هي سعيها لامتلاك الميزة التنافسية في جميع الميادين ،التي يمكنها التفوق على باقي المؤسسات المنافسة ، أصبح لها مجال واسع من المتغيرات من أهمها(جودة الخدمة،سرعة الخدمة ، نوعية الخدمة ، السعر ، طريقة المعاملة...)،و الملاحظ هنا أن أغلب تلك التغيرات يمكن تحقيقها من خلال العمل بأساليب إدارية جيدة تقوم بتسطير الخطوات الضرورية و التي من خلالها يمكن الحصول على ميزة تنافسية، و أيضا يجب احترام الوقت الذي يعتبر عنصر فعال و هام في الإدارة و ذلك بسرعة الخدمة و إرضاء الزبون ، و لعل أساليب إدارة الوقت التي تطرقنا إليها في البحث يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة تعتبر أحد أهم أهدافها تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق و التقدم ، و من خلال الأساليب المستخدمة تؤدي إلى الانضباط و الشعور بالمسؤولية. و تنظيم الوقت يساعد على اكتساب التفوق و تحديد طريقة العمل الصحيحة و يؤدي إلى تخفيض التكاليف و إلى العمل الجد و الناجح و تحقيق الأرباح و بأقل تكلفة و وقت.

لدى على الفرد إعطاء أهمية للوقت و احترامه لتحقيق النجاح و تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأهداف بأقل التكاليف و أقل وقت ،و العمل على تحقيق الأرباح و الأهداف الجماعية لا الشخصية لفائدة المنظمة ، و العمل بإدارة مرنة و صارمة ، و العمل بأسلوب إدارة الوقت لاستثمار الوقت واستثمار الزمن بشكل فعال لأنها تحقق الأهداف و النجاح و التنافسية و الجودة و النوعية بأقل وقت و تكلفة للمنظمة.

الفصل الثاني :

واقع إدارة الوقت في الإدارة العامة الجزائرية.

تشكوا كل إدارة في مختلف المؤسسات من مشاكل عديدة داخلها، حيث تعد مضيعات الوقت من العوائق الكبيرة التي تعرفها و تشهدها الإدارة، و قد مرت الإدارة الجزائرية في تطورها بمراحل عديدة، و هي أيضا تعاني من مشاكل و عراقيل كثيرة على مر السنين، و هذه العراقيل تبقى السبب الوحيد التي تمنعها من التطور و التقدم، مما دفعها إلى تبني عدة إصلاحات و تعديلات للحد من هذه المشاكل التي تعرقلها .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

• المبحث الأول: التطور التاريخي للإدارة الجزائرية و مشكلاتها.

المبحث الثاني: تقييم أداء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية .

المبحث الأول_التطور التاريخي للإدارة الجزائرية و مشكلاتها:

عرفت الإدارة الجزائرية في عهد الإستعمار و بعد الإستقلال عدة تغييرات ، و عرفت أيضا بفسادها و البيروقراطية المستشرية في أغلب إطارات الإدارة ، من البلديات إلى الوزارات و من القطاع الصحي إلى الصناعي ،لذلك سنتطرق بالحديث بمختلف المراحل التي مرت بها و أهم مشاكلها ،وأيضا الحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول-التطور التاريخي للإدارة الجزائرية:

مرت الإدارة الجزائرية منذ القدم بعدة محطات تاريخية في ظل فترات العثمانية،الإستعمارية و حتى بعد الإستقلال ،.و من أهم هذه المراحل نجد:

أولا_ الإدارة الجزائرية في العهد العثماني(1516-1830م): إن التدخل العثماني في الجزائر لم يتم بغزو عسكري كما تروج له مدرسة الاحتلال الفرنسي بل كان لحماية المسلمين من خطر الصليبيين .

لقد تميز عهد الحكم العثماني في الجزائر، و الذي دام ثلاثة قرون (1516 م - 1830 م) بأربع مراحل أساسية، حيث عرفت كل مرحلة تنظيماً إدارياً خاصاً بها.

1-المرحلة الأولى تتمثل في حكم البايات (1558 م - 1588 م)، وفيها كان النظام مركزياً حيث سيطر القادة سيطرة تامة على مقاليد الحكم و الإدارة في البلاد، و يعود ذلك إلى عدة عوامل من بينها الصراع الخارجي مع القوة الصليبية من جهة ، و الصراع الداخلي بين مختلف الطوائف على الحكم و تسيير البلاد من جهة أخرى.¹

¹ أعتمانة جباد، الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر(1990 - 1992)، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم السياسي و الإداري ، من معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،(جامعة الجزائر ، 1995)، ص4 .

2-المرحلة الثانية مرحلة الباشاوات (1588 م- 1659 م)، و خلال هذه المرحلة استمر الحكم مركزيا واستمرت الحرب مع الصليبيين إلى جانب الصراع الداخلي على الحكم، و أدى ذلك إلى التأثير على السلطة في التفكير في إقامة تنظيم إداري محكم.

3-المرحلة الثالثة مرحلة الأغوات (1659 م- 1671 م)، تميز هذا النظام بالطابع العسكري وكان نظام الإدارة في هذه الفترة مضطربا وعمت الفوضى و العنف، بالرغم من المحاولات لتطبيق بعض من نظام الشورى داخل الطبقة العسكرية الحاكمة.

4-المرحلة الرابعة مرحلة الدايات (1671م- 1830 م)، و هي المرحلة التي تأكد فيها الوجود الحقيقي للحكم العثماني في البلاد ، نظراً لما سادها من إستقرار و تنظيم إداري مركزي و محلي.¹

1-التقسيمات الإدارية: وتتمثل في :

أ- دار السلطان: و تشمل المناطق الخمس التي تخضع لسلطة الدايا مباشرة وهي : الجزائر ، البليدة ، القليعة ، شرشال و دلس.

ب- بايلك الشرق: و عاصمة قيادته قسنطينة ، و تتميز هذه المقاطعة بعدم تمكن الحكومة المركزية من التحكم الكامل فيها، حيث كان رؤساء القبائل يحثون المواطنين على القيام بالثورات و التمرد ضد الحكم المركزي.

ج- بايلك التيطري: و عاصمته المدية ، وتعد هذه المقاطعة أقل شأنًا من حيث الأهمية السياسية و الاقتصادية ، ذلك لأن الديوان الأكبر الموجود في العاصمة هو الحاكم الحقيقي في هذه المقاطعة، كونه يتدخل في كل الأمور و الشؤون التي تخص هذه المقاطعة.

¹ نفس المرجع أعتمانة جيد،ص 5

د- بايلك الغرب: و كانت عاصمته في البداية مازونة ثم معسكر و أخيراً وهران منذ 1792م ، و الطابع العسكري هو المميز لهذه المقاطعة نظراً للحروب التي قامت بين العثمانيين و سلاطين المغرب الأقصى و الغزو الإسباني.

2- الأجهزة و التنظيمات الإدارية:

اتخذ الجهاز الإداري منذ عصر الدايات صفة الثبات فتحدت هيأته على الشكل التالي:

أ-الداي:هو رئيس السلطة التنفيذية الحاكم الأعلى و القائد العام للجيش بوقيع المعاهدات،و يستقبل السفراء و يوجه السياسة الخارجية،و كانت مدينة الجزائر المقر الرئيسي له.

ب-المجلس الإستشاري الخاص:

هو بمثابة مجلس الوزراء في عصرنا الحالي حيث يرجع الداي إليه قبل البث في قراراته الهامة،ويتألف المجلس من ستة أعضاء وهم:

-وكيل الخرج:وهو المشرف على شؤون الدولة العسكرية والمدنية"المستشار الخاص للداي"

-خوجة الخيل:و هو بمثابة وزير الحربية كما يوكل له الإشراف على أملاك الدولة.

-الاغا:هو القائد الأعلى للقوى البرية.

-القبطان رئيس: هو القائد الأعلى للقوى البحرية.¹

-الباش كاتب:هو الذي يتأس ديوان الإنشاء.

-الخزرجي:هو وزير الخزانة و يعود إليه الإشراف على المواريث و العقود.

¹ احمد بوضياف،الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية،أطروحة دكتوراه في القانون،(جامعة الجزائر:كلية الحقوق و العلوم الإدارية،1982)،ص97

ج-مجلس الديوان العسكري: يضم الديوان العسكري رؤساء الجند، و قد لعب هذا الديوان دورا بارزا في الحياة السياسية العامة بحيث ارتبط تنصيب الباشا بدعم هذا الديوان له.

د-مجلس الرياس: هو المجلس الذي يضم قادة البحرية و رؤساء البحرية، وبرزت أهمية هذا المجلس في عهد الدايات.

بالإضافة إلى الأجهزة الإدارية الأساسية، فقد قامت هناك هيئات مدنية و عشائرية محلية لكل منها قائد أو شيخ ينظم أمور قبيلته أو منظمته النائبة فوق الأعراف و التقاليد السائدة، كما استمر العمل بالنظام البلدي في المدن و هو نظام عرفته الجزائر قبل العهد العثماني 'حيث يرأس المدينة " شيخ البلد" بمساعدة مجلس يختار من أعيانها لتنظيم الحياة فيها¹

ثانيا _ الإدارة الجزائرية في العهد الفرنسي (1830-1954) :

عرفت الإدارة في هذا العهد عدة تقلبات سواء على المستوى الداخلي حيث كانت أداة للقمع و إسكات أصوات الشعب الجزائري، وفي خدمة الأقلية الأوروبية ، وعلى المستوى الخارجي في علاقة هذه المستعمرة بالدولة الفرنسية. وهذه التقلبات غالبا ما كانت تأتي بعد الثورات و حركات التمرد على الحكم الاستعماري البغيض التي تظهر من حين لآخر لمقاومة الوجود الفرنسي.

¹المرجع نفسه،ص98

1_ الإدارة المركزية في العهد الفرنسي:

إن الإدارة الفرنسية لم تكن موجودة في المرحلة الأولى التي عرفت بمرحلة التردد ما عدا الحاكم العام الذي عين بعد حملة "بورمون"، وقد كونت خلالها لجنة برلمانية درست الأوضاع الداخلية و الخارجية للجزائر و هي التي قررت في الأخير أن تنصح الحكومة الفرنسية بالبقاء ، رغم وجود مقاومات شعبية حادة التي واجهها الاستعمار الفرنسي.

وقد كان أول إجراء تقوم به فرنسا في هذه المرحلة هو إصدار نظام سنة 1834 يتعلق بتنظيم الأملاك في إفريقيا الشمالية (الجزائر)، و بموجب ذلك إستحوذ الفرنسيين على كثير أملاك الجزائريين الذين ليس لهم وثائق تثبت ملكيتهم.

وقد تميزت فترة 1830 - 1896 بالنسبة للسلطة المركزية بالجزائر بالعمل الإلحاق على المباشر بالمصالح الإدارية الفرنسية، أي أن الوالي العام لم يكن له حرية التصرف بل كان تحت إشراف السلطة الإدارية بفرنسا، وفي تاريخ 1896\12\31 منح للوالي العام بعض السلطات دون الرجوع للسلطة المركزية.

ومع بداية القرن العشرين وبالضبط بتاريخ 1900\12\19، صدر قانون يعطي الشخصية المعنوية المدنية والاستقلال المالي للحكومة الجزائر (الولاية العامة)، و بموجب هذا القانون أنشئت هيأت إستشارية ، ومن هذه الهيئات المجلس الأعلى للحكومة الذي يتكون من الموظفين الساميين للحكومة المستعمرة و الممثلين الماليين.¹

¹ بوجمعة ولقريعات، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية، بحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة و المالية العامة، (جامعة الجزائر، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، 1982)، ص ص 101-103 .

وفي عام 1947 أنشئ المجلس الجزائري المتكون من 120 عضواً نصفهم من الجزائريين و النصف الآخر من الأوروبيين ، وقد حل هذا المجلس محل الممثلة العامة.

2_ الإدارة المحلية في العهد الفرنسي:

حيث عرفت هذه الأخيرة في فترة الاستعمار عدة تطورات ، ربما هي أهم من التطورات التي عرفتها الإدارة المركزية، وإذا كانت لم تظهر هذه الإدارة إلا في المرحلة التي قرر فيها الاستعمار الفرنسي البقاء على ضوء تقرير اللجنة البرلمانية التي أشير إليها، وأن نواة هذه الإدارة هي المكاتب العربية التي أنشئت عام 1844 و كان يشرف عليها ضباط عسكريون فرنسيون، الهدف منها التسريح الجماعي للموظفين من الأهالي غداة دخول الاستعمار الفرنسي و خاصة في عهد " دبورمون".

أما في عام 1846 فقد صدر أمر يقضي بإلغاء الأراضي المختلطة ، و تحويل الأراضي المدنية إلى محافظات ، حيث كانت تقطن أغلبية أوروبية، أما المناطق العسكرية فبقيت خاضعة للنظام العسكري إذ كان يديرها ضابط فرنسي تساعده المكاتب العربية.

أما في تاريخ 20 مايو 1863 صدر أمر يتضمن إيجاد ثلاثة أنواع من البلديات : الأول تسمى "البلديات ذات التصرف الكامل" حيث الأغلبية الأوروبية، أما الثانية تسمى " البلديات المختلطة" و توجد في المناطق ذات الأقلية الأوروبية هذا في الشمال، أما في الجنوب فإن النظام العسكري هو المطبق.

وقد كانت البلديات ذات التصرف الكامل ينتخب أعضاؤها من الأوروبيين و يمثل الأهالي 2/5 و

هم معنيون، ولكن هذا التمثيل كان محل نزاع دائم، وعدم رضا من الجالية الأوروبية.¹

¹ نفس المرجع، 107.

أما بالنسبة للبلديات المختلطة فقد كان يشرف عليها موظف من الإدارة الاستعمارية برتبة " متصرف مدني " و يساعده في القيام بمهامه لجنة بلدية مشكلة من أعضاء أوروبيين منتخبين وأعضاء جزائريين معينين، وقد أصبحوا ينتخبون بصورة جزئية ابتداءً من عام 1919 .

وفي ديسمبر 1870 صدر مرسوم يقتضي بضم الأراضي العسكرية إلى البلديات ذات التصرف الكامل ، وتبعه مرسوم آخر في فبراير 1871 يعطي مزيدا من السيطرة على الأهالي بالنسبة للمناطق التي بقيت تحت السلطة العسكرية.

وفي 20 سبتمبر 1947 صدر قانون يحدد اختصاصات الحاكم العام و المجلس الجزائري، وبموجبه أصبح الحاكم العام بإمكانه إصدار بعض اللوائح التنفيذية للقوانين و المصادقة على قرارات المجلس الجزائري، باستثناء ما يتعلق بالقضاء و التعليم، كما أسندت له صلاحيات الضبط الإداري.¹

وفي عام 1948 م ظهرت سياسة ربط الإدارات الجزائرية مباشرة بمختلف الوزارات الفرنسية التي أصبحت تمارس سلطتها على الجزائر، بدل إخضاعها لوزارة الحرب التي كانت تمارس سلطتها على الإدارة في الجزائر.

تضمن قانون 20 سبتمبر 1947 ، محاولة لإعادة تنظيم البلاد من الناحيتين السياسية و الإدارية ، كما نص على محورين الحاكم العام و التنظيم المحلي للجزائر.

فعن طريق هذا التنظيم السياسي و الإداري يتولى الحاكم العام السلطة الرئيسية و المتمثلة أساسا في السلطة التنظيمية و العسكرية و الأمنية في الجزائر، و يساعد الحاكم العام في مهامه ، مجلس حكومي مؤلف من ستة أعضاء وهو بمثابة جهاز إستشاري يساعده في مهامه.

¹ نفس المرجع ص110.

أما بالنسبة للتنظيم المحلي ، فقد نصت المادة 53 من النظام 1947 ، على أن المجموعات الجزائرية هي البلديات و المحافظات ، وهذا معناه إلغاء البلديات المختلطة و الأقاليم الجنوبية من البلاد .

وبقي التنظيم المحلي في الجزائر على ما هو عليه حتى عام 1954 ، حيث كانت ثلاث محافظات على رأس كل منها محافظ و مجلس عام يمثل فيها المسلمون بنسبة النصف وذلك عام 1954 . وكانت هناك ثلاثة أنواع من البلديات: بلديات لها صلاحيات واسعة و توجد في المناطق الأوروبيين و يطبق عليها القانون المعمول به في فرنسا، و النوع الثاني يتضمن البلديات المختلطة وهي تشمل مناطق تواجد الجزائريين ، تدار من قبل إداري مدني تعينه السلطة المركزية و يساعده عدد من القادة يتولى كل منهم مسؤولية إدارة دوار، وأخيرا هناك أراضي الجنوب الخاضعة للإدارة العسكرية، إضافة إلى تواجد بعض مراكز البلدية التي أحدثت في عام 1937 و تدار من قبل جماعة ورئيس منتخبين.¹

3_ الإدارة العامة في فترة الثورة التحريرية(1954-1962):

إن تخصيص دراسة تطور العمل التنموي السياسي-الإداري منذ فترة اندلاع الثورة إلى غاية إرساء أسس الدولة الوطنية 1962، لا يعني أن بذور بيروقراطية الإدارة الجزائرية انبثقت خلال هذه المرحلة. وإنما إمتدت جذورها إلى العهد التركي (العثماني) ، حيث كانت الإدارة آنذاك أقرب للإدارة العسكرية منها إلى الإدارة المدنية. و ذلك لتعاليتها على الشعب الجزائري و الاهتمام بخدمة مصالحها .

¹ أعتامنة جباد، مرجع سابق، ص ص 14-16

أ- طبيعة الجهاز البيروقراطي الاستعماري:

لقد جاءت ثورة أول نوفمبر 1954 بمثابة صدمة بالنسبة للسلطات الفرنسية هذه الصدمة جعلت الإدارة الاستعمارية تتعلق بالجزائر أكثر إلى حد التخلي على المغرب و تونس.¹

و يكمن القول أن الفترة الممتدة منذ صدور قانون 1947 إلى غاية سنة 1954 قد اتسمت بوصول النظام البيروقراطي الاستعماري إلى مأزق فيما يتصل بالتنظيم في العلاقة بين الجزائر و فرنسا، ولاسيما بعد إدراك إدارة الاحتلال فشلها في تطبيق ما نص عليه قانون الجزائر، فقد كان من المفروض أن تؤدي اندلاع الثورة الجزائرية إلى إتاحة الفرصة أمام الإدارة الفرنسية إلى وضع حد لعرقلة المعمرين لإصلاحاتها السياسية والإدارية مقابل ضمان الأمن لهم و لممتلكاتهم، إلا أن ذلك لم يحدث إذ سرعان ما عاد المعمرين، إلى فرض وجهة نظرهم من جديد.

ب- مضمون الإصلاحات الإدارية في فترة الثورة التحريرية:

عقب إندياع الثورة التحريرية قامت السلطات الإستعمارية بإعتماد سياسة إصلاحية جديدة تتمثل في إدخال إصلاحات سياسية و إدارية في الجزائر .حيث قام الوزير الداخلية الفرنسي "فرانسوا مثيران" Francois Mitteran بتقديم مشروع إصلاحات سياسية و إدارية إلى مجلس الوزراء الفرنسي بتاريخ 05 يناير 1955 يتمثل في إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر و تعيين خريجها في مناصب عليا في جهاز الوظيفة العمومي ، و اتبع هذا الفعل بتعيين "جاك سوستال" Jacques Soustelle "حاكما عاما للجزائر في 25 يناير 1955 ، حيث قام بوضع برنامج إصلاحي تضمن:

- رفع عدد الجزائريين في الوظائف العامة.
- إصلاح الجهاز الإداري في الولاية.

¹ يومدين طاشمة، البيروقراطية و التنمية السياسية في الجزائر (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2015)، ص ص 127، 129، 130.

▪ تعيين خمسة نواب جزائريين بولاية عنابة الجديدة.

▪ كما اقترح إلغاء البلديات المختلطة، وذلك بقصد توحيد النظام و تطبيق قانون واحد على الجميع.

و بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء في نفس السنة ما يسمى بالفروع الإدارية المتخصصة (S.A.S) على يد الجنرال "بارلونج" الذي استوحاها من تجربة المكاتب العربية.¹

حيث كانت مهمة هذه الفروع هي التكفل بشؤون الأهالي في منطقة معينة من صحة و تعليم و خدمات، و يرأس هذه الفروع ضابط عسكري متخصص في شؤون الأهالي و يخضع نظريا للسلطة العليا في الإقليم.

فعلى مستوى التنظيم المركزي، قامت إدارة الاحتلال منذ اندلاع الثورة بإلغاء البلديات المختلطة و ترقية المراكز البلدية إلى بلديات تامة الصلاحيات، كما تمثلت هذه الإصلاحات على مستوى الجهوي بالزيادة في عدد الولايات و الدوائر، وذلك ابتداء من 28 جوان 1956 إلى غاية إصدار المرسومين رقم 56-1982، 56-1284، الصادران في 17 نوفمبر 1956 م، اللذان تضمنتا رفع عدد الولايات من 06 إلى 15 ولاية، وقد كان هذا التقسيم على أساس ثلاثة مناطق:

- المنطقة الشمالية و تضم ولاية تلمسان، وهران، مستغانم، الشلف، الجزائر، التيطري، سطيف، قسنطينة، و ولاية عنابة.
- منطق الهضاب العليا و تضم ولاية سعيدة، تيبازة، المدية، باتنة.
- منطقة الجنوب و تضم ولايتي الواحات و الساورة.

أما حول التنظيم الإداري و القانون للدائرة، فاعتبرها المشروع الفرنسي مجرد كيان إقليمي يلجأ إليه في التقسيم التقليدي للولايات، ولا تتمتع الدائرة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي حسب ما جاء في

¹ بومدين طاشمة، البيروقراطية و التنمية السياسية في الجزائر (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2015)، ص ص 127-133 .

المرسوم رقم 56-641 الصادر في 28 ماي 1956، وقد كانت النتيجة لهذا التنظيم الجديد للدائرة، أن جعل الكثير يطالبون بإلغائها، و بناء عليه تم تقليص عددها.¹

أما بالنسبة للتنظيم البلدي، فنلاحظ بأنه أدخل إصلاح إداري بالنسبة للبلديات، يرمي في الأساس إلى رفع المشاركة الشكلية للمسلمين في العملية الانتخابية التي امتدت من 19 إلى 25 أبريل 1959، حيث يركز مشروع الإصلاح على ما يلي:

- الإصلاح البلدي عن طريق قرار 28 جوان 1956 الذي ألغى بدوره 78 بلدية مختلطة و 158 مركز بلدي، وفي ظرف شهر تم تعويض ذلك ب 1107 بلدية تخضع للقانون البلدي الفرنسي، ثم ارتفع العدد ليصبح 1484 بلدية موزعة على منطقة الجزائر ب 425 بلدية، وهران 424 بلدية، قسنطينة 635 بلدية.

- أما الإصلاح الثاني فيتعلق بتشريع موحد لهيئة الناخبين رجالا و نساء، وذلك بقرارين صادرين في 28 جوان 1958 و 03 جويلية 1958 و الهدف منهما هو تقريب الإدارة من المواطنين.²

▪ ثالثا_ الإدارة الجزائرية من 1962 إلى اليوم:

- بعد إستقلال الجزائر من المستعمر الفرنسي الذي ترك الخراب و الدمار و الجهل في البلاد، و عرفت البلاد ظروفًا سياسية واقتصادية واجتماعية إنعكست على الإدارة بصورة أو بأخرى، ومازالت هذه الآثار إلى اليوم.

¹ المرجع السابق، ص ص 134، 135.

² نفس المرجع ص 136.

1_ الظروف المؤثرة في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال:

أ- الظروف السياسية:

عرفت الجزائر بعد الإستقلال خلافات سياسية كادت أن تصل بالبلاد إلى حرب أهلية نتيجة لتباين الآراء واختلاف المشارب، ومن بين هذه الخلافات تلك التي ظهرت في ميثاق طرابلس و المتعلقة بمن يتسلم السلطة من فرنسا في التاريخ المتفق عليه في 5 جويلية 1962 . حيث أن الحكومة المؤقتة رأت أنها السلطة التي لها الحق في تسلم الحكم حين إجراء الانتخابات.

تمت المصادقة على دستور للبلاد في 20 سبتمبر 1963 ، وأجرى استفتاء عليه و على رئاسة الجمهورية في نفس السنة، كما عقد مؤتمر ثالث لحزب جبهة التحرير الوطني من 16 إلى 21 أبريل 1964 وانبثق عنه ميثاق سمي "بميثاق الجزائر" .

عرف هذا المؤتمر مناقشات حادة حول عملية تطهير أجهزة الدولة السياسية و الإدارية من كل العناصر التي كان سلوكها مشتبها فيه أثناء الثورة المسلحة.

وقد انتهت هذه المرحلة بحركة 19 جوان 1965 حيث حل المجلس الشعبي الوطني و علق الدستور، وأسندت مهام تسيير البلاد إلى مجلس الثورة للحكومة بموجب أمر 65-182 المؤرخ في 10 جويلية 1965 .

وقد بقي الوضع على هذا الحال حتى 1976 تاريخ إصدار الميثاق الوطني و المصوت عليه بتاريخ 27 يوليو 1976 الصادر بموجب أمر 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، حيث عرفت هذه

المرحلة انتخاب رئيس الدولة و المجلس الشعبي البلدي و انعقاد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني من 27 إلى 31 يناير 1979.¹

ب - الظروف الاقتصادية:

عرفت الجزائر بعد الاستقلال مشاكل اقتصادية عويصة، وذلك نتيجة لأسباب شتى منها أن الاقتصاد الجزائري كان مندمجاً في الاقتصاد الفرنسي من الفترة الممتدة من 1830 إلى 1962 وعانت القطاعات الاقتصادية مشاكل نشرحها فيما يلي:

_ الزراعة

كانت الزراعة مقسمة إلى قسمين: الأول يتمثل في قطاع زراعي متخلف أي يعاني من ضعف في استعمال الآلات و التجهيزات و الأسمدة...

أما القسم الثاني وهو ثلث الأراضي الصالحة للزراعة في الجزائر، فهو قطاع عصري مجهز بالآلات و التجهيزات يشغل 135.000 عاملاً دائماً و حوالي 100.000 عاملاً سنوياً.

وقد كانت نسبة الفلاحين في الجزائر حوالي 70 بالمائة من السكان العاملين، و يمثل الدخل الزراعي آنذاك 40 بالمائة من الدخل القومي بعد الاستقلال.

وقد عرفت هذه المرحلة تبني عدة إجراءات لتطوير الزراعة و جعل نظامها يتماشى مع الاختيار الاشتراكي و من أهم هذه الإجراءات تبني الأمر رقم 71-73 المؤرخ في 8 نوفمبر 1971 و المتضمن ميثاق وقانون الثورة الزراعية.²

¹ نفس المرجع ، ص 113.

² نفس المرجع، ص 115.

-الصناعة:

لم تكن هناك صناعة ذات أهمية غداة الاستقلال ماعدا بعض المنشآت المتعلقة بالصناعات التحويلية و المناجم، ولم يكن عدد العمال في هذا القطاع كبيراً إذ لم تتجاوز 200.000 عاملاً مقابل 11 مليون من السكان آنذاك، وهذا ما جعل نسبة البطالة ترتفع بعد الاستقلال، و خاصة أن المنشآت الاقتصادية التي كانت موجودة بعد الاستقلال تتركز في الشمال من الوطن حيث تتوفر البنية التحتية من موانئ و طرق و أيدي عاملة.

وعلى الرغم من ذلك فإن الجزائر تتوفر على قاعدة صناعية لا بأس بها حيث عرفت الاستثمارات في هذا القطاع تزايد وانخفاض في المستوى.

ج-الظروف الاجتماعية:

_ النزوح الريفي: بدأ أثناء الثورة عندما قامت سلطات الاستعمار بحشد السكان في محتشدات لمنعهم من الاتصال بالثوار في الجبال، وبعد الاستقلال فضل الكثير من هؤلاء الذهاب إلى المدن بدلاً من الرجوع إلى قراهم.

_ الركود الاقتصادي الذي عرفته البلاد غداة الاستقلال أدى إلى الهجرة داخليا و خارجيا بحثا عن العمل سواء إلى المدن أو إلى فرنسا.

_ مشكل الأرامل و معطوبي الحرب ، هؤلاء الذين يجب على الدولة أن تضمن لهم الحد الأدنى من العيش.

_ قلة الإطارات و الأمية التي كانت متفشية حيث بلغت 92 بالمائة لدى الرجال و 96 بالمائة لدى النساء.

عليه عرفت الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم مشاكل على مستوى الاجتماعي من تدهور للمستوى المعيشي نتيجة غلاء المعيشة ، و تدني مستوى التعليم في البلاد و كذلك على مستوى القطاع الصحي، رغم كل ما قامت به الدولة من إصلاحات و تدعيمات للتقليل من هذه المشاكل إلا أنها تبقى دائما ناقصة ولا تفي بالغرض.¹

2_ التنظيم الإداري على المستوى المركزي:

أ-الرئاسة:

يمارس رئيس الجمهورية وظائف سياسية وأخرى إدارية و يعتبر الرئيس الأعلى لكل المصالح الإدارية. إلا أن هذه المهام نظراً لإتساعها لا يمارسها كلها بنفسه، وإنما يفوضها لأعضاء الحكومة و الموظفين الساميين الآخرين كالأمين العام و الولاة و رؤساء الدوائر الذين يتم تعيينهم من طرفه.

ب - الوزارات:

تعتبر هذه الهيئة النواة الأولى للإدارة المركزية الجزائرية، ونظراً للمشاكل التي كانت مطروحة بعد الاستقلال ، فإن الوزارة هذه لم تعرف الإستقرار، ولهذا فقد أدخل تعديل على تشكيل الوزارة لتصل ستة عشر وزارة مستقلة عن بعضها في 1963، وبعد حركة 19 جوان 1965 ، أعيد تشكيل الحكومة بموجب أمر 10 يوليو 1965 حيث أصبحت الحكومة من عشرين وزارة.²

¹ نفس المرجع ص ص 118، 120.

² المرجع السابق ص 122.

3_التنظيم الإداري على المستوى المحلي:

أ- على المستوى البلدي:

نظراً للفراغ الذي عرفته البلدية اتخذت عدة إجراءات غداة الاستقلال، وكان أول إجراء هو تعيين مفوضين على رأس كل بلدية من طرف السلطة المركزية لتسهر على سير البلدية و المرافق التابعة لها، حيث أدخلت عليها عدة إصلاحات وصدرت عدّة نصوص أنشئت بموجبها 704 بلدية.

ب - على المستوى الولائي:

عرفت الولايات مشاكل حادة بعد الاستقلال بعد فرار كل الإطارات الأوروبية و بعض الإطارات الجزائرية، فتوقفت مجالس الولاية التي كانت موجودة قبل الإستقلال، ولتجنب هذا الفراغ أصدرت الهيئة المؤقتة بطلب من المكتب السياسي أمر 62-16 المؤرخ في 9 أغسطس 1962 يقضي بتعيين ولاية للسهر على تسييرها خلفا للتنظيمات التي كانت موجودة قبيل الاستقلال ، حيث أدخلت عدة تعديلات و إصلاحات على هياكل الولاية.¹

4_ الإصلاحات الإدارية 1989:

إن الإدارة الجزائرية كانت و لا تزال إدارة مقلدة و جامدة و منغلقة،و هذا منذ الإستقلال إلى اليوم،فعوض أن يكون الجهاز الإداري طرفا فاعلا في الإسراع بعملية التغيير السياسي كهدف استراتيجي تسعى إليه الدولة ،أصبح جهازا في يد نخبة بيروقراطية همها الوحيد خدمة المصلحة الفردية على حساب المصلحة العامة.

يتبين لنا من خلال دراسة دستور 1989، أن أهم الأسس التي قام عليها النظام الإداري الجزائري، تتمثل في اللامركزية الإدارية، و مبدأ الانتخابات لتمثل الإرادة الشعبية، فطبقا للمادة 16 من

¹ المرجع السابق ص 132.

الدستور يعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية و هذا يعني بتقاسم السلطات بين الجهاز المركزي و الهيئات المحلية، فيما يتعلق بإتخاذ القرارات و سلطة تنفيذها .

وحتى تجسد الدولة قاعدة اللامركزية الإدارية، قام النظام السياسي بتدعيم الإصلاح الإداري الذي أقره دستور 1989 بجملة من القوانين لتحقيق إدارة محلية قادرة على تخطي المصاعب التي تواجه الهيئات المحلية في ظل التغيرات الحديثة. إضافة الى ذلك لم يراع الإصلاح الإداري التغيير الهيكلي و الوظيفي للهيئات المحلية التي أصبحت لا تتماشى مع التغيرات السياسية و الإقتصادية الجديدة، كما أنه لم يركن على مسالة إعادة ثقة المواطن في الإدارة، و القضاء على الأسباب التي جعلت المواطن يفقد ثقته في الدولة.¹

5_ الإصلاحات الإدارية بعد دستور 1989: أهمها

▪ قانون البلدية (09/90) أبريل 1990.07 و المعدل في 10/12، جوان 2011

▪ قانون الولاية (09/90) أبريل 1990 و المعدل في 07/12، 21 فيفري 2012

ونظرا لتخلف الجهاز الإداري فإن الإصلاحات التي أقرها 1989 تم تعديلها في دستور 1996 و تممها دستور 2008، فقامت الإدارة بإدخال إصلاحات لتحديث الإدارة و تكييفها و هيكلتها بشريا و ماديا لضمان سرعة التنفيذ، و تقريب الإدارة للمواطن. حيث أصبحت البلدية لها شخصيتها المعنوية و استقلالها المالي. كما أن قانون الولاية الصادر في 2012 يهدف لتكييف تنظيم السلطات و التقليل من الوصاية و

¹ بومدين طاشمة ص ص 267، 268.

الإدارة المركزية من خلال الصلاحيات الممنوحة للوالي و المجلس الشعبي الولائي . و كيفية الوصول للمناصب الإدارية للمجالس.¹

المطلب الثاني_خصائص و مشكلات الإدارة الجزائرية في الوقت:

تلعب الإدارة دوراً حيوياً في حياة كل دولة لذا يلزم عليها التكيف مع التغيرات الحاصلة في كافة المجالات على جميع الأصعدة ، و لكن المواطن في الإدارة الجزائرية لطالما عانى من ثقل الإدارة و بيروقراطيتها حيث أصبحت الإدارة هاجسه فهو يقضي أغلب وقته منتقلاً بين مصالحها لأجل قضاء مآربه الشخصية و يعاني من مظاهر مثل المحسوبية ، الرشوة و هذا ما سنتطرق إليه في محاولة تشخيصنا لواقع الإدارة الجزائرية.

أولاً_خصائص الإدارة الجزائرية: تتميز الإدارة الجزائرية بعدة خصائص أثرت على السير الحسن لها أثناء تأدية مهامها ، ومن بينها:

-التضخم الإداري على مستوى الأجهزة:

تلعب الدولة من خلال أجهزتها الإدارية المختلفة أدواراً عديدة من بينها:

▪ **الدور السياسي:** الدفاع و الأمن و العلاقات الدبلوماسية الخارجية و إرساء العدل و هذا ما تسهر الأجهزة الإدارية على تحقيقه.

▪ **الدور الاقتصادي:** و يتجلى في تنشيط و تفعيل الأسواق ، و حماية المنافسة و الرقابة على

الاحتكارات الخاصة ، و إدارة المشاريع الاقتصادية.¹

¹ عامر براهيم ، زكرياء طالب ، التطوير الإداري كمدخل للتنمية السياسية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، (جامعة: مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2012/2013)، ص ص 37-38

أدوار المرافق البنية الأساسية:

- وتشمل الصحة، التعليم و شبكات المواصلات و المرافق العامة الأخرى و البحث العلمي ، ومن المعلوم أن الجزائر لا يزال على عاتقها التكفل الكلي خاصة بمرافق البنية الأساسية حيث يعجز القطاع الخاص عن الاستثمار في هذا المجال رغم فتح الطريق له و السماح له بالقيام بمشاريع استثمارية، و هذا ما يوضح أن الجزائر تتجسد فيها ظاهرة التضخم الإداري على مستوى الأجهزة نظراً لاهتمام الدولة بالأدوار السابقة جميعاً ، وهذا ما يبين لنا تطور و تزايد عدد الوزارات من حكومة لأخرى نظراً لاعتقادهم أن حل أي مشكل يكمن في إحداث وزارة مستقلة . و يعود السبب في ذلك إلى غياب إطار عام يحدد كيفية تصميم و بناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة ، و القيام بالمراجعة للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير و التكيف معه.

▪ - التضخم الوظيفي:

- من أهم المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية العدد الهائل من الموظفين ، و هذا ما يؤثر على فاعلية العمل الإداري و ينهك كاهل الميزانية العامة للدولة، أين نجد العامل لا يحترم أوقات العمل و الدوام، وأين نجد العمال يغادرون أمكنة العمل قبل الوقت المحدد، مع التكاسل في أداء المهام و اللامبالاة، و التهرب من المسؤولية مثل تحويل الملف من إدارة لأخرى.²

¹ نسيم الواعر ، الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر
شعبة العلوم السياسية تخصص : سياسة عامة مقارنة، (جامعة :العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الحقوق و العلوم
السياسية، سنة 2016)، ص 38 .

² نسيم الواعر، مرجع سابق، ص ص 39 ، 40

ثانياً_ مشكلات الإدارة الجزائرية:

لقد عرفت الجزائر كغيرها من الدول تفشي ظواهر و مشكلات سلبية في جهازها الإداري ، يمكن تلخيص بعض هذه الظواهر السلبية فيما يلي:

1_الرشوة:

لقد أصيبت الإدارة الجزائرية بهذا الداء حيث يعرف تصاعداً ملفتاً للانتباه فأصبحت العملية متداولة في كل المعاملات الإدارية ، فهي تعد جريمة أخلاقية تمس بالضمير المهني، واعتداء على ثقة المواطن في إدارته و في الأشخاص العموميين المكلفين بخدمة الوطن و المواطن، لذا يلجأ بعض الموظفين إلى الرشوة من خلال استغلال نفوذهم الوظيفي في إبرام الصفقات الكبرى بدلاً من استخراج الوثائق، و ذلك بتعقيد الإجراءات على المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى دفع الرشوة لتسهيل الخدمة و تسريع الإجراءات، و لكن فالقانون الجزائري وضع عقوبات لفاعل الرشوة إلا أنها لا تزال تتكرر بصورة واضحة ، أين قدرت العقوبة من سنتين إلى عشر سنوات مع غرامة مالية من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج بالنسبة للموظفين العموميين ، أما في مجال الصفقات العمومية فإن العقوبة ترتفع لتصل إلى 10-20 سنة مع غرامة مالية تقدر 1.000.000 دج إلى 2.000.000 دج .

و نعرف الرشوة في القانون الجزائري بأنها : كل من وعد موظفا عموميا بميزة غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياه ، بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته.¹

¹ ج.د.ش،قانون رقم 06-01 ، المؤرخ في 20 فبراير 2006 ، يتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته ،الجريدة الرسمية، العدد 14 الصادرة في 8 مارس 2006 ، ص8

2_الإختلاس و نهب المال العام:

إن جريمة اختلاس الأموال العامة من أخطر الجرائم بالنظر لما ينجم عنها من آثار سلبية وإهدار الأموال العامة ، فهو يعتبر خيانة الموظف لأمانته المعهودة إليه و هذا ما تعرفه الإدارة الجزائرية ، ولقد وجد بعض الموظفين في الجزائر في العشرية السوداء (فترة التسعينات) فرصة ليحققوا مكاسب مالية معتبرة مستغلين في ذلك غياب الرقابة و المحاسبة .ومن الفضائح التي عرفتھا الإدارة الجزائرية : قضية الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك ، وكذلك مشروع الطريق السيار شرق غرب، ودون أن ننسى فضيحة القرن وهي قضية بنك الخليفة.و لقد تداولت الصحف و الجرائد أخبار عن مئات المليارات المنهوبة، حيث تم التصريح أن الجزائر قد خسرت ما لا يقل عن 104 مليار سنتيم بسبب سوء التسيير و الإختلاس، كما تمكنت مصالح الأمن سنة 2000 من توقيف أزيد من 600 موظف من بينهم إطارات سامية يعملون بمركز الضمان الاجتماعي التابعة لوزارة الخارجية بتهمة تزوير الملفات واختلاس أموال عمومية بقيمة 60 مليون سنتيم.

و القانون الجزائري وضع عقوبات للإختلاس،يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات و بغرامة مالية من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج، كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يحتجز عمدا و بدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر أية ممتلكات أو أوراق مالية عمومية.¹

3_التسيب الإداري:

ونجد هذه الظاهرة موجودة في الإدارة الجزائرية أين نجد الموظف لا يحترم الوقت المحدد للعمل و يتحایل من أجل الحصول على وقت راحة داخل أوقات العمل ثم الخروج المبكر، ما يؤدي إلى تضييع

¹ المادة (29) من القانون 06-01 .

الوقت ، وهذا راجع إلى تواطؤ من بعض المسؤولين ، وهذا يعتمد على أسلوب المدراء و الإشراف فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الإلتزام بالنظام واحترام الوقت فذلك سيجعلها قذوة يقتدي بها و العكس صحيح.

4_ القيود البيروقراطية:

أصل هذا اللفظ إغريقي يتألف من شقين الأول (bureau) ومعناه المكتب و الثاني (cracy) و معناه القوة أو السلطة ، إذن فهي تدل في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب، والإدارة الجزائرية تعاني من هذه الظاهرة السلبية إذ تعد القيود البيروقراطية أحد أكبر العوائق سير القانون التي شكى منها المواطنون باستمرار.¹

5_ إستغلال النفوذ و المنصب العام:

تعاني الإدارة الجزائرية من هذه الظاهرة و كأن النظام الإداري هو على شكل مراكز للنفوذ موزعة بين الأقارب و العائلات من أجل الحفاظ على الامتيازات المرتبطة بهم، حيث نجد في الإدارة الجزائرية توزيع مناصب شغل أو مناصب عامة على أساس القرابة العائلية أو الصداقة ، وليس عن طريق الكفاءة و هذا ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ المساواة بين الموظفين .

و القانون الجزائري وضع عقوبات من أساء في إستغلال النفوذ و المنصب العام ،² يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات و بغرامة من 200.000 إلى 1.000.000 ، كل من وعد موظف عموميا أو أي شخص آخر بأية مزية غير مستحقة أو منحه أياها بشكل مباشر أو غير مباشر لتحريض ذلك الموظف العمومي أو الشخص على إستغلال نفوذه.

¹ نسيم الواعر ، مرجع سابق، ص ص 43 - 46 .

² المادة (32) من القانون 06-01 .

6_التحيز و المحاباة :

هو نمط سلوكي ينطلق من دوافع عنصرية أو إقليمية و طائفية ، يقوم على التمييز بين المواطنين و تؤدي إلى تفريق صفوف شق الوحدة الوطنية، وإضعاف ثقتهم بنزاهة الإدارة و عدالتها ، أي وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، وهذا النمط موجود في الإدارة الجزائرية، حيث يتم تعيين الموظفين من خلال الاعتماد على الروابط الشخصية و الأهلية ومحاباة الأهل بدلاً من معايير الكفاءة و الجدارة، حيث يقوم المدير بتعيين موظف في منصب ما على أساس محاباة الأهل بدلاً من تعيين موظف على أساس الشهادة أو الكفاءة، وكما نجد بعض الموظفين يقومون بالمعاملات الإدارية فيما بينهم بالتحيز و المحاباة.¹

-وهذا على الرغم من وجود قانون يحارب الفساد و التحيز من بينها المادة 27 من الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، تنص على أنه لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب الظروف الشخصية أو الاجتماعية.²

ولكن في الإدارة الجزائرية نرى العكس.

وقد بيننا في هذا المبحث بعض الخصائص و المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية و التي تعد العائق الأكبر في تطورها، رغم وجود قوانين التي تعمل على معاقبة مرتكبيها.

¹المرجع نفسه، ص ص 46، 47 .

² ج،د،ش، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية، العدد 46 ، الصادرة في 16 يوليو 2006 ، ص 5 .

المبحث الثاني_تقييم أداء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية:

كثيرا ما يضيع المدراء و الموظفين أوقاتهم في العديد من الأمور الأقل أهمية في الإدارة الجزائرية، لذلك فالمدير الكفاء هو الذي يحاول السيطرة على الوقت في الإدارة والاعتماد على قدرة الموظف على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت .

المطلب الأول_عوامل ومصادر سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية:

يعتبر مفهوم سوء إدارة الوقت أو مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الزمان و المكان و الأشخاص فهو استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أو نشاط يأخذ وقت غير ضروري، أو أنه عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المبذول ، ويسبب ضياع الوقت.و بالتالي فإن الإدارة الجزائرية تعاني من مضيعات للوقت ، حيث يمكن تبيان بعض عوامل سوء إدارة الوقت و مضيعات الوقت كما يلي:

أولا_سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية:

1-العوامل الشخصية:

أ-سوء التنظيم الشخصي يعتبر من مضيعات الوقت و من عوامل سوء إدارته، فهناك كثير من المديرين في الإدارة الجزائرية يعانون من سلبيات هذه العادة، فهم يشعرون دوما بالضغط و التوتر، لأن لهم مهام كبيرة تنتظرهم و لكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام دون إتمام، حيث نجد بعض الموظفين أو المدراء لا يقومون بأعمالهم في الوقت المحدد و يتركونها تتراكم عليهم ، ثم يجدون أنفسهم في مأزق و ضغط كبير اتجاههم .¹

¹ جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 23.

ب- الشكوى، يميل بعض الموظفين في الإدارة الجزائرية إلى الاستماع إلى شكاوي زملائهم و مشاركتهم فيها بهدف الإعجاب أو التعاطف أو المساعدة، و لكن للأسف فهم يقومون بتضييع وقتهم ووقت الآخرين.

ج- عدم وضع أهداف محددة للوظيفة، فبدون هذه الأهداف فإنه لن يكون له اتجاه معين ، فالأهداف هي التي تحدد الاتجاه، فهي تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل على طلب وقته، نجد في الإدارة الجزائرية بعض المدراء لا يضعون أهداف محددة لوظائفهم فلا يمكنه أن يحدد اتجاهه المحدد ، وهذا ما يسبب له من ضياع الوقت.

د- التثيرة و قراءة الجرائد و تصفح مواقع الأنترنت و الهاتف و زيارات الزملاء، فهي عوامل تقلل من ساعات العمل حيث تؤدي إلى ضياع الوقت المتاح، نجد بغض الموظفين في الإدارة الجزائرية يقضون ساعات في التحدث فيما بينهم وقراءة الصحف و المجلات في وقت عملهم و كذا تصفح مواقع الأنترنت و الهاتف وهذا ما يؤدي بهم إلى ضياع ساعات عملهم و سوء إدارة الوقت .

2- العوامل التنظيمية:

أ - سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من الموظفين و خاصة وقت المدير فهي تؤدي إلى حدوث تكرار الأزمات، و تعاني حاليا الإدارة الجزائرية من سوء الإدارة و سوء التنظيم ا ، وهذا ما يؤدي إلى حدوث أزمات داخلها.

ب- تضخم عدد العاملين: نلاحظ في الإدارات الجزائرية تضخم عدد العاملين، و إن زيادة عدد العاملين عن حد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت ، فبوجود عدد كبير من العاملين يؤدي إلى حدوث فوضى، كما

أن العاملين ينشغلون في الحديث إلى بعضهم و الاستماع إلى كلام بعضهم البعض مما يؤدي إلى ضياع الوقت.

ج- زيادة عدد الاجتماعات عن حد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت و الجهد، فعلى المدير في الإدارة الجزائرية أن يحرص على التقليل من الاجتماعات، كما أنه عليه أن يدعو إلا الأشخاص المعنيين فقط لكي لا يضيع وقت العاملين.

3- العوامل الاجتماعية(البيئية): ويمكن أن نشرحها فيما يلي:

أ- تعود الموظفين على عدم تحديد الأهداف :اعتاد أغلبية الموظفين في الإدارة الجزائرية على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف و السعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع، و هذا بدوره أدى إلى إضاعة الوقت و عدم تنظيمه ما عدا قلة من الموظفين المنظمين.¹

ب- تعدد المناسبات الاجتماعية:نلاحظ في الجزائر تعدد المناسبات الاجتماعية، كالولائم و الأفراح التي نمضي فيها كثيراً من الوقت، فنحن غالباً نعلم متى تبدأ هذه المناسبات، ولكننا لا نعرف متى تنتهي، وكثيراً ما أهدرنا خلالها الكثير من الوقت على حساب الوظيفة، فعند حلول هذه المناسبات في الجزائر فإن العمل الإداري يكون مضطرباً ، و كذلك الموظفين لا يعملون في تلك الفترة مما يؤدي إلى ضياع في الوقت.

ج- التأجيل المتعدد لكثير من المهام و النشاطات:إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئة الاجتماعية الجزائرية، خاصة في العمل وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل عدم الاهتمام و اللامبالاة بالوقت، حيث

¹ جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 27.

نجد بعض الموظفين و المدراء يؤجلون أعمالهم و يتكونها تتراكم عليهم، وهذا ما يؤدي إلى ضياع الوقت.¹

ثانياً_مشكلات الإدارة الجزائرية ومصادر سوء إدارة الوقت: هناك صعوبات كبيرة في تحديد

مصادر سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية و ذلك للتداخل بينها، إلا أننا سنركز على الأهم منها:

1-المدير نفسه

قد يكون المدير مصدرا لضياع الوقت في الإدارة الجزائرية إذا توفرت مجموعة من العوامل أهمها:
أ-طبيعة المدير: فهناك اختلاف كبير بين المدراء و طرق تفكيرهم، هذا الاختلاف الكبير ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم، و التي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل أو في الحياة اليومية، وفي حالات كثيرة المدير هو السبب في سوء إدارة الوقت و ضياعه في الإدارة الجزائرية ، مما ينعكس سلبا على أداء الإدارة ككل.

ب-ضعف مهارات و تجارب المدير: فإملاك المدير لمهارة حسن استغلال الوقت و استثماره و تميزه عن غيره من المدراء تحقق له النجاح و الرقي في مجال عمله و كذا في حياته اليومية، و العكس صحيح.
ج-محاولة الوصول إلى المثالية: فهناك بعض المدراء في الإدارة الجزائرية الذين يضيعون أغلب أوقاتهم من أجل أن يكونوا أفضل مما هم عليه الآن و الأفضل على الإطلاق ، و هو هدف مثالي صعب التحقيق و يكلف الكثير من الوقت.

2-الموظفين و باقي الأشخاص الآخرون:

-يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم المدير أثناء أدائه لعمله فهو يتعامل مع الزبائن،الموردين و الموظفين و الإداريين و كل العمال التنفيذيين ، بالإضافة لبعض الأصدقاء و الأقارب

¹أنفس المرجع ،ص 29.

، ففي بعض الأحيان ، ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية مصدره الموظفين و العمال المنفذين و المتعاملين.¹

3-القوانين و الأنظمة و اللوائح و الإجراءات:

حيث تتميز الإدارة الجزائرية بإغراق الإداريين و العمال و حتى المتعاملين معها في بحر من الإجراءات الروتينية المعقدة للحصول على التوقيعات أو الحصول على التراخيص للإنجاز أو الموافقة على بعض المعاملات ، و في هذه الحالة يبدو الموظف نفسه مضطرا لإتباع هذه الخطوات خشية التعرض للملاحقة القانونية أو هروبه من مخالفة الإطار العام للمنظمة الذي قد يكلفه الفصل ، ما يؤدي إلى هدر في إجراءات روتينية.²

المطلب الثاني_ الحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية:

تتطلب إدارة الوقت فاعلية التعامل مع مضيعات الوقت بما يمكننا من السيطرة عليها، ولا نقصد بالضرورة السيطرة على مضيعات الوقت و إلغائها وإزالتها بالكلية لأن بعض المضيعات أمر ضروري ولا يستطيع الإنسان تجنبها ، و إنما المقصود التحكم فيها و الإقتصاد في استخدام الوقت.

ومن المقترحات التي تساعد على التغلب على مشكلات الوقت و الوصول إلى إدارة جيدة للوقت في الإدارة الجزائرية نذكر:

1-تنظيم و تسجيل الوقت:

من أسباب ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية هو سوء التنظيم. وعليه يحتاج تنظيم الوقت و تسجيله قيام المدير والموظف في الإدارة الجزائرية بجدولة أعماله و نشاطاته اليومية والأسبوعية و الشهرية و السنوية ، و تحديد مواعيد مسبقة لتلك الأعمال و النشاطات ، و تدوينها

¹ نفس المرجع ص 154.

² نفس المرجع ص 154.

في المفكرة أو السجل المخصص لذلك، لضمان عدم نسيان أداء بعض الواجبات الذي يحدث كنتيجة طبيعية لعدم تدوين ما نوى إنجازه . ولنجاح هذه الطريقة في استثمار الوقت يتطلب الأمر من المدير أو الموظف ما يلي:

- الالتزام بالمواعيد قدر الإمكان، وعدم استغلالها في أغراض أخرى.
- وضع أهداف شهرية و أسبوعية و يومية واضحة و محددة و مجدولة حسب الأولوية و الأهمية.
- مراجعة النتائج بصفة مستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

مرونة التسجيل لاستيعاب الأعمال الطارئة و الهامة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق الأهداف.¹

2- ترشيد استخدام الهاتف:

يعتبر التليفون سلاحا ذا حدين، فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت و بإمكانه أن يضيع الوقت، و رغم دوره الفعال في العمل الإداري يعتبر أكثر أسباب مضيعات الوقت في الإدارة الجزائرية ، هذه و يمكن ترشيد إستخدام الهاتف من قبل المدير أو الموظف على النحو التالي:

- على المدير أو الموظف في الإدارة الجزائرية أن يجعل الوقت أهم عامل و ذلك عندما يفكر و يقرر ما إذا كان قد تكلم أحداً بالهاتف أو وجها لوجه أو كتابة . فليُنظر إلى الهاتف كألة لتوصيل الرسائل فقط وليس للتحدث عن أمور أخرى ليس لها علاقة بالعمل .
- لا يحاول الرد على الهاتف إذا كان مستغرقا في عمل ما إلا إذا كنت متأكداً من أنها مكالمة مهمة تتطلب الرد السريع ولا يمكن تأجيلها.
- تحديد وقته في جدولته اليومي للمكالمات الهاتفية .
- تحديد زمن المكالمة قبل أن يبدأ بها، وينجز اتصالاته في وقت واحد.

¹كتاب مضيعات الوقت ،في:الموقع<http://fr.slideshare.net>pdf_87519754 ، 13 :39 ، 09/09/2019 .

- إن كان مشرفا عليه الإعتماد على مدير مكتبه أو سكرتيره في استقبال و تنسيق المكالمات.
- تحدد الشخص أو الأشخاص الذي ينوي محادثتهم.

3- تنظيم الزيارات و المقاطعات المفاجئة:

على المدير أو الموظف أن يتخذ موقفا حازما من هذه الزيارات كونها من أكثر مضيعات الوقت في الإدارة الجزائرية، و يعمل بكل سبل للحد منها ، و له في سبيل ذلك الأخذ بالنصائح التالية:

- العمل على إقناع الآخرين أن تكون الزيارات الشخصية في البيت أو خارج وقت الدوام الرسمي.
- التخلص من المقاعد الزائدة في المكتب و غلق الباب إن تتطلب الأمر.
- الطلب من الزوار تحديد موعد مسبق لاحقا.
- تحديد وقت للزيارة منذ البداية ، و عدم تجاوزه.¹

4- عقد الإجتماعات الناجحة:

كثيرا ما تكون الاجتماعات في الإدارة الجزائرية عاملا من عوامل ضياع الوقت، وعلى المدير في الإدارة الجزائرية عقد اجتماعات ناجحة دون إهدار الوقت و لكي تكون بحق اجتماعات منتجة و مثمرة يتطلب الاهتمام بالأمور التالية:

- تحديد هدف الاجتماع بوضوح و دقة قبل الدعوة للاجتماع.
- إعداد جدول أعمال الاجتماع وإرساله للمشاركين قبل الاجتماع.
- تنظيم و ترتيب قاعة الاجتماع و تجهيزها بالوسائل اللازمة لنجاح الاجتماع.
- على كل مشارك أن يعد نفسه جيدا للاجتماع.
- متابعة ما تم إتخاذ من قرارات خلال الاجتماع.¹

¹39: 09/09/2019. ، pdf_87519754 <http://fr.slideshare.net> كتاب مضيعات الوقت ،في: الموقع

- وهناك خمس خطوات نقترح العمل بها للسيطرة على مضيعات الوقت و من ترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية:
- 1- جمع البيانات:
- إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة, فليس كافيا الإعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة, بل لابد من التعرف على عددهم و كذلك التعرف على أسباب الزيارة وظروفها.
- 2- التعرف على الأسباب المحتملة لضياع الوقت:
- بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت, لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع الوقت من هذه المضيعات, فهل المدير نفسه أم الآخرين وإذا ما كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين.
- 3- وضع الحلول الممكنة:
- وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعات الوقت على حدة, و يمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين و بزاملته في العمل لإبتكار بعض الحلول.²
- 4- إختيار أكثر الحلول جدوى:
- و يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لإختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية

¹ نفس الرجوع.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص173

■ 5- تنفيذ الحل المختار:

■ عند إختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ ، و من ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبة و مدى فعاليته في حل المشكلة.¹

■ ثانياً_ ولمعالجة مشكلة ضياع الوقت في الإدارة الجزائرية، ومن ترشيد إستعماله نقترح كذلك الحلول التالية:

■ 1- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة:

■ يمكننا القول أن الهياكل و الإجراءات التنظيمية السائدة في الجزائر هي ضرورة أملتها ظروف المراحل السابقة التي عاشتها الجزائر من سنة 1962 إلى اليوم ، وفي ضوء واقع الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة الجزائرية ، تكون الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الإجراءات الإدارية و الهياكل التنظيمية أمراً ملحا للغاية لعلاج ضياع الوقت و تحقيق رشاده إدارته.

❖ لذا نقترح بعض الإقتراحات العامة:

✓ الإقتراح الأول : هو ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقاً مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع و لابد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءاً من المستويات العليا، حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة وتحديد اختصاص كل إدارة و كل وزارة بشكل علمي دقيق، مع ضرورة توزيع و تحديد اختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح، والتزامه على أداء عمله بدقة متناهية، لأن عدم وضوح المهام و تدخل الاختصاصات يخلق فوضى تتسبب في تضييع وقت الموظف العام، بينما في حال ما إذا كانت المهام

¹ نفس المرجع ص 173.

و الصلاحيات واضحة و محددة بدقة حيث يمارس الموظف مهامه مباشرة و يركز فيها دون تضييع الوقت.¹

✓ **الإقتراح الثاني** : ينبغي منذ اللحظة الأولى دراسة ما إذا كانت الأجهزة الإدارية تعمل ضمن هيكل تنظيمي واضح، فبوجود الهيكل يمكن تجاوز الكثير من المعضلات . أما إذا كان الهيكل غير موجود أو غير واضح، فإن العلاقات بين الوظائف ستظهر متداخلة ومن شأن هذا التدخل أن يفرز الكثير من الغموض و الفوضى، و قد يولد صرعا و مواجهة بين عدد غير قليل من الموظفين، بمعنى تضييع وقت الموظفين في الصراعات و المواجهات على حساب العمل الجاد.

✓ **الإقتراح الثالث** :الذي يمكن تقديمه إلى القيادات الإدارية الجزائرية للتعجيل بالاهتمام بطرائق العمل و أساليبه ، حيث أن إنجاز الأعمال يتم بكثير من الإسراف في الجهد،والتبذير في الوقت، و على مستوى منخفض من الكفاءة، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات و الأعمال غير الجوهرية المضیعة للوقت ، و تتطلب كثيرا من الأوراق المكتوبة التي تستدعي استخدام عدد أكبر من الموظفين،و ضياع الوقت على حساب المردودية.

✓ **الإقتراح الرابع** : يتمل في ضرورة تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي هو تحقيق كفاءة و فاعلية المؤسسات و الإدارات العمومية من خلال إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة و تمكينها من تنفيذ خططها و تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقل وقت ممكنين و بأقل التكاليف، كما يسعى إلى تحقيق المسؤولية الإدارية، ويتم من خلال مساءلة الموظفين عن الأخطاء و الانحرافات المسجلة،

¹ نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر(الجزائر:منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، ط1، 2005)،ص

بعد كشفها و تحديد أسباب حدوثها و مساءلتهم عن الوقت المستهلك لأداء الوظيفة وإذا ما تم أداء المهام في الوقت المحدد،ومعاقبة المخالفين ومكافأة الملتزمين ، و إقتراح الحلول و العلاج الملائم لها.¹

2- توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين:

إن السياسة التي تستهدف في مكافحة ضياع الوقت في جميع أشكاله و مظاهره يجب أن توجه عنايتها إلى عنصر الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الأعباء الإدارية المختلفة في الوقت المحدد، وهذا يتطلب أفرادا على درجة عالية من المهارة و الكفاءة و الأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي فوق كل مصلحة أخرى ، و مؤمنون بمسئولياتهم حيال الأمة، و فخورون بالإنتماء إلى الوظيفة العامة، و واعون بأهمية الوقت في إنجاز المهام.

3-تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين:

إن تحسين دوافع العمل يتم عن طريق ضرورة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات و الحاجات المختلفة للموظفين عن طريق زيادة أجورهم بشكل دائم، و على نحو يتناسب و تكاليف المعيشة المرتفعة جدا،و تخفيض نسب الضرائب المتحققة على أجورهم ما يحفزهم على مضاعفة جهودهم و أداء مهامهم في الوقت المحدد. إن القضاء على ظاهرة ضياع الوقت يبدو مستحيلا إذا كانت الأجور زهيدة و غير كافية لمتطلبات الحياة الكريمة، كما أنه لا بد من بذل جهود تربية تشمل الموظفين أنفسهم و جميع أفراد الشعب لجعلهم يدركون مفهوم الصالح العام و أهمية الوقت. لذلك ضرورة إشباع ضرورة الحاجات المعنوية للموظف و التي نعني بها هنا حاجات التقدير الشخصي العالي و التي قد تساهم في التخفيف من الجوانب السلبية لظاهرة ضياع الوقت في الإدارات الجزائرية.²

¹ نفس المرجع ص 178.

²المرجع نفسه،ص180

وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى تبيان عوامل و مصادر سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية حيث قمنا بتوضيح بعض هذه العوامل و المصادر، كما إقترحنا أيضا بعض الحلول للتقليل من سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية.

خلاصة الفصل

من هذا الفصل نستنتج أن الإدارة الجزائرية عرفت تطورا تاريخيا كبيرا في المجال الإداري منذ القدم ،حيث طبقت عليها عدة إصلاحات إدارية ، كما أن الإدارة الجزائرية تشكو من مشكلات إدارية كثيرة حيث قمنا بدراسة بعض هذه المشكلات و شرحها في هذا الفصل و التي تبقى العائق و الحاجز الصعب الذي يمنعها من التحسن و التطور ، رغم وجود قوانين تحارب هذه المشكلات و تعمل على التخلص منها ،إلا أنها لم تستطع القضاء عليها لوحدها ،كما يمكن أن نستنتج أن مضيعات الوقت و سوء إدارته تعتبر من أهم عوائق الإدارة الجزائرية ، فالمدراء و الموظفين في الإدارة يعانون كثيرا من ضياع الوقت فهناك عدة عوامل و التي شرحناها في هذا الفصل ، كما اقترحنا أيضا بعض الحلول لمعالجة مشكل ضياع الوقت و التي قد تساعد المدراء و الموظفين على التقليل من الظاهرة ومن ثمة ترشيد مما ينعكس إيجابا على أدائهم ،ويرفع من مردوديتهم.

الفصل الثالث :

دراسة حالة لواقع إدارة الوقت

في مديرية الإدارة المحلية

ولاية تيزي وزو

تمهيد

أنشئت مديرية الإدارة المحلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة بالولاية و هيكلها، وتعد من أهم المديرية على مستوى الولاية وهي القلب النابض على المستوى المحلي لما تقدمه من مهام لصالح الموظف أو المواطن من ناحية التسيير الإداري و المالي ، و تشكل مديرية الإدارة المحلية من 02 إلى 04 مصالح ، كل مصلحة تتكون من 03 مكاتب على الأكثر (مرسوم تنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها). وهو ما سنتناوله بالتفصيل في فصلنا هذا من خلال دراستنا للمباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بحالة الدراسة
- المبحث الثالث : تحليل الإستمارة و إبراز نتائجها

المبحث الأول: التعريف بحالة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بولاية تيزي وزو ،مراحل نشأتها،هيئاتها و مهامها ، كما سندرس الهيئة المستقبلية التي تتمثل في مديرية الادارة المحلية لولاية تيزي وزو ، نجد تعريفها و تاريخ انشائها و مهامها ،و كذا سنتطرق للهيكل التنظيمي لها و التعداد البشري.

المطلب الأول_ الإطار القانوني لولاية تيزي وزو :

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ من الدولة ، اي انها تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر اسلوبا من اساليب التنظيم الاداري و التي تعني توزيع الوظيفة الادارية بين السلطات المركزية في الدولة و الهيئات الادارية المنتخبة التي تباشر مهامها الادارية تحت رقابة هذه السلطة،فالولاية تعد وحدة ادارية من وحدات الدولة ،و في نفس الوقت شخصا من اشخاص القانون تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة.

أولا_تعريف ولاية تيزي وزو:

تعتبر ولاية تيزي وزو من بين اقدم ولايات الجزائر التي يصل عددها 48 ولاية،و لا يبعد مقر ولاية تيزي وزو عن الجزائر العاصمة سوى حوالي 105 كلم.

و قد عرفت الولاية في المادة الأولى من القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية أنها: (الجماعة الاقليمية للدولة،تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة الملية المستقلة،و هي أيضا الدائرة

الإدارية غير ممرزة للدولة ، و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و

التشاورية بين الجماعات الاقليمية و الدولة)

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وآذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

وتتدخل في مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون .

شعارها هو بالشعب وللشعب.

وتحدث بموجب القانون¹

ثانيا_ هيئات الولاية:

1-العضوية في المجلس الشعبي الولائي: للولاية هيئتان هما:

-المجلس الشعبي الولائي

-الوالي²

أ-المجلس الشعبي الولائي:

يعتبر المجلس الولائي الهيئة المداولة في الولاية،ينتخب عن طريق الاقتراع العام،ويتكون هذا المجلس من ثلاثة مكاتب و هي:

-رئيس المجلس الشعبي الولائي ، رئيس

-نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي ، أعضاء

¹ ج د ش ، المادة 1 من القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ،الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية،العدد2012/12ص9

² ج د ش ، المادة 2 من القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ،مرجع سابق ،ص9

-رؤساء اللجان الدائمة ، أعضاء

و تحدد مهام هذه المكاتب و كيفية سيرها عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي.

أما في ما يخص جلسات المجلس الشعبي الولائي تكون علنية ، إلا الجلسات التي تتعلق بالكوارث الطبيعية و التكنولوجية ، و دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين فالتداول فيها يكون في جلسات مغلقة.

ب-**صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:** يقوم المجلس الشعبي الولائي بمعالجة الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته المخولة له بموجب القوانين و التنظيمات و كذا القضايا التي تهم الولاية التي ترفع إليه بناء على اقتراح من ثلث(3/1)أعضائه أو رئيسه أو الوالي ، عن طريق المداولة في المجالات التالية :

- الصحة العمومية و حماية الطفولة و الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

- السياحة.

- الإعلام و الاتصال .

- التربية و التعليم العالي و التكوين.

- الشباب و الرياضة و التشغيل.

-السكن و التعمير و تهيئة إقليم الولاية.

-الفلاحة و الري و الغابات.

-التجارة و الأسعار و النقل.

-الهيكل القاعدية و الاقتصادية.

-التضامن ما بين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة و التي يجب ترقيتها .

-التراث الثقافي المادي و غير المادي و التاريخي .

-حماية البيئة .

-التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

-ترقية المؤهلات النوعية المحلية.¹

- في مجال التنمية الاقتصادية، الفلاحة والري، الهياكل القاعدية الاقتصادية:

-يعد المجلس الشعبي الولائي مخططاً للتنمية على المدى المتوسط يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبأة من الدولة في إطار مشاريع الدولة والبرامج البلدية للتنمية، ويعتمد هذا المخطط كإطار للترقية والعمل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية، من خلال تحديد المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها ويساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة

التأهيل ويبيدي رأيه في ذلك²

- يبادر المجلس الشعبي الولائي بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك

الولائية وصيانتها والحفاظ عليها.

-كما يقوم بتصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية حسب الشروط

المحددة في التنظيم المعمول به.³

¹ ج ج د ش، المادة 66-68 من قانون الولاية رقم 07-12، مرجع سابق، ص13

² ج ج د ش، المادة 80 من قانون الولاية رقم 07-12، مرجع سابق، ص15

³ ج ج د ش، المواد 85، 86، 88 من قانون الولاية رقم 07-12، مرجع سابق، ص16

- في مجال التربية، التكوين المهني، النشاط الاجتماعي والثقافي، السكن:

- تتولى الولاية إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط و الثانوي والمهني، وتتكفل بصيانتها والمحافظة عليها، وكذا تجديد تجهيزاتها المدرسية.

6- يشجع المجلس الشعبي الولائي أو يساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين، ولا سيما إتجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها، و يساهم أيضاً بالتنسيق مع البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان :

- تنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي.

- حماية الأم والطفل ومساعدة الطفولة و المسنين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة والتكفل بالمشردين والمختلين عقلياً.

- يمكن له إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية الخاصة بالشباب وحماية التراث التاريخي والحفاظ عليه.

- المساهمة في إنجاز برامج السكن والقضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربهته.¹

2- الوالي:

أ-الإطار التنظيمي لوظيفة الوالي:يعتبر الوالي سلطة إدارية و سلطة سياسة في نفس الوقت، و يستخلص من النصوص القانونية بأنه يشكل السلطة الأساسية في الولاية . و على هذا الاساس يتمتع بصلاحيات هامة جدا تتمثل في كونه من جهة ممثل للدولة و من جهة اخرى ممثل للولاية.²

أما فيما يخص الإطار التنظيمي لوظيفة الوالي ، فانه بالجوع الى مختلف القوانين التي سنها المشرع الجزائري ابتداء من القانون 69/38 الى غاية القانون 12/07 ، نجده لو يتطرق الى الجانب الخاص

¹ ج ج د ش ،المواد،92،93،94،95،96،97،100،101 من قانون الولاية رقم 07-12،مرجع سابق،ص ص 16-17

² ناصر لباد ،القانون الاداري،(الجزائر:منشورات دحلب ، 2001)،ص118

بتعيين الوالي و الشروط المطلوبة لهذا المنصب ، و طبقا لقاعدة توازي الاشكال فان الجهة التي لها سلطة التعيين لها سلطة في انهاء مهام الوالي ، و عليه فان رئيس الجمهورية وحده الذي يملك حق انهاء مهام الوالي بمقتضى مرسوم رئاسي.¹

ب-صلاحيات الوالي

- يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية.
- يسهر الوالي على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها، ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريراً عن تنفيذ المداولات المتخذة خلال الدورات السابقة.
- يصدر الوالي قرارات من أجل تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي.
- كما يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي بياناً سنوياً حول نشاطات الولاية، يتبع بمناقشة.
- المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية.
- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن قصد تطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.
- يعد الوالي مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها.
- الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية وهو مفوض الحكومة.
- يعد الوالي هو الأمر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.²

¹ علاء الدين عشي ، والي الولاية في التنظيم الاداري ، (الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط.2006)، ص24

² ج ج د ش ،المواد من 102 إلى 123 من قانون الولاية رقم 07-12، مرجع سابق، ص ص 16-17

2- مهام الولاية:

تساهم الولاية مع الدولة في إدارة و تهيئة الاقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة ، و كذا حماية و ترقية و تحسين الاطار المعيشي للمواطن .

أما حسب المادة الأولى من القانون 12/07 الخاص بالولاية ، فمهام الولاية تتمثل في :

تمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي و لا سيما ذلك المتعلق بما يأتي:

-التنمية المحلية و مساعدة البلديات.

-تغطية أعباء تسيير الولاية.

-المحافظة على أملاك و ترقية الولاية.

-تساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الاطار المحدد لتوزيع صلاحيات و وسائل الدولة بين

مستوياتها المركزية و الاقليمية¹

1-في هذا الإطار قمنا بالشكل رقم 01 الذي يمثل هيكل تنظيمي لولاية تيزي وزو يحدد

الحدود التنظيمية و الإدارية من كل الجهات أي الحدود الجغرافية ، ومنه التعرف على

مختلف دوائر و بلديات تيزي وزو، حيث نجد فيها 21 دائرة و 67 بلدية و يمكن

عرض الهيكل التنظيمي كما يلي :

¹ ج ج د ش ، المادة 3 من القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ،مرجع سابق،ص9

الشكل رقم 01 يمثل : هيكل تنظيمي لولاية تيزي ووزو¹



¹ Wilaya de tizi ousou decépage administrative:

https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKewijmu_xpM7mAhUR26QKHbZxCOYQjhx6BAGBEAI&url=http%3A%2F%2Fwilaya-tiziouzou.dz%2Fdecoupage%2Fdecoupage-administratif.htm&psig=AOvVaw1bRz8WOWhluMLa2-D38la&ust=1577276711379782

(23/12/2019)

2- و الشكل رقم 02 : يمثل هيكل تنظيمي لمقر تيزي وزو الذي نجد فيه الوالي الذي يمثل أعلى سلطة إدارية ، و نجد فيها فروع مختلفة لكن تحت إشراف و رقابة الوالي منها:

الولاية لها أربعة فروع نجد الاتصالات السلكية ، الأمانة العامة ، الديوان و مفتشية العمل

-تتفرع الأمانة العامة في عدة مصالح منها :

-مصلحة التنظيم و التنسيق نجد فيها مكتب التنظيم ، مكتب الصفقات و مكتب التنسيق.

-مصلحة التوثيق نجد داخلها مكتب التوثيق و مكتب التخصيص.

مكتب الأرشيف فيه مكتب الإعلام .

مكتب الحفظ.

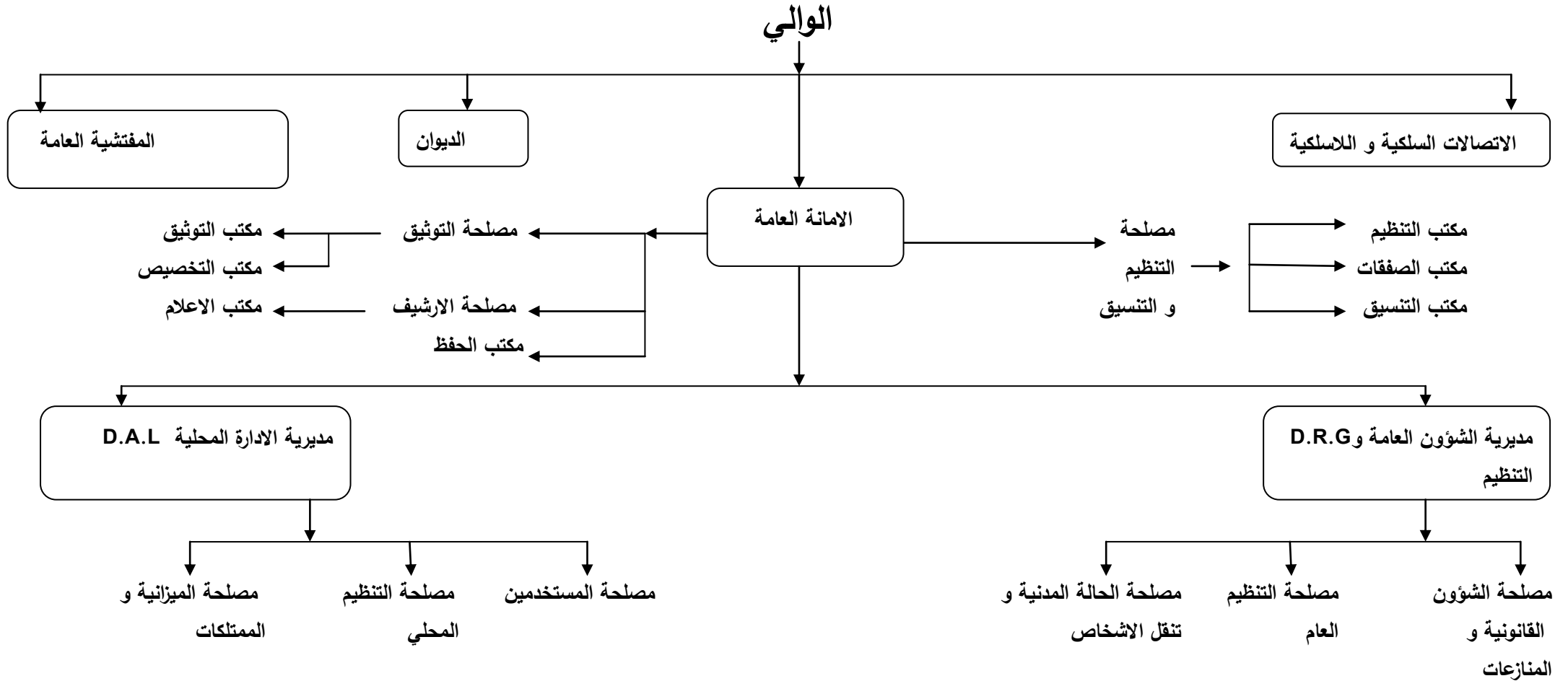
و يمكن عرض الهيكل التنظيمي للولاية كما يلي : الشكل 1

-و داخل الأمانة العامة نجد أيضا مصلحة الشؤون العامة D.R.G فيها مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات ، مصلحة الحالة المدنية و تنقل الأشخاص.

-و أيضا مصلحة الإدارة المحلية D.A.L و هي المصلحة التي إعتدنا عليها في دراسة الحالة و توزيع الإستثمارات و تتكون من مصلحة المستخدمين ، مصلحة التنظيم المحلي و مصلحة الميزانية و الممتلكات .

و يمكن عرض الهيكل التنظيمي للولاية كما يلي : الشكل 2

الشكل رقم 02 يمثل: الهيكل التنظيمي لمقر تيزي وزو¹



¹(20/12/2019)، (http://www.wilaya-msila.dz/ar/index.php?action=formunik&type=sous_menu&idformunik=39)، الموقع الرسمي لولاية المسيلة، في:

المطلب الثاني_ التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو:

إن الإدارة العامة على مستوى الجماعات المحلية أو كما تعرف أيضا بعدم التركيز الإداري تتشكل من أجهزة هذا من أجل توزيع الإختصاصات على أعضاء السلطة ، و يكون هذا التوزيع أما بنص قانوني أو عن الرئيس الإداري إلى المرؤوس الإداري ،و تكون هذه الأجهزة موضوعة تحت سلطة الوالي أي كل عمل يكون له علاقة و تحت توجيه و إشراف من الوالي.

أولا-تعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو:

هي إدارة عمومية تحت سلطة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، ظهرت بدايتها بمرسوم رقم 90/285 المؤرخ في 29 فيفري 1990، الذي يحدد هيئات الادارة المحلية في الولاية. و تعتبر مديرية الإدارة المحلية من بين أهم المديريات الرئيسية و العريقة على مستوى الولاية ، مما تقدمه من مهام لصالح الموظف و المواطن خاصة من ناحية التسيير الإداري .

ثانيا-مهام مديرية الإدارة المحلية:

ان مديرية الإدارة المحلية تمثل وزارة الداخلية ، و ذلك لإشرافها على تسيير ملفات مستخدمي الولاية و بلدياتها ، و تربطها علاقة بالمواطن كوسيلة بينهما من حيث إنجاز المشاريع الإدارية ، و يتم من خلالها تحديد المناصب المالية الممكنة و تقديم الدعم المالي لجميع بلديات الولاية .

و تتكفل مديرية الإدارة المحلية بما يلي:

- تدرس و تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم .
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها .

- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها .
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها .
- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة .
- تدرس وتقتراح وتضع كفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية والبلدية.

من خلال كل هذه المهام يتضح أن مديرية الإدارة المحلية بالولاية تقوم بدور المراقبة ، المنسق و الموجه بين مختلف إدارات و مصالح الولاية و الدائرة و البلدية ، ففي المراقبة يتمثل دورها في برمجة التكوين المستمر لفائدة موظفي البلديات و الولاية ، لرفع من كفاءتهم المهنية و جعلهم على مقربة من النصوص القانونية إضافة الى مواكبة و مساندة التحولات التي تمر بها الجزائر .

بالإضافة إلى ذلك، تسهر على تثمين ممتلكات البلديات لمنتجة وغير منتجة)، من خلال عملية التحسين الدوري لأثمان إيجار ممتلكاتها، وإبرام عقود الامتياز لسير مراقفها العامة ، أما الدور الذي تلعبه هذه المديرية في التنسيق ، بإعتبارها حلقة وصل بين البلديات و الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، و ذلك لتزويد هذه الأخيرة بكل المعلومات التي تخص البلديات ، كتبليغها بحالة و عدد البلديات التي لديها عجز مالي في ميزانيتها ، لإشرافها مباشرة على ملف تصفية ديون البلديات ، لإشراف على توزيع

التجهيزات والحافلات الممنوحة من طرف وزارة التضامن الوطني للبلديات على غرار حافلات النقل المدرسي.¹

ثالثا-مصالح مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو: و هي:

- مصلحة المستخدمين(الموظفين).

- مصلحة التنشيط المحلي و الصفقات و البرامج.

- مصلحة الميزانية و الممتلكات .

المطلب الثالث_التنظيم الهيكلي و التعداد البشري لمديرية الإدارة المحلية في ولاية

تيزي وزو :

أولا-التنظيم الهيكلي لمديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو:

تتكون مديرية الادارة المحلية من ثلاثة مصالح أساسية ، نجد في كل مصلحة مكاتب تسيير من قبل مدير معين بموجب مرسوم رئاسي ، و تتمثل هذه المصالح من:²

1-مصلحة المستخدمين في الولاية:

مهمتها تقوم بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر ، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي تتكون من مكتبين هما:

¹شويح بن عثمان ،دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام،(تلمسان:كلية الحقوق و العلوم السياسية ، سنة2010-2011)،ص ص 60-61
² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ اجهزة الإدارة العامة في الولاية،الجريدة الرسمية،العدد48، في 23 جويلية1994،ص5

أ-مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية: هو مكلف بتوظيف أول اعلان عن التوظيف ، ومتابعة تطور المسابقات الخاصة بالتوظيف و تقديمها للتأشيرة ، و بعد توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة بمتابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة ، و هذا يكون عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء .

ب-مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: في هذه الحالة تقوم الولاية بسلطة الوصاية و الرقابة عن طريق توجيهات و تعليمات ،توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات ، و أيضا يبلغون لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

2-مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بتابعة و مراقبة حركة البلديات ، منه الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الاشراف على مستوى الولاية ايضا في نفس الوقت ،و ذلك عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها ، و دراسة الميزانية ومراقبتها الى غاية تنفيذها ، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية،المنقولة)

و إضافة إلى أنها تقوم بمتابعة و مراقبة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية و الجماعات المحلية و الاتفاقات المبرمة من طرف البلديات مثلا :الإنجاز و التوريد .

و تتكون المصلحة بدورها من مكتبين :

أ-مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات:

تهتم بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية و المنقولة للبلدية.

ب-مكتب الصفقات و البرامج:هذا المكتب ينقسم الى قسمين هما :

-صفقات تابعة للولاية(مسجلة في ميزانية الولاية)

-مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات اذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها اولاً

3-مصلحة الميزانية و الممتلكات:

تهتم بكل النفقات التي تتعلق لهذه المصلحة و تنقسم الى ثلاثة مكاتب و هي :

أ-مكتب ميزانية الدولة:

يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية بالأمر ، و تكون الميزانية مخصصة من الوزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر ، ثم تقوم الولاية بتوزيعها على قطاعات معينة و تابعة لها مثلا:أجور الموظفين،نفقات خاصة بتسيير الولاية:خدمات اجتماعية،ترميم مباني الدولة...¹

ب-مكتب ميزانية الولاية:

هي ميزانية خاصة بالولاية ، كسواء البسة خاصة لحراس الأمن للولاية ، نفقات خاصة بتسيير الولاية ، أجور تابعة لميزانية الولاية للموظفين غير مرسمين ، بناء طرقات ، بناء مستشفيات²

ج-مكتب الممتلكات:

هي جميع ممتلكات الولاية ، تتكفل بميزانية الولاية و دوائرها و بلدياتها مثل صيانة مباني خاصة بإطارات الولاية ، حضيرة للسيارات ...²

¹ ج ج د ش 'المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215،مرجع سابق،ص6

² ج ج د ش،المواد 32،35،34 من المرسوم التنفيذي رقم94-215 ،مرجع سابق،ص7

و في هذه المجال يمثل الشكل رقم 03 مديرية الإدارة المحلية D.A.L التي تنقسم إلى ثلاثة فروع

منها:

-مصلحة المستخدمين نجد فيها مكتب التكوين و تسيير الولايات و مكتب التكوين و تسيير موظفي

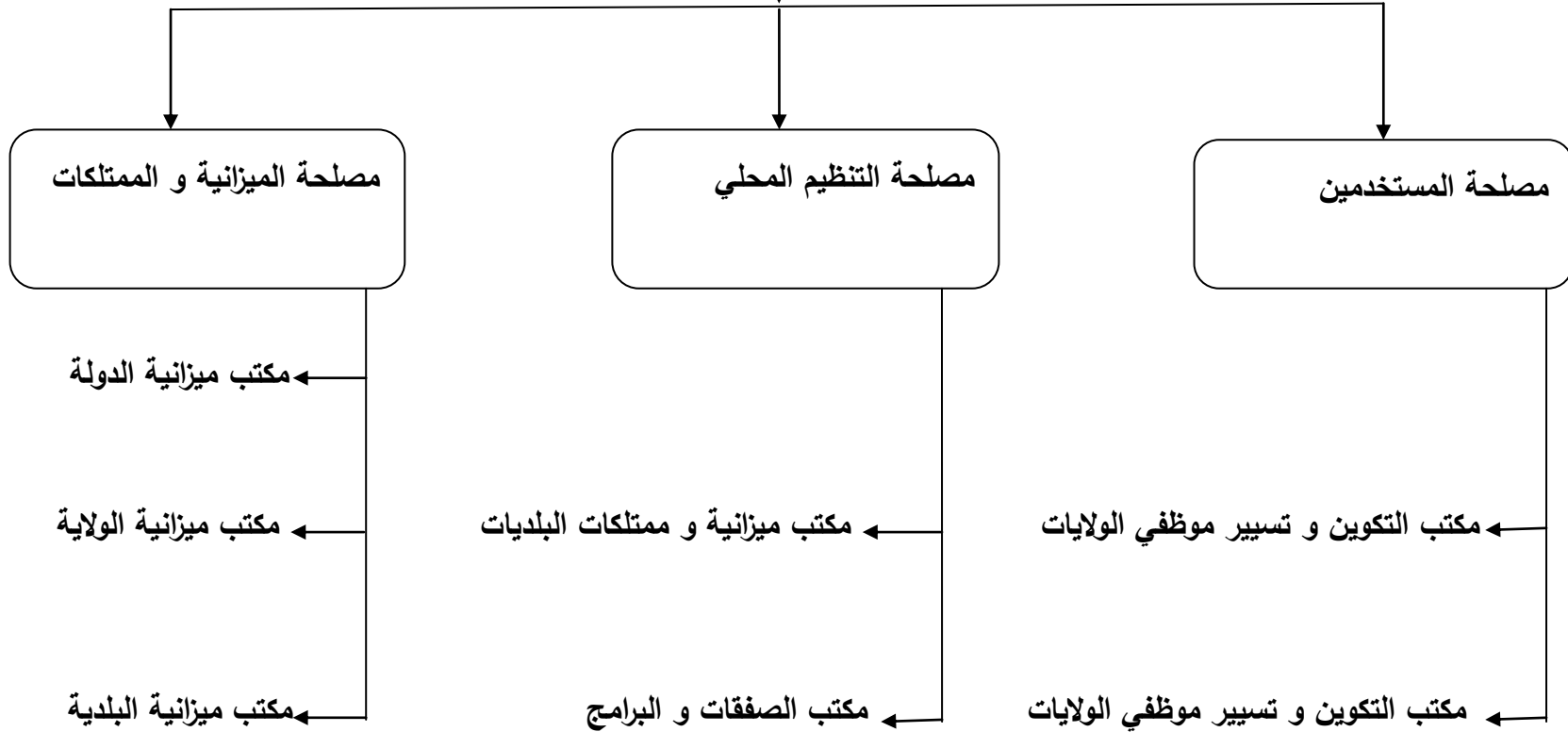
الولايات

-مصلحة التنظيم المحلي نجد فيه مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات و مكتب الصفقات و البرامج

-مصلحة الميزانية و الممتلكات نجد فيه مكتب ميزانية الدولة ، مكتب ميزانية الولاية و مكتب ميزانية

البلدية.

الشكل رقم 3 يمثل : مديرية الادارة المحلية¹ D.A.L



¹ احمد بولنوار ، ترتيب و تصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري، مكملة لنيل شهادة ماستير، تخصص تنظيم سياسي واداري (ورقلة:جامعة قاصدي مرباح،كلية الحقوق و العلوم السياسية،مذكرة)،ص40

المبحث الثاني_عرض و تحليل بيانات و نتائج الإستمارة :

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري الي تناولنا فيه الإطار العام لإشكالية إدارة الوقت و واقعها في الإدارة الجزائرية ،سناحول التعرف على واقع إدارة الوقت في الإدارة العامة بولاية تيزي وزو ، و بالخصوص مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو ، و مدى تطبيق ادارة الوقت في الإدارة العمومية الجزائرية و مدى فعاليته و مدى احترامه في تحقيق السير الحسن و الفعالية عالية و تحقيق التنافسية للإدارة العمومية .

المطلب الاول_عينة الدراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو و بيانات الإستمارة:

أولاً_عينة الدراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو:

إعتمدنا في هذا البحث على العينة القصدية و المتمثلة في موظفي الإدارة العمومية،هم خاضعين للأمر 06/03 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و بالتحديد موظفي مديرية الادارة المحلية لولاية تيزي وزو بشكل خاص و الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 334/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي ادارة الجماعات الاقليمية ، بحيث قمنا بتوزيع 60 إستمارة عليهم التي قدرت نسبتها ب (100%) ، إلا اننا حصلنا على 31 استمارة قابلة للدراسة و التي قدرت نسبتها (51.66%)، أما بخصوص الاستثمارات المتبقية و التي يبلغ عددها 29 إستمارة و التي قدرت نسبتها (48.33%) ، لم يتم الإجابة عليها و ذلك بحجة عدم إمتلاك الموظفين الوقت للإجابة عليها و أيضا مع الحراك المستمر و الإضرابات الغير المتوقعة و عدم إمتلاك الوقت الكافي لإنتظار الإستمارات الباقية .

ثانيا-بيانات الاستمارة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية و التي يمكن تعريفها بانها:

(لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة ، و بعد تصميمها بشكل صحيح و دقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث الإهتمام بها ، و بخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى اسئلة ضمن الاستبيان بشكل اللينات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدروس)¹.

و هي الوسيلة لجمع المعلومات ، تستعمل كثيرا في البحوث العلمية و عن طريق الإستمارة تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي و يتمثل في جملة من الأسئلة و تحتوي دراستنا على عنصرين.

1-محور البيانات الشخصية:

و اشتمل هذا المحور على البيانات ، الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الحالة الاجتماعية ، المهن السابقة ، درجة الوظيفة ، المنصب ، طريقة التوظيف.

2-أسئلة حول واقع إدارة الوقت في ولاية تيزي وزو لمديرية الإدارة المحلية :

و يشتمل على أسئلة تتعلق بالوقت و مدى معرفة الموظفين بأهمية الوقت و أيضا مدى احترامهم لم في العمل ، و التعرف على كيفية استغلال الوقت للموظفين في حياتهم المهنية و معرفة وجه نظرهم حول إدارة الوقت ، و إعطاء رأيهم حول الموضوع بالإجابة على الاسئلة بنعم أو لا و بعض أسئلة مفتوحة أيضا.

¹ محمد تركي ، مناهج البحث في علوم التربية و علوم النفس ، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984)، ص131

المطلب الثاني_ تحليل بيانات الإستمارة:

أولاً_ المحور الأول: البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

السؤال 01 :ما هو جنس الموظف؟:

-جدول رقم 01 يبين: عدد الموظفين داخل الإدارة حسب الجنس.

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	11	20	31
النسبة المئوية	35%	64%	100%

من خلال هذا الجدول رقم (01) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين في الإدارة المحلية اناث حيث قدرت نسبتهم ب(64%) ، و يرجع هذا الى مدى تأقلمهم وانضباطهم داخل الإدارة وأيضا التزامهم بالأوامر و الواجبات المفروضة عليهم ، و قبولهم لشروط التوظيف و خاصة الراتب الشهري ، مقارنة بالذكور التي تعد نسبتهم ب (35%) والسبب يعود إلى ظروف العمل الغير المناسبة و كذلك الراتب الشهري غير كاف لتلبية حاجاتهم الاساسية لعائلتهم.

-السؤال رقم 02 : ما هو نوع العمل الحالي للموظفين؟:

- جدول رقم 02 يبين لنا نوع العمل الحالي للموظفين

نوع العمل	قيادي	اشرافي	تنفيذي	المجموع
التكرار	3	1	27	31
النسبة المئوية	9.67%	3.22%	87.09%	100%

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا توزيع العمال في الإدارة حسب عملهم الحالي ، حيث نجد في المرتبة الاولى العمال التنفيذيون بنسبة 87.09% و ذلك لأهمية عملهم ، أما في المرتبة الثانية نجد العمل القيادي بنسبة 9.67% و ذلك هم الذين بتسيير و أخذ القرارات و الأوامر اللازمة لسير العمل ، أمل في المرتبة الثالثة نجد عمل الإشرافي بنسبة 3.22% لأنه يقوم بمراقبة و تقييم العمال الآخرين .

-السؤال 03: ما هو سن الموظفين؟:

-جدول رقم 03: يبين توزيع الموظفين حسب السن

المتغير	35/20 سنة	50/36 سنة	اكثر من 56 سنة	المجموع
التكرار	19	9	3	31
النسبة المئوية	61.29%	29.03%	9.67%	100%

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أن توزيع الموظفين داخل الإدارة حسب السن يختلف بحيث نجد في المرتبة الأولى الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (20 و 35 سنة) بنسبة (61.29%) و ذلك لتمتعهم بالكفاءة و الخبرة اللازمة لتسيير شؤون الإدارة ، أما بالنسبة للمرتبة الثانية نجدهم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36 و 50 سنة) بنسبة (29.03%) و ذلك لإعتبارها الفئة التي تتمتع بالمعرفة المناسبة و الكفاءة اللازمة لتسيير الإدارة العمومية . و في المرتبة الثالثة نجد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (اكثر من 56 سنة) بنسبة (9.67%) و ذلك باعتبارها الفئة المحالة للتقاعد .

السؤال رقم 04 : ما هو مستوى التعليمي للموظفين؟ :

-جدول رقم (04) يبين لنا مستوى التعليمي للموظفين

المستوى	الابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	3	12	16	31
النسبة المئوية	0	9.67%	38.70%	51.61%	100%

يتبين لنا من الجدول رقم (04) لنا أغلب موظفي الإدارة هم جامعيين بحيث تقدر بسبتهم ب (51.61%) وذلك نظرا لثقافتهم و إمتلاكهم الكفاءة و المعرفة اللازمة في المجال ، في المرتبة الثانية نجد الموظفين الذين لديهم المستوى الثانوي بنسبة (38.70%) و ذلك لكونهم موظفين عاديين ، أما المرتبة الثالثة هم الموظفين الذين لديهم المستوى متوسط بحيث نجد نسبتهم ب (9.67%) و هم عبارة عن أعوان خدمة ، أما في المستوى الابتدائي لا يوجد كون أنهم لا يتمتعون بالكفاءة و لا المعرفة .

-السؤال رقم 05: ما هي الخبرة المهنية للموظفين؟ :

-جدول رقم (05) يبين لنا الخبرة المهنية لموظفي الإدارة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 6 الى 10 سنة	من 11 سنة الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	3	10	14	4	31
النسبة المئوية	9.67%	32.25%	45.16%	12.90%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية الموظفين لهم خبرة و أقدمية في الوظيفة حيث نجد في المرتبة الأولى الأغلبية هم الذين لهم خبرة من 11 الى 20 سنة بنسبة(45.16%) ، في المرتبة الثانية نجد الموظفين الذين لهم خبرة ما بين 6 الى 10 سنة بنسبة (32.25%) ، أما في المرتبة الثالثة نجد الموظفين الأكثر خبرة يعتبرون القادة و المسيرين و متخذي القرار بنسبة(12.90%) ، أما في المرتبة الأخيرة نجد الموظفين الذين ليس لهم خبرة كبيرة أقل من 5 سنوات بنسبة(9.67%) كون أنهم ليس لهم مسيرة تعليمية كبيرة.

-السؤال رقم 06: ما هي الحالة الإجتماعية للموظفين؟ :

-جدول رقم (06) يبين لنا الحالة الاجتماعية للموظفين

الحالة	أعزب	متزوج	المجموع
التكرار	5	26	31
النسبة المئوية	16.12%	83.87%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الحالة الاجتماعية للموظفين ،حيث نجد غالبيتهم متزوجين 26 من أصل 31 موظف اي بنسبة (83.87%) ، أما النسبة الضئيلة غير المتزوجة هي 5 موظفين فقط أي بنسبة (16.12%) نخدمهم الموظفين الشباب الجدد في الوظيفة و المتخرجين الجامعيين الجدد.

-الجواب رقم 07 : ما هو عمل الموظفين في السابق؟ :

-جدول رقم (07) يبين لنا الوظيفة السابقة لموظفي الإدارة

الوظيفة	لا توجد	واحدة	اثنان	او اكثر	المجموع
التكرار	15	10	4	2	31
النسبة المئوية	48.38%	32.25%	12.90%	6.45%	100%

نلاحظ في الجدول رقم 07 ان هناك من له وظيفة في السابق قبل الإدارة المحلية و هناك من لا حيث مجد أغلبية الموظفين بعد التخرج بدلوا العمل مباشرة في الإدارة المحلية هن 15 موظفين بنسبة

(48.38%) ، و نجد بعض الموظفين الذين عملوا في السابق في وظيفة أخرى هم 10 موظفين اي بنسبة (32.25%) ، و هناك فئة قليلة من الموظفين الذين عملوا قبل في وظيفتين في الماضي هم 4 موظفين أي بنسبة (12.90%) ، و نجد أيضا فئة قليلة من الموظفين الذين عملوا قبل في كثير من الوظائف هم 2 موظف أي بنسبة (6.45%) و هذا يعود إلا كونهم مازالوا يبحثون على الوظيفة المناسبة لهم بداية مشوارهم المهني .

- السؤال رقم 08 : ما هو منصب الموظفين؟

- الجدول رقم (08) يبين لنا : مناصب الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
32.25%	10	متصرف إداري
25.80%	8	ملحق إداري
16.12%	5	موظف عادي
9.67%	3	كاتبة
6.45%	2	مفتش
3.22%	1	مهندس دولة في الإعلام الالي
3.22%	1	رئيس مصلحة لدى صندوق الوطني للضمان الاجتماعي
3.22%	1	الرقابة و الأمن
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان مناصب الموظفين مختلفة ، حيث نجد المنصب الغالب هو المتصرف الإداري بنسبة (32.25%) ، أما في المرتبة الثانية نجد الماحق الإداري بنسبة (25.80%) ، أما في المرتبة الثالثة نجد الموظفين العاديين بنسبة (16.12%) يسمون أيضا عون الخدمة ، أما في المرتبة الرابعة نجد المفتش بنسبة (6.45%) ، أما في المراتب الاخيرة نجد مهندس دولة في الاعلام الألي و رئيس مصلحة لدى صندوق الوطني للضمان الاجتماعي و الرقابة و الأمن كلهم بنفس النسبة هي (3.22%) ، فإختلاف نسبة المناصب داخل الإدارة راجع لشروط العمل و مدى حاجات الإدارة لمختلف المناصب .

-السؤال رقم 09 : ما هي طريقة توظيف الموظفين؟ :

-جدول رقم (09) يبين لنا طريقة التوظيف لموظفي الإدارة

المجموع	بطريقة اخرى	الشهادة	المسابقات	الطريقة
31	5	12	14	التكرار
100%	16.12%	38.70%	45.16%	النسبة المئوية

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن طريقة توظيف الموظفين مختلفة بحيث نجد في المرتبة الأولى على أساس المسابقات بنسبة (45.16%) و ذلك راجع لإختبار كفاءة و قدرات الفرد قبل التوظيف ، أما فيما يخص التوظيف على أساس الشهادة فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (38%)، و ذلك لإحتياج

الإدارة للفئة الشبابية ، المتخرجة من الجامعة و تكوينهم لتسيير الإدارة مستقبلا ، أما في المرتبة الثالثة فئة التي قالت بطريقة اخرى تقدر بنسبة(16) و ذلك عن طريق عقود ما قبل التشغيل مثل ANEM

المحور الثاني _ البيانات الخاصة بواقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية المحلية بولاية

تيزي وزو

-السؤال رقم 10 : ما هو الوقت في تقديرك ؟

-الجدول رقم (10) يبين : تقدير الوقت للموظفين

الإجابة	من ذهب	هو الحياة	كالسيف اذا لم تقطعه قطعك	المجموع
التكرار	9	12	10	31
النسبة المئوية	29.03%	38.70%	32.25%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) في المرتبة الأولى يرى الموظفون أن الوقت هو الحياة بنسبة (38.70%) و ذلك بإعتباره مصدر خالد و فريد و دائم لا يمكن ايقافه أو ازالته ، في المرتبة الثانية يرون الوقت كالسيف اذا لم تقطعه قطعك بنسبة (32.25%) لأنه لا يمكن لمسه ولا استرجاعه إذا فاتك ، أما في المرتبة الثالثة نجد أنهم يرون الوقت من ذهب بنسبة (29.03%) لأنه مصدر غال و خالد لا يمكن شراؤه أو استبعاده.

-السؤال رقم 11 : ماهي نسبة الوقت الحقيقي المستغل عندك تمام؟

-الجدول رقم (11) يبين : الوقت الحقيقي المستغل لدى الموظفين

الإجابة	أقل من 30%	أقل من 60%	أقل من 80%	أكثر من 85%	المجموع
التكرار	2	6	21	2	31
النسبة المئوية	6.45%	19.35%	67.74%	6.45%	100%

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ ان الوقت المستغل لدى الموظفين مختلف حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي تستغل الوقت (أقل من 80 %) هي الأغلبية بنسبة (67.74%) و ذلك راجع لوجود فراغ من الوقت راجع لقلة العمل في الإدارة و أيضا العمل أصبح روتينيا مع الوقت ينجز في وقت أسرع من الخبرة ، أما في المرتبة الثانية الفئة(اقل من 60%) بنسبة (19.35%) لإحساسهم بفائض من الوقت الغير المستغل ، أما في المرتبة الثالثة و الرابعة نجد أن الفئة (اقل من 30%) و الفئة (اكثر من 85%) متساويتان بنسبة (اكثر من 85%) حيث الفئة الأولى ترى وقتا زائدا غير مستغل و الروتينيه في العمل و قلة العمل في الإدارة و الفئة الثانية ترى ان وقتهم مستغل تمام بشكل جيد في حياتهم المهنية و الشخصية.

-السؤال رقم 12 : هل تصل الى العمل والى الاجتماعات في الوقت المناسب؟

-الجدول رقم 12 يبين :مدى وصول الموظفين في الوقت المناسب الى العمل

الإجابة	دائما	غالبا	احيانا	المجموع
التكرار	10	12	9	31
النسبة المئوية	32.25%	38.70%	29.03%	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم (12) ان وقت وصول الموظفين إلى العمل و الاجتماعات مختلف بحيث نجد في المرتبة الأولى هي الفئة التي تقول غالبا بنسبة (38.70%)، إلا في حالة ظل حركة المرور ، أما في المرتبة الثانية هم الفئة التي تقول دائما بنسبة (32.25%) حيث تكون لها وسائلها الخاصة للمواصلات و تقطن بالقرب من مكان العمل ، أما في المرتبة الثالثة هم الفئة التي تقول احيانا بنسبة (29.03%) حيث نجد انهم بعيدين كثيرا من مكان العمل ويعانون من مشكل المواصلات ،أيضا بعضهم غير ملتزمون في المواعيد الدقيقة للعمل .

-السؤال رقم 13 : هل تحاسب نفسك دائما على الوقت؟

-الجدول رقم 13 يبين : مدى محاسبة النفس على الوقت.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرار	19	2	10	31
النسبة المئوية	61.29%	6.45%	32.25%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن محاسبة النفس على الوقت مختلف من قبل الموظفين ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت نعم هي الأغلبية بنسبة (61.29%) كون أنهم يهتمون كثيرا بالوقت و يعطونه أهمية كبيرة ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت احيانا بنسبة (32.25%) لأنهم غير منظمين في الوقت ، أما في المرتبة الرابعة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (6.45%) و ذلك لعدم اهتمامهم بالوقت و لا أهمية للوقت عندهم .

-السؤال رقم 14 : هل تشعر ان هناك ضياع في الوقت عندك ؟

-الجدول رقم 14 يبين : مدى ضياع الوقت لدى لموظفين.

الإجابة	قليلا	نعم	لا	المجموع
التكرار	7	24	0	31
النسبة المئوية	22.58%	77.41%	0	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن شعور بضياع الوقت عند الموظفين مختلف ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت نعم بأغلبية كبيرة بنسبة (77.41%) وذلك يعود الى الضمير المهني ووجود ظروف اجتماعية تؤدي بعدم استغلال الوقت كما يجب ، و أيضا الحياة المهنية لا تشكل أولوية الإهتمام مقارنة بالحياة الشخصية أيضا ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت قليلا بنسبة (22.58%) لأن في الادارة غالبا يكون العمل نفسه و العود عليه منه ينجز في وقت أسرع ،و بذلك وجود الشعور بالفراغ و ضياع الوقت.

-السؤال رقم 15 : هل تعتبر نفسك متحكما بشكل ايجابي في وقت العمل؟

الجدول رقم 15 يبين : مدى تحكم الموظفين للوقت اثناء العمل .

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع

التكرار	5	8	18	31
النسبة المئوية	16.12%	25.80%	58.06%	100%

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن التحكم الايجابي للوقت اثناء العمل من طرف الموظفين مختلف ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت احيانا بنسبة (58.06%) وذلك راجع إلى ظروف العمل و بعد مقر العمل و وجود أولويات و إرتباطات خارج العمل ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (25.80%) لأن أحيانا لا يوجد عمل في الإدارة مما يؤدي إلى هدر الوقت و عدم الإستفادة منه ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت نعم بنسبة (16.12%) لان الموظفين يقومون بما يطلب منهم بسرعة و اتقان .

-السؤال رقم 16: هل تشعر بالذنب لعدم استطاعتك القيام بعملك بطريقة افضل و في أقل وقت ممكن ؟

-الجدول رقم 16 يبين: مدى شعور الموظفين بالذنب لعدم استطاعتهم انجاز العمل بطريقة افضل .

الإجابة	غالبا	احيانا	نادرا	المجموع
التكرار	12	9	10	31
النسبة المئوية	38.70%	29.03%	32.25%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن شعور الموظفين بالذنب لعدم إستطاعتهم إنجاز العمل بطريقة افضل مختلف من موظف لآخر ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت غالبا بنسبة (38.70%) و ذلك راجع إلى طبيعة الإنسان حبه لعمله و ضميره المهني ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت

نادرا بنسبة (32.25%) و ذلك راجع الى عمله الجدي و المتقن ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت احيانا بنسبة (29.03%) لأن عنده قام بالعمل بأحسن وجه اي مقتنع به.

-السؤال رقم 17 : المعوقات التي تعوق استغلال وقتك اكثر؟

-الجدول رقم 17 يبين : المعوقات التي تعوق استغلال الوقت لدى الموظفين.

الإجابة	معوقات شخصية	معوقات تتعلق بالعمل	معوقات بيئية و اجتماعية	معوقات إدارية	معوقات عائلية	المجموع
التكرار	11	6	7	5	2	31
النسبة المئوية	35.48%	19.35%	22.58%	16.12%	6.45%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) معوقات الموظفين في العمل مختلفة ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت معوقات شخصية بنسبة(35.48%) ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي ربطت ضياع الوقت بمعوقات بيئية اجتماعية بنسبة (22.58%) ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت معوقات تتعلق بالعمل بنسبة (19.35%) ، أما في المرتبة الرابعة نجد الفئة التي قالت معوقات ادارية بنسبة (16.12%) ، و في الأخير نجد الفئة التي قالت معوقات عائلية بنسبة (6.45%)

-الجدول رقم 18 : هل القيام بأعمال مختلفة في وقت واحد و غياب الاختصاص عاملا من عوامل

مضيعات الوقت؟

-الجدول رقم 18 يبين : مدى اعتبار القيام بأعمال مختلفة في نفس الوقت و غياب الاختصاص من بين عوامل ضياع الوقت في الإدارة.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	10	12	9	31
النسبة المئوية	32.25%	38.70%	29.03%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) وجود اختلاف بين الموظفين في موضوع اختيار القيام بأعمال مختلفة في نفس الوقت و غياب الاختصاص من عوامل ضياع الوقت ، نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت لا بنسبة (38.70%) لأنه الحل الوحيد لملى الفراغ الذي يدمر نفسية العامل، و أيضا حالات التي يستلزم الأمر القيام بعملين في وقت واحد لإنهاء عمل مستعجل ، و هناك من له عمليتين في الإدارة المحلية في اطار العقود و اخر حصص اضافية في الجامعة و يحضرون لأطروحة الدكتوراه ، اما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت نعم بنسبة (32.25%) و ذلك راجع الى تأثيره السلبي على العمل و عدم التركيز عليه و اختلاط الملفات ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت احيانا بنسبة (29.03%) يكون إنجاز عمل ليس من اختصاصك يأخذ وقت اطولاي معيقة للوقت.

-الجدول رقم 19: ما الوقت الذي تستغرقه في الاجتماعات اسبوعيا؟

-الجدول رقم 19 يبين : مدة الوقت الذي يقضيه الموظف في الاجتماعات.

الإجابة	70%	60%	أقل من 60%	المجموع
التكرار	6	10	15	31
النسبة المئوية	19.35%	32.25%	48.38%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان الوقت الذي يستغرقه الموظفون في الاجتماعات مختلف حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت (أقل من 60%) بنسبة (48.38%) ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت (60%) بنسبة (32.25%) ، اما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت (70%) بنسبة (19.35%). فإختلاف نسبة الاجتماعات للموظفين يعود لإختلاف الطبقة، القادة و المسؤولين بالدرجة الأولى ليس كل الموظفين دائما.

-السؤال رقم 20: هل مشكل النقل و المواصلات يعد سببا مقنعا للتأخر عن العمل و ضياع الوقت؟

-الجدول رقم 20 يبين :مدى اعتبار مشكل النقل و المواصلات سببا مقنعا لتأخر الموظفين للوصول الى العمل و ضياع الوقت.

الإجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرار	14	13	4	31
النسبة المئوية	45.16%	41.93%	12.90%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) نرى اختلاف بين الموظفين فيما يتعلق بمشاكل النقل و المواصلات ، حيث نجد في المرتبة الاولى الفئة الي قالت نعم بنسبة (45.16%) و ذلك لعدم توفر وسائل النقل و بعد المسافة عن مكان العمل ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (41.93%) و هذا راجع لقرب مقر العمل ، و وجود وسائل النقل و المواصلات بشكل دائم عندهم ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (12.90%) لأن المواصلات غير متوفرة بشكل دائم ، أو لتأخر وصول المواصلات أحيانا و الازدحام المروري لاسيما في بداية الأسبوع .

-السؤال رقم 21 : هل تعد كثرة الاجتماعات و طوال مدتها من مضيعات الوقت؟

-الجدول رقم 21 يبين : مدى اعتبار كثرة و طوال الاجتماعات من مضيعات الوقت.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	12	9	11	31
النسبة المئوية	38.70%	29.03%	35.48%	100%

من خلال الجدول رقم (21) إن كثرة الاجتماعات و طوال مدتها من مضيعات الوقت ،حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت نعم بنسبة (38.70%) لأن أحيانا تعيق أعمال الإدارة ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (35.48%) لأن الاجتماعات غير حتمية و أحيانا تعطل تأدية المهام في أحسن وجه ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (29.03%) لأن الإتصال الجماعي يخلق روح العمل في الجماعة و إنجاح الهدف الإداري.

-السؤال رقم 22 :كيفية ممارسة الموظفين بالعمل؟

-الجدول رقم 22 يبين : كيفية ممارسة الموظف في العمل.

الإجابة	تقوم به مباشرة	تأخذ وقت لتنظيمه ثم تنفيذه	المجموع
التكرار	27	4	31
النسبة المئوية	87.09%	12.90%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) ان القيام بالعمل مختلف بين الموظفين حيث نجد ان فئة الاغلبية تقوم به مباشرة بنسبة(87.09%) و ذلك تنفيذا للأوامر مباشرة ، اما الفئة القليلة تستغرق وقتا في قبل أن تنفذه بنسبة (12.90%) وذلك لانجازه بإتقان تام .

-السؤال رقم 23 : عند بداية دوام العمل

-الجدول رقم 23 يبين :كيفية القيام الموظف بتنفيذ عمله من البداية.

الإجابة	تنفذ ما يرد اليك تبعا من أعمال	تسجل المطلوب منك وحدك في بداية العمل	المجموع
التكرار	31	00	31
النسبة المئوية	100%	00	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان كيفية قيام الموظفين بعملهم من البداية واحدة أي كل الموظفين بنسبة (100%) ينفذون ما يورد من أعمال أي ينتظرون الاوامر و ينفذونها.

-السؤال رقم 24: عند انتهاء دوام العمل

-الجدول رقم 24 يبين : كيفية القيام الموظف بتنفيذ عمله عند النهاية.

الإجابة	تسجل ما لم يتم عمله و تدرجه في موعد الغد	لا تهتم بذلك لأنه نوع من القيود	اخرى	المجموع
التكرار	13	10	8	31
النسبة المئوية	41.93%	32.25%	25.80%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن كيفية قيام الموظفين لأعمالهم في نهاية وقت الدوام مختلفة ،

حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت تسجل ما لم يتم عمله و تدرجه في موعد الغد بنسبة

(41.93%) و ذلك لإكماله في برنامج الغد لتنفيذه ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت لا تهتم

بذلك لأنه نوع من القيود بنسبة (32.25%) و ذلك لتنفيذ ما يطلب منه في الغد من عمل بشكل مباشر،

أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي لها رأي مختلف بنسبة (25.80%) بحيث اذا كان العمل مهما و

مستعجلا تتجزه في يومه او خارج أوقات الدوام و اذا كان غير مستعجل نؤجله للغد.

-السؤال رقم 25 : هل تؤدي عملك وفق نظام الأولويات؟

-الجدول رقم 25 يبين: مدى تأدية الموظف لعمله حسب الأولويات .

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	المجموع
التكرار	6	14	11	31
النسبة المئوية	19.35%	45.16%	35.48%	100%

نلاحظ م خلال الجدول رقم (25) ان تأدية العمل حسب نظام الأولويات مختلف عند الموظفين ، حيث مجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت غالبا بنسبة (45.16%) وذلك بالنظر للعمل أهميته و ما يتطلب الشروع بإنهائه بأسرع وقت ممكن لتسهيل الأعمال الإدارية ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت احيانا بنسبة (35.48%) و ذلك في الاعمال المستعجلة و المفاجئة بحيث يتم البدء بها لإتمام العمل في اليوم ، أما في المرتبة الثالثة الفئة التي قالت دائما بنسبة (19.35%) حيث يتم الشروع بعمل الأهم ثم المهم بعدها الأقل اهمية عندهم.

-السؤال رقم 26 : هل كفاءة المدراء و مهارتهم تعد عامل اساسي للحد من ضياع وقت؟

-الجدول رقم 26 يبين:مدى إعتبار كفاءة المدراء ومهاراتهم تعد عاملا اساسيا للحد من ضياع الوقت.

الإجابة	غالبا	احيانا	نادرا	المجموع
التكرار	19	9	3	31
النسبة المئوية	61.29%	29.03%	9.67%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن اجابات الموظفين حول كفاءة المدراء و مهاراتهم و مدى اعتباره عاملا أساسيا للحد من ضياع الوقت مختلفة ، حيث نجد في المرتبة الأولى و هي الأغلبية الفئة التي قالت غالبا بنسبة (61.29%) لأن المدير و المسؤول هو المثال الأول و الاعلى للموظف و وجود العلاقة نسبية بينهما و كذلك للتسيير الحسن يتطلب وجود القيادة الكفوءة و لكونه صاحب القرارو المسؤول على تطبيق العقوبات ضد المتسببين في العمل، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (29.03%) لأن المدراء ليسوا دائما قادرين على تقييم و تنظيم العمل التقني في الإدارة ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت نادرا بنسبة(9.67%) لان الأمر مرتبط بالعمال فالعامل الجدي لا يضيع العمل و العكس صحيح .

-السؤال رقم هل تعثر على مستلزماتك بسهولة في ملفاتك؟

-الجدول رقم 27 يبين : مدى سهولة العثور الموظفين لمستلزماتهم في ملفاتهم.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	8	10	13	00	31
النسبة المئوية	25.80%	32.25%	41.93%	00	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ان العثور الموظفين على مستلزماتهم في ملفاتهم مختلف ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت احيانا بنسبة (41.93%) و هذا راجع لعدم تنظيم مكان العمل و اختلاط الملفات ما يؤدي إلى ضياع الوقت ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت غالبا بنسبة (32.25%) و هذا راجع إلى تنظيمهم للملفات في أوقات الفراغ و استغلال الوقت و عدم اختلاط

الملفات ، اما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت دائما بنسبة (25.80%) لأن الموظفين ينظمون كل الملفات في وقتهم منه لا يوجد فوضى و لا تضيق الوقت أثناء العودة إلى اي ملف .

-السؤال رقم 28 : هل تشعر أن كل شيء يسير في العمل كما خطط له؟

-الجدول رقم 28 يبين : مدى تخطيط الموظف لعمله.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	8	10	11	2	31
النسبة المئوية	25.80%	32.25%	35.48%	6.45%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن آراء الموظفين حول تخطيطهم للعمل مختلف ، حيث نجد في المرتبة الاولى الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (35.48%) لأن أحيانا هناك طوارئ و أعمال مفاجئة مثل أحيانا غياب اعضاء فعالة دون سابق انذار كالمرض او حادث او تعطيل الآلات ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت غالبا بنسبة (32.25%) لأن غالبا تقوم بالعمل بإتقان و في حالات تكون هناك حوادث غير متوقعة مثل تعطل الحاسوب أثناء العمل او انقطاع الكهرباء و الانترنت .. ، أما في المرتبة الثالثة الفئة التي قالت دائما بنسبة (25.80%) لوجود مخطط و برنامج تتبعه و أوامر تنفذها ، أما في المرتبة الرابعة نجد الفئة التي قالت نادرا بنسبة (6.45%) لوجود البيروقراطية و عدم الاهتمام بالتخطيط.

-السؤال رقم 29 : هل تحضر و تغادر يوميا في الوقت المحدد؟

-الجدول رقم 29 يبين : مدى حضور و خروج الموظفين من العمل في الوقت المحدد

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	10	12	9	00	31
النسبة المئوية	32.25%	38.70%	29.03%	00	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) ان وقت حضور و خروج الموظفين من العمل مختلف ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت غالبا بنسبة (38.70%) لوجود ظروف مستعجلة و مفاجئة أحيانا لا يمكن التنبؤ لها ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت دائما بنسبة (32.25%) و ذلك لوجود القانون الداخلي و حب للعمل و الضمير المهني ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (29.03%) حسب العمل و وجود الاستعجال و أن الكل يريد المغادرة قبل الأوان و لوجود مسؤوليات او ارتباطات اخر.

-السؤال رقم 30 : التردد في اتخاذ بعض القرارات يعرضك للخطأ؟

-الجدول رقم 30 يبين لنا :مدى تأثير التردد في اتخاذ القرار الذي قد يؤدي في اطالة في وقت تنفيذ

العمل و ضياع الوقت.

الإجابة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	19	5	7	31

النسبة المئوية	61.29%	16.12%	22.58%	100%
----------------	--------	--------	--------	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) اختلاف رأي الموظفين حول موضوع "التردد في اتخاذ القرار يؤدي إلى إطالة في وقت تنفيذ العمل و ضياع الوقت" ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة الأغلبية التي قالت نعم بنسبة (61.29%) لأنه يمكن ان يكون سبب في ضياع حق الغير و ضياع للوقت وأيضا عدم انتهاء العمل في وقته ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (22.58%) كون هناك اعمال مستعجلة و مفاجئة يتطلب اتخاذ القرار فورا و هنا تظهر كفاءة القائد الناجح في قراراته السريعة و المناسبة، و أحيانا التردد في القرار يعود بالفائدة للإدارة و الموظف يكون عادلا و منظما لأنه اتخذ بعد تفكير عميق ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة(16.12%) لأن هناك قرارات يتطلب اتخاذ القرار فورا لا تردد و إلا تكون هناك عواقب او خسارة للإدارة هنا يكون دور القائد اذا ناجح يأخذ القرار المناسب فورا و اذا لم يفلح تكون عواقب من طرف الادارة .

-السؤال رقم 31 : التسرع في اتخاذ بعض القرارات يعرضك للخطأ؟

-الجدول رقم 31 يبين : مدى تعرض الموظفين للخطأ اثناء التسرع في اتخاذ بعض القرارات.

الاجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرار	18	2	11	31
النسبة المئوية	58.06%	6.45%	35.45%	100%

من خلال الجدول رقم (31) نرى اختلاف آراء الموظفين في موضوع التسرع في اتخاذ بعض القرارات يعرض الموظفين للخطأ ، حيث نجد الأغلبية التي قالت نعم بنسبة (58.06%) لأن على المسؤول اتخاذ القرار المناسب للجميع و تعود للفائدة للإدارة و الموظفين عادلا ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (35.45%) و ذلك راجع إلى القرارات السريعة التي اتخاذها بسرعة لا تكون مناسبة للجميع ، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (6.45%) اتخاذ القرارات حسب القانون و القناعة يكون إيجابيا و عادلا.

-السؤال رقم 32 : هل تؤدي الإدارة الرشيدة للوقت الى تنفيذ العمل في الوقت المطلوب و بشكل متقن؟

-الجدول رقم 32 يبين : مدى تأثير الادارة الرشيدة للوقت في تنفيذ العمل في وقته و بشكل متقن.

الاجابة	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرار	24	2	5	31
النسبة المئوية	77.41%	6.45%	16.12%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) اختلاف إجابة الموظفين بخصوص دور تؤدي الإدارة الرشيدة للوقت تنفيذ العمل في الوقت المطلوب و بشكل متقن ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفئة التي قالت نعم و هي

الأغلبية بنسبة (77.41%) وذلك يرجع كون الوقت هو المورد الثمين في الإدارة ، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة التي قالت أحيانا بنسبة (16.12%) لأن ترشيد الوقت وحده لا يكفي المطلوب اتقان العمل دائما بلا استهزاء ، اما في المرتبة الثالثة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة (6.45%) وذلك لأن العمل المتقن يحتاج إلى وقت و توفير الموارد البشرية و المادية.

المطلب الثالث _ نتائج تحليل الاستمارة:

بعد قيامنا بتحليل الاستمارة توصلنا الى النتائج التالية :

-معظم الموظفين على دراية بأهمية الوقت و اعتباره هو الحياة لأنه مصدر خالد و فريد و دائم لا يمكن إيقافه او ازالته و لا شراءه او لمسه.

-أغلبية الموظفين لا يستغلون وقتهم كله بل اقل من 80% و ذلك راجع إلى قلة الأعمال و الإشغالات في الإدارة ، و أيضا أصبح العمل روتينيا لأن الإدارة عملها لا يتغير ، و مع الخبرة ينجز العمل باقل وقت .

-غالبا ما يكون وصول موظفي مديرية الإدارة المحلية في الوقت المحدد إلى العمل و الاجتماعات و أحيانا يكون هناك تأخر و ذلك بسبب ظروف التنقل و البعد عن مقر العمل .

-أغلبية موظفي مديرية الإدارة المحلية يحاسبون أنفسهم على الوقت و ذلك لإدراكهم لأهمية الوقت و إعطاءه قيمة كبيرة .

- فئة من موظفي مديرية الإدارة المحلية يضيعون كثيرا من الوقت و ذلك يرجع إلى وجود ظروف اجتماعية معرقة ، و أيضا كون الحياة المهنية ليست فقط الأهم في حياة الموظف هناك أيضا الحياة الشخصية يجب الاهتمام بها .

-إن التحكم الإيجابي لموظفي مديرية الإدارة المحلية متوسط و ذلك راجع إلى ظروف العمل و البعد المكاني و وجود ضروريات على العمل و مسؤوليات خارج العمل.

-مشكلة الوقت الضائع لدى موظفي مديرية الإدارة المحلية قليل و ذلك لإعطائهم أهمية كبيرة للوقت.

-غالبا ما يشعر موظفي مديرية الإدارة المحلية بالذنب لعدم استطاعتهم انجاز العمل بطريقة أفضل، يرجع هذا إلى حب الموظفين لعملهم و امتلاكهم لضمير مهني شريف و أيضا لرغبتهم في انجاز العمل بجدية و إتقان.

-إن المعوقات الشخصية و العائلية هي أكبر معوقات يواجهها موظفي مديرية الإدارة المحلية و ذلك راجع إلى كثرة المسؤوليات و الضروريات خارج العمل .

-اعتبار فئة مهمة موظفي مديرية الإدارة المحلية القيام بأعمال مختلفة في نفس الوقت و غياب الاختصاص من بين عوامل ضياع الوقت لأنه الحل الوحيد لملئ الفراغ الذي يدمر نفسية العامل و أيضا أحيانا يستلزم الامر بعملين في وقت واحد لإنهاء عمل مستعجل .

-أقل من 60% من الوقت يستغرقه موظفي مديرية الإدارة المحلية في الاجتماعات حسب إجابة أغلبية الموظفين المستجيبين.

-اعتبار موظفي مديرية الإدارة المحلية مشكل المقل و المواصلات سببا مقنعا للتأخر عن العمل و ضياع الوقت و ذلك يرجع إلى عدم توفر وسائل النقل ، هناك و أسباب اخرى مفاجئة مثلا وقوع حادث مرور و تعطل الحافلات .

-كثرة الاجتماعات و طوال مدتها تعتبر من مضيعات الوقت لأنها تعيق اعمال الادارة وتعطل مهام الادارة حسب أغلية الموظفين المستجيبين.

-أغلبية موظفي مديرية الادارة المحلية ينفذون الاعمال مباشرة أو أن يأخذ وقتا لتنظيمه.

-كل موظفي مديرية الإدارة المحلية ينفذون ما يورد لهم من أعمال و يتبعونها.

-فئة كبيرة من موظفي مديرية الإدارة المحلية يفضلون تسجيل الأعمال التي لم ينهوها في اليوم كتابتها و إدراجها في موعد الغد.

-كثيرا ما ينفذ موظفي مديرية الإدارة المحلية الأعمال حسب الأولوية لتسهيل الأعمال الإدارية .

-أغلبية موظفي مديرية الإدارة المحلية يعتبر كفاءة المدراء و مهارتهم عاملا أساسيا للحد من ضياع الوقت لأنهم المثال الأول و الأعلى للموظف و لوجود القائد الإداري، و كذلك لتسيير الحسن يتطلب وجود القيادة الكفوءة.ولكون صاحب القرار و المسؤول يطبق العقوبات ضد المتسببين .

-أغلبية موظفي مديرية الإدارة المحلية مكاتبهم نظيفة و منظمة لتسهيل العمل و تسريعه و إهتمامهم بالنظافة و السمعة الحسنة.

-أحيانا لا يعثر موظفي مديرية الإدارة المحلية على مستلزماتهم داخل الملفات و هذا راجع إلى عدم تنظيم مكان العمل و اختلاط الملفات، ما يؤدي إلى ضياع الوقت.

-لا يسير عمل فئة مهمة من موظفي مديرية الإدارة المحلية حسب تخطيطهم لأن هناك طوارئ و أحداث مفاجأة مثل أحيانا غياب أعضاء فعالة دون سابق انذار كالمرض او حادث او تعطيل الآلات

- موظفي مديرية الإدارة المحلية غالبا ما يدخلون ويخرجون في الوقت لوجود القانون الداخلي

-أغلبية موظفي مديرية الإدارة المحلية يعتبرون أن التردد في اتخاذ القرار يؤدي إلى إطالة في وقت تنفيذ العمل و ضياع الوقت لأنه يمكن ان يكون سبب في ضياع حق الغير مثل الموظفين الآخرين أو الزبون، وأيضا عدم إتمام العمل.

- أغلبية موظفي مديرية الإدارة المحلية يقولون أن التسرع في أداء المهام يعرض الموظفين للخطأ لأن لابد على الموظف الوقت الكاف لأداء العمل بإتقان و عدل .

-الإدارة الرشيدة للوقت حسب موظفي مديرية الإدارة المحلية تؤدي إلى تنفيذ العمل في وقته و بشكل متقن وذلك يرجع إلى كون الوقت أثنم مورد في الإدارة إلى جانب المورد البشري و المالي.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل ان مديرية الإدارة المحلية على دراية بأهمية الوقت اذا موظفيها يكونون غالبا في الموعد المحدد للعمل و الاجتماعات و عدم ضياع الوقت باستثناء الحوادث المفاجئة و المستعجلة ، و غالبا ما يواجهون الموظفين معوقات عديدة و لكن يحاولون غالبا القيام بالعمل المطلوب بجدية و إتقان و في الوقت المحدد أو يدرجون في كافة أعمال الغد اذ لم ينتهي ، لذلك يجب الاعتماد على كفاءة و مهارة المدراء للحد من ضياع الوقت و حسن تسيير الإدارة .

خاتمة

خاتمة

وفي الختام، يمكن أن نقول أن الوقت هو المورد الثمين الذي لا يمكن الاستغناء عنه ، فهو يعتبر من أعلى الموارد في حياة الإنسان كما يعتبر من أهم العوامل التي لا يمكن الإفراط فيها في الحياة. حيث أن الإنسان أدرك قيمة الوقت منذ مرور السنين و العصور و خير دليل على ذلك هو النظر في الإنجازات العظيمة التي قام بها في حياته حيث كان ولازال يصارع على الوقت واستغلاله من إعمار الأرض من البناء و العمران و السعي إلى تقدم البلاد.

كما يمكن القول أن إدارة الوقت هي إدارة الحياة، حيث أنها تجعل الوقت أهم مورد في المؤسسة ولا بد من استثماره واستغلاله بشكل جيد في المستقبل. و تعد مضيعات الوقت من أهم العوائق التي تعرقل سير كل مؤسسة أو منظمة إلى التقدم في إدارتها، والإدارة الجزائرية كانت ولا زالت تعاني من مضيعات للوقت، التي تعرقل تطورها بالرغم من أن الإدارة الجزائرية قامت بالعديد من الإصلاحات من أجل القضاء على هذه المضيعات إلا أنها لم تفي بالغرض لأنه من الصعب التحكم في مضيعات الوقت في الإدارة.

و الموظف في أي إدارة الجزائرية لا يستطيع السيطرة على وقته فهو لا يبالى بالوقت ، و لا يعرف كيف يستغل وقته في أداء مهامه ووظائفه في الإدارة.وهو لا يقوم بوظائفه في أكمل وجه إلا بوجود رقابة عليه أو وجود ضغط من الإدارة أو المدراء عليه، فهذا لا يشعره بالارتياح مما يجعله ينتهز كل الفرص لتضييع وقته وعدم الاهتمام بوظائفه، ما يعرقل أداء الإدارة الجزائرية .

في ضوء النتائج المتواصل إليها، نقدم بعض الإستنتاجات من بينها:

-إن إستغلال الوقت و تحقيق الإدارة الفعالة له يعد من بين المهام الأساسية لنجاح الإدارات.

- أن موظفون الإدارة العامة على دراية لأهمية الوقت، فهم يدركون أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في عملهم و تطوير الإدارة العامة.

- في الإدارة الجزائرية يمكن القول أن أحيانا الموظفين هم الذين يقومون بتضييع أوقات عملهم.
- توجد عدة أساليب و طرق يمكن إستخدامها من طرف الموظفين و المدراء للتخفيف من تضييع الوقت داخل الإدارة الجزائرية.

- الإدارة العامة في الجزائر تعد السبب الذي يدفع بالموظفين الإداريين إلى تضييع الوقت و اللامبالاة في أداء مهامهم، لأنها لا تلبى كل متطلباته و رغباته.

و مع كل هذا نقدم بعض التوصيات التي يمكن للإدارة الجزائرية إتباعها لحل مشاكلها:

إصلاح الهياكل الإدارية: لابد من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و النصوص القانونية التي تضبط هياكل الإدارة العامة بالدرجة الأولى، فبفضل هذه التعديلات يمكن التخفيف من التعقيدات البيروقراطية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية.

تغيير سلوك و ثقافة الموظفين الإداريين: و يكون عن طريق إحداث التغيير في إجراءات التوظيف و طرق التدريب و التكوين للعنصر البشري ، و تحسين وسائل الاتصال بين الموظفين في الإدارات الجزائرية.

الإلتزام بمبدأ الشفافية: لابد من تعزيز مبدأ الشفافية في الإدارات الجزائرية الذي من شأنه أن يجنب مشاكل عديدة في المستقبل، و عليه ينبغي بالتقيد بالشفافية في الإدارة الجزائرية، و معايير الكفاءة و النزاهة في إختيار المرشحين للوظائف العامة للوقاية من مشاكل الإدارة الجزائرية.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية
تخصص: ادارة الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان
إدارة الوقت و واقعها في الإدارة الجزائرية

سيدي + سيدتي:

نحن طالبين بقسم العلوم السياسية كلية الحقوق و العلوم السياسية ، تخصص: إدارة الموارد البشرية، بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان إدارة الوقت و واقعها في الإدارة الجزائرية ، دراسة ميدانية في مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو، الرجاء من موظفي الإدارة المحلية الإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة و تركيز و بكل امانة و موضوعية.

و نحيطكم علما ان معلوماتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

و اجاباتكم على هذا الاستبيان تعد كرما و تعاوننا منكم.

شكرا على مساعدتكم وتعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د. عزوق نعيمة

إعداد الباحثين:

*سفيان عليوان

*سعيد اولد سعد الله

ملاحظة:ضعوا علامة (x) امام العبارة التي تختارونها .

2019-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

نوع العمل الحالي:

قيادي إشرافي تنفيذي

السن:

من 20 الى 35 سنة من 36 الى 50 سنة اكثر من 56 سنة

المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي شهادة معادلة

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 6 الى 10 سنة

من 13 سنة الى 19 سنة

أكثر من 20 سنة

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

الجهات التي اشتغلت بها في السابق:

لا توجد واحدة اثنان أو الأكثر

6 - 9 - 10 - 12

المنصب.....

طريقة التوظيف:

على أساس الشهادة

مسابقات

بطريقة أخرى

.....
.....

المحور الثاني: أسئلة حول واقع إدارة الوقت في ولاية تيزي وزو مصلحة الموظفين

10)- ما هو الوقت في تقديرك ؟

-من ذهب

-هو الحياة

-كالسيف اذا لم تقطعه قطعك

11)-نسبة الوقت الحقيقي المستغل عندك تمام؟

-أقل من 30%

-أقل من 60%

-أقل من 80%

-أكثر من 85%

12)- هل تصل إلى العمل وإلى الإجتماعات في الوقت المناسب؟

-دائما

-غالبا

-أحيانا

13)-هل تحاسب نفسك دائما على الوقت؟

نعم لا أحيانا

14)- هل تشعر أن هناك ضياع في الوقت عندك ؟

قليلا نعم لا

لماذا.....

.....

15)- هل تعتبر نفسك متحكما بشكل ايجابي في وقت العمل؟

نعم لا أحيانا

لماذا.....

.....

16- هل تشعر بالذنب لعدم استطاعتك القيام بعملك بطريقة أفضل و في أقل وقت ممكن؟

غالبا أحيانا نادرا

لماذا.....

17- المعوقات التي تعوق استغلال وقتك اكثر؟

- معوقات شخصية
 معوقات تتعلق بالعمل
 معوقات بيئية و اجتماعية
 معوقات إدارية

معوقات

عائلية.....

18- هل القيام بأعمال مختلفة في وقت واحد و غياب الاختصاص عاملا من عوامل مضيعات الوقت؟

نعم لا أحيانا

لماذا.....

19- الوقت الذي تستغرقه في الإجتماعات أسبوعيا يمثل :

- 70% من الوقت المتاح لك
 60% من الوقت المتاح لك
 اقل من 60% من الوقت المتاح لك

20- هل مشكل النقل و المواصلات يعد سببا مقنعا للتأخر عن العمل و ضياع الوقت؟

نعم لا أحيانا

لماذا.....

21- هل تعد كثرة الاجتماعات و طوال مدتها من مضيعات الوقت؟

نعم لا أحيانا

لماذا.....

(22)-كيفية ممارسة الموظفين بالعمل :

-تقوم بتنفيذه مباشرة؟

-تستغرق وقتا في تنظيمه قبل القيام به؟

(23)-عند بداية دوام العمل:

- تنفذ ما يرد اليك تبعا من اعمال

-تكتب المطلوب منك وحدك في بداية اليوم

(24)- عند انتهاء دوام العمل:

- تكتب ما لم يتم عمله و تدرجه في موعد الغد

-لا تهتم بذلك لأنه نوع من القيود

-اذكر اخرى

(25)- هل تؤدي عملك وفق نظام الأولويات؟

دائما غالبا أحيانا

(26)- هل كفاءة المدراء و مهارتهم تعد عامل اساسي للحد من ضياع وقت؟

غالبا أحيانا نادرا

لماذا.....

(27)- هل تعثر على مستلزماتك بسهولة في ملفاتك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا

(28)- هل تشعر ان كل شيء يسير في العمل كما خطط له؟

دائما غالبا أحيانا نادرا

لماذا.....

29- هل تحضر و تغادر يوميا في الوقت المحدد؟

دائما غالبا أحيانا نادرا

برر اجابتك؟

.....
.....

30- التردد في اتخاذ بعض القرارات يعرضك للخطأ؟

نعم لا أحيانا

31- هل التسرع في اتخاذ بعض القرارات يعرضك للخطأ؟

نعم لا احيانا

32- هل يؤدي الادارة الرشيدة للوقت الى تنفيذ العمل في الوقت المطلوب و بشكل متقن؟

نعم لا احيانا

لماذا.....
.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا-القرآن الكريم:

- سورة البقرة ، الآية (282).

ثانيا-النصوص القانونية:

01- ج.ج.د.ش،قانون رقم 06-01 ، المؤرخ في 20 فبراير 2006 ، يتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته ،الجريدة الرسمية، العدد 14 الصادرة في 8 مارس 2006.

02- ج.ج.د.ش، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية، العدد 46 ، الصادرة في 16 يوليو 2006.

03- ج.ج.د.ش القانون 12/07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية ،الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية،العدد12/2012.

04- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ اجهزة الإدارة العامة في الولاية،الجريدة الرسمية،العدد48، في 23 جويلية1994.

ثالثا-الكتب :

01- شلبي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، و الأدوات،(الجزائر: دار هومة 2002).

02- بوحوش عمار ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث(ديوان المطبوعات الجامعية،ط8 ،2016).

- 03- أظاني مصطفى حميد ، مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية، الإسكندرية(دار الوفاء،2007).
- 04- ناجي عبد النور ، منهجية البحث السياسي،(دار البازوري للنشر و التوزيع،2011).
- 05- الفهداوي فهمي خليفة،الإدارة في الإسلام المنهجية و التطبيق و القواعد(عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1،2001).
- 06- بوشيخة نادر احمد ،مدخل إلى إدارة الوقت(عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،ط1،2009).
- 07- التوبجري صالح بن حمد ، ويسألونك عن الإدارة ، (الرياض:مملكة نجد للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2013).
- 08- العامري مهدي محسن ،الطاهر محسن منصور،الإدارة و الأعمال(الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى،2007).
- 09- محمد عبد القادر عبد القادر ،حاتم سعد قابيل ،الإدارة العامة ،(جامعة:المنصورية،ط3 2000).
- 10- عبد المهدي ماجد المساعدة و الآخرون،مبادئ علم الإدارة،(عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1،2013).
- 11- حامي حسان ،استراتيجية التدريب في إطار متطلبات المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ،(جامعة سطيف2 : كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،2016).
- 12- عبد الله شوقي ،إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري ،(عمان:دار أسامة النشر و التوزيع ،ط1،2006).

13- عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية إتخاذ القرارات والإتصال للإدارة الفعالة (الأردن: عالم الكتاب الحديث، ط1، 2007).

14- غزاوي راوية تيسير، إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، (جامعة:اليربوك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، سنة 2012).

15- كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال"أسس و وظائف" (مكتبة عمان: عمان، الأردن 1974).

16- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت، (تخصص إدارة كتيبية، دار 229، ط1429م).

17- الفقي ابراهيم، إدارة الوقت، (القاهرة:إبداع للإعلام و النشر، 2009م).

18- طاشة بومدين، البيروقراطية و التنمية السياسية في الجزائر (الاسكندرية:مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2014).

19- عشي علاء الدين، والي الولاية في التنظيم الاداري، (الجزائر:دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط. 2006).

20- تركي محمد، مناهج البحث في علوم التربية و علوم النفس، (الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984).

رابعاً- الرسائل الجامعية :

1- أطروحة دكتوراة :

01- حامي حسان ،استراتيجية التدريب في إطار متطلبات المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

،أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ،(جامعة سطيف2 : كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،2016).

02- بوضياف احمد ،الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية،أطروحة دكتوراه في القانون،(جامعة

الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الإدارية،1982).

2-رسالة ماجستير:

01- النعاس إيهاب عبد الرزاق ، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة ،رسالة مقدمة

لنيل درجة ماجستير(طرابلس:معهد التخطيط للدراسات العليا،2003).

02- محمد الغامدي محمد احمد ،إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطارف،دراسة مقدمة

لنيل درجة ماجستير،(جامعة: ام القرى،(1428هـ-1429هـ).

03- بن محمد الرشيد جهاد ،إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ،بحث مقدم لنيل درجة ماجستير

،(جامعة:نايف العربية للعلوم الأمنية،2003م).

04- جياذ أعتمانة ، الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر(1990 -1992)،

أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم السياسي و الإداري ، من معهد العلوم السياسية و العلاقات

الدولية ،(جامعة الجزائر ، 1995).

05- ولقريعات بوجمعة ،القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية،بحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة و المالية العامة،(جامعة الجزائر، معهد الحقوق و العلوم الإدارية ، 1982).

06- بن عثمان شويح ،دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام،(تلمسان:كلية الحقوق و العلوم السياسية ، سنة2010-2011).

3- مذكرة ماستر :

01- مرواني رانية ،دور ادارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ،(جامعة:العربي بن مهدي،سنة2015-2016).

02- محجوبي سارة ، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر،(جامعة: قاصدي مرياح ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2016).

03- الواعر نسيم ، الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية تخصص : سياسة عامة مقارنة، (جامعة :العربي بن مهدي أم البواقي، كلية الحقوق و العلوم السياسية،سنة2016).

04- بولنوار احمد ، ترتيب و تصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري، مكملة لنيل شهادة ماستر،تخصص تنظيم سياسي واداري (ورقلة:جامعة قاصدي مرياح،كلية الحقوق و العلوم السياسية،مذكرة).

4-مذكرة ليسانس :

01- براهيم عامر ، زكرياء طالب ،التطوير الإداري كمدخل للتنمية السياسية في الجزائر،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس،(جامعة: مولاي الطاهر سعيدة ،كلية الحقوق و العلوم السياسية،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية،2012/2013).

خامسا- المجلة العلمية :

01- بن لرنب منصور ،"المؤسسات السياسية و الادارية في العهد العثماني"مجلة العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، العدد الاول ، جامعة الجزائر،1994".

سادسا- المنشورات :

01-سمارة نصير ، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر (الجزائر:منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، ط1، 2005).

02- لباد ناصر ،القانون الاداري،(الجزائر:منشورات دحلب ، 2001).

سابعا-: المحاضرات الأكاديمية:

01- جدار رياض ،محاضرة في مقياس مدخل إدارة اعمال،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2016.

ثالثا-المواقع الإلكترونية :

01- خاتب محمد ، "تعريف الإدارة العامة و أهميتها و مجالاته"،في:
18:18، <https://www.business4lions.com>، 2019/08/16

- 02- الحيارى ايمان ، مفهوم الإدارة العامة ، في :
<https://mawdoo3.com>، (16/08/19) 18:40
- 03- جاهين محمد محمد ، مفهوم الإدارة العامة ، في:
http://www.almerja.com/reading.php?idm=45632 (19/09/19) 20:21
- 04- مختارى ميسوم ، منتديات الجلفة لكل الجزائريين و العرب ، في:
<https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=1176427> ، (13/08/2019) 20:24
- 05- بوعكاز نوال ، مدارس الفكر الاداري ، في: [http://cte.univ-](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/systems.html)
(15/12/2019) ، [setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/systems.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/systems.html)
- 06- عبد الغنى محمد ، الفكر الإداري في العصور القديمة، في:
<https://specialties.bayt.com/fr/specialties/q/348427> (16/12/2019)
- 07- ألدويك وآخرون تسير ، أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، في:
https://edu2day.blogspot.com/2013/04/blog-post_656.html
(14/08/2019) 18:35
- 08- صحراوي منير ، بحث حول الإدارة البيانية ، في:
https://100mounir.blogspot.com/2015/05/blog-post_50.html
(17/12/2019) ،
- 09- كتاب مضيعات الوقت ، في: الموقع http://fr.slideshare.net/pdf_87519754 ،
09/09/2019. 13 :39

10-Wilaya de tizi ousou decépage administrative:

https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwijmu_xpM7mAUR26QKHbZxCOYQjhx6BAgBEAI&url=http%3A%2F%2Fwilaya-tiziouzou.dz%2Fdecoupage%2Fdecoupage-administratif.htm&psig=AOvVaw1IbRz8WOhluMLa2-D38la&ust=1577276711379782 (23/12/2019)

فهرس المحتويات

صفحة	عنوان
1.....	مقدمة.....
10.....	الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة العامة و إدارة الوقت.....
12.....	المبحث الأول : ماهية الإدارة العامة.....
12.....	المطلب الأول : تعريف الإدارة العامة.....
17.....	المطلب الثاني : أهداف و اهمية الإدارة العامة.....
26.....	المطلب الثالث : تطور مدارس الفكر الإداري.....
41.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة الوقت.....
41.....	المطلب الأول : تعريف الوقت.....
50.....	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الوقت.....
54.....	المطلب الثالث : تقييم إدارة الوقت.....
62.....	الفصل الثاني : واقع إدارة الوقت في الإدارة العامة الجزائرية
64.....	المبحث الأول : التطور التاريخي للإدارة الجزائرية و مشكلاتها.....
64	المطلب الأول : التطور التاريخي للإدارة الجزائرية.....

- المطلب الثاني : خصائص و مشكلات الإدارة الجزائرية في الوقت.....81
- المبحث الثاني : تقييم أداء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية.....87
- المطلب الأول : عوامل ومصادر سوء إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية.....87
- المطلب الثاني: الحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية.....91
- الفصل الثالث : دراسة حالة لواقع إدارة الوقت في إدارة ولاية تيزي وزو.....100
- المبحث الأول :التعريف بحالة الدراسة.....102
- المطلب الأول :الإطار القانوني لولاية تيزي وزو.....93
- المطلب الثاني : التعريف بمديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو.....104
- المطلب الثالث : التنظيم الهيكلي و التعداد البشري لمديرية الإدارة المحلية في ولاية تيزي وزو.....105
- المبحث الثاني : عرض و تحليل بيانات ونتائج الإستثمار.....113
- المطلب الأول : عينة الدراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو و بيانات.....
- الإستثمار.....113
- المطلب الثاني : تحليل بيانات الإستثمار.....115

141.....	المطلب الثالث : نتائج تحليل الاستثمارة.....
146.....	الخاتمة.....
149.....	الملاحق.....
157.....	قائمة المراجع.....
165.....	الفهرس.....
168.....	الملخص.....

الملخص:

من خلال بحثنا لهذه المذكرة بعنوان إدارة الوقت وواقعها في الإدارة الجزائرية، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول: تضمن الإطار المفاهيمي لإدارة العامة و الوقت، الفصل الثاني: تضمن واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية، الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الإدارة المحلية لولاية تيزي وزو. كما يسعى هذا الموضوع لكشف دور و قيمة الوقت في حياة الإنسان، كما بيننا أيضا المشكلات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية، وكذلك كيفية استغلال الموظف الجزائري وقته في العمل داخل الإدارة الجزائرية.

Résumé:

À travers nos recherches sur cette note intitulée La gestion du temps et sa réalité dans l'administration algérienne, nous avons divisé l'étude en trois chapitres: Le premier chapitre comprenait le cadre conceptuel de l'administration publique et du temps, le deuxième chapitre: inclut la réalité de la gestion du temps dans l'administration algérienne, le troisième chapitre: une étude de terrain dans une direction L'administration locale de la province de Tizi Ouzou. Ce sujet cherche également à révéler le rôle et la valeur du temps dans la vie d'une personne, car nous avons également montré les problèmes dont souffre l'administration algérienne, ainsi que la façon dont l'employé algérien utilise son temps pour travailler au sein de l'administration algérienne.