



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية الرمز:.....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في إدارة الوقت

لدى المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - ولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

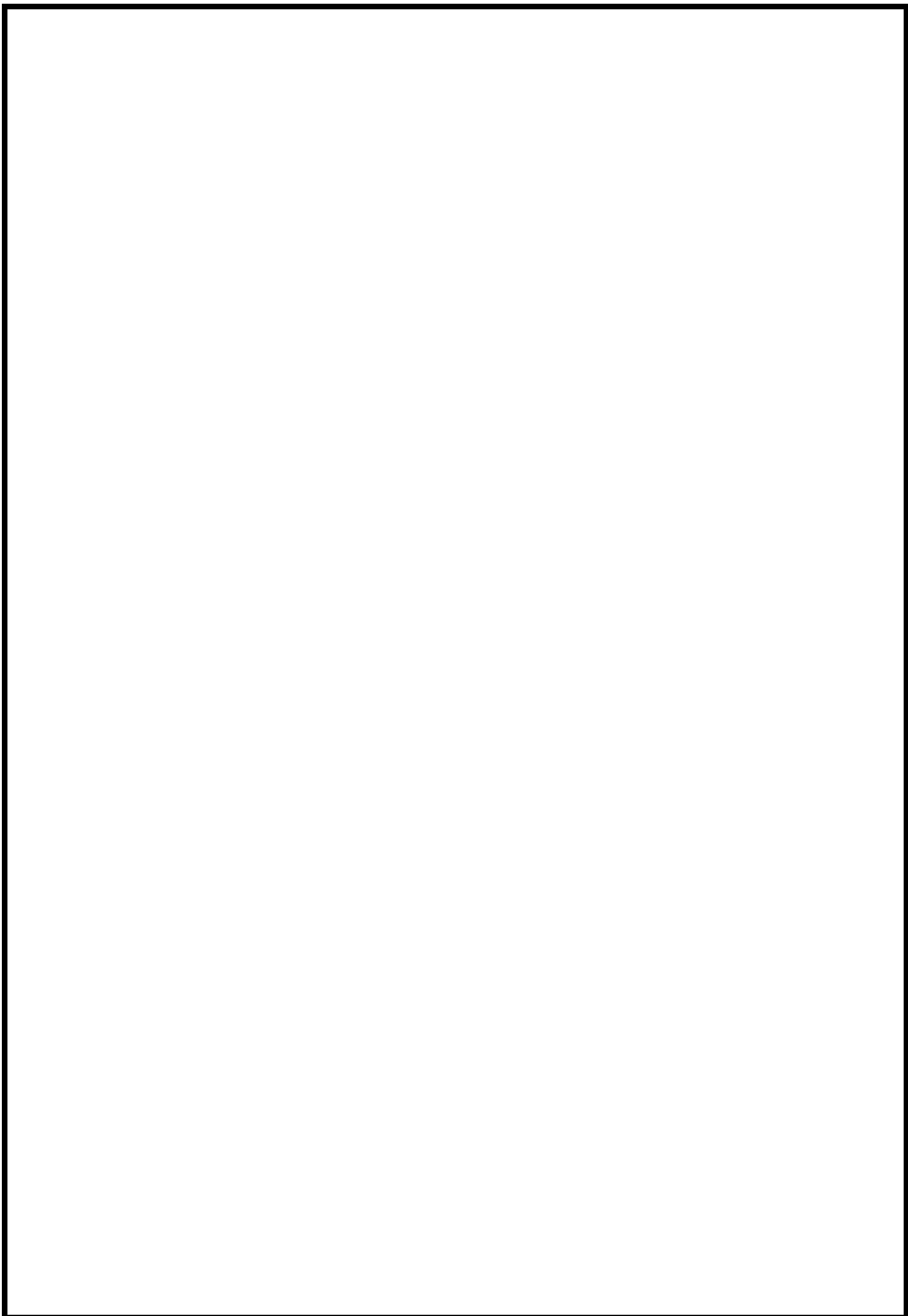
د/ عمارة نور الدين

إعداد الطالب:

صغيري خليل

السنة الجامعية:

2020-2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية الرمز:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في إدارة

الوقت لدى المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - ولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

د/ عمارة نور الدين

إعداد الطالب:

خليل صغيري

السنة الجامعية:

2020-2019

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد والشكر لله عز وجل الذي بفضلہ وفقت لإجاز هذا العمل
المناضع.

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذ المشرف الدكتور الفاضل
عمارة نور الدين

الذي كان دوما عوناً لي من خلال نصائحه وتوجيهاته كما كان خير
الأخ المرشد الأساتذ المسدد سائلاً الله تعالى أن يوفقه في مسيرته
العلمية والعملية.

جزيل الشكر و العرفان لكل أساتذة قسم الإدارة و النسيير الرياضي
على رأسهم رئيس القسم الدكتور الفاضل من نيز أسامة.
إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود

الإهداء

إلى من رباني صغيرا وعلماي وسانداني كبيرا إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الرحمن وجعل حياتهما نورا وأمان سائلا الله عز
وجل أن يطيل في عمرهما وأن يبارك لهما فيه.

إلى زوجتي الكريمة التي كانت نعم الرفيقة ونعم السند أطال الله في
عمرها وبارك لها فيه.

إلى من تقاسمت معهم ظلمة الحرم ونور إشراق الحياة إخوتي الأعزاء:
عباس، نفيسة، نبيلة، رضا، هشام، خالد، صهيب

إلى كل أصدقاء المشوار الدراسي في المعهد خاصة طلبة الفوج 01
وأخص بالدكر "عم مقح، نوح بونيف، بوزيد النمس، عدالتا المبروك
إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود ولو بكلمة

تشجيع.

قائمة المحتويات

/	شكر
/	إهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الانجليزية Abstract
أ - ب	المقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
04	1-1- إشكالية الدراسة
05	1-2- فرضيات الدراسة
05	1-3- أهمية الدراسة
06	1-4- أهداف الدراسة
06	1-5- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
10	1-6- الدراسات السابقة
21	1-7- مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: تكنولوجيا الاتصال الحديثة
24	تمهيد
24	1-2- مفهوم اتصال المؤسسة
24	2-2- أهمية اتصال المؤسسة
25	3-2- أهداف اتصال المؤسسة
25	1-3-2 الأهداف الخاصة بالعاملين

26	2-3-2- أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية
26	2-3-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور
27	2-4-2- الاتصال الخارجي
27	2-5- شبكات الاتصال
27	2-5-1- تعريف الشبكات الاتصالية
28	2-5-2- أهداف الشبكات الاتصالية
28	2-6- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة
29	2-7- أهمية وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة
30	2-8- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
30	2-8-1- خصائص الوسيلة التي تؤثر في فعالية الاتصال
31	2-9- وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة
32	2-10- إيجابيات و سلبيات تكنولوجيا الاتصال
32	2-10-1- إيجابيات تكنولوجيا الاتصال
33	2-10-2- سلبيات تكنولوجيا الاتصال
34	خاتمة
الصفحة	الفصل الثالث: إدارة الوقت
36	تمهيد
37	3-1- مفهوم الوقت
38	3-2- أهمية الوقت
39	3-3- أنواع الوقت
41	3-4- إدارة الوقت
44	3-5- أهمية الوقت
44	3-5-1- وجهة النظر الأولى
45	3-5-2- وجهة النظر الثانية
46	3-6- أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت
46	3-6-1- أساسيات إدارة الوقت

47	3-7-أساليب إدارة الوقت
47	3-7-1-أسلوب الإدارة الذاتية
47	3-7-2-الإدارة بالاستثناء
48	3-7-3-أسلوب الإدارة بالتفويض
50	3-7-4-أسلوب الإدارة بالأهداف
51	3-8-مضيعات الوقت ومعوقات إدارته
51	3-8-1-عوامل تتعلق بمجال التخطيط
51	3-8-2-عوامل تتعلق بمجال التنظيم
52	3-8-3-عوامل تتعلق بمجال التوظيف
52	3-8-4-عوامل تتعلق بمجال التوجيه
52	3-8-5-عوامل تتعلق بمجال الرقابة
52	3-8-6-عوامل تتعلق بمجال الاتصال
52	3-8-7-عوامل تتعلق بمجال اتخاذ القرارات
53	3-9-خطوات الإدارة الناجحة للوقت
53	3-9-1-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات
53	3-9-2-الاحتفاظ بخطة عمل زمنية أو برنامج عمل
53	3-9-3-وضع قائمة إنجاز يومية
53	3-9-4-سد منافذ الهروب
54	3-9-5-استغلال الأوقات الهامشية
55	خاتمة
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
57	تمهيد
58	4-1-الدراسة الاستطلاعية
58	4-2- منهج الدراسة
59	4-3- متغيرات الدراسة
59	4-3-1- تعريف المتغير المستقل

59	4-3-1- تعريف المتغير التابع
59	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
59	4-4-1- مجتمع الدراسة
59	4-4-2- عينة الدراسة
61	خاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
60	01	توزيع أداة الدراسة على عينة البحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا مِثْقَالَ
ذَرَّةٍ لِيُحْيِيَ بِهِ
الْبَشَرِ الْمَيِّتَ وَهُوَ
بِالْحَمْدِ أَكْبَرُ
عَلَيْهِ وَهُوَ الْغَنِيُّ
الْكَرِيمُ

المقدمة:

المؤسسة الرياضية بمختلف أشكالها وأنواعها وأحجامها ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها تعتبر مجموعة من الأفراد منظمين بشكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف وتقديم خدمات، وحتى يتمكن هؤلاء الأفراد من تأدية أدوارهم و مهامهم بشكل يضمن السير الفعال و المميز لها ووجب توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمدخل رئيسي في مختلف العمليات التي تقوم بها لما للتكنولوجيات الحديثة للاتصال من أدوار كبيرة و مهمة في توجيه نشاط المؤسسة والرفع من مستوى أدائها وفعاليتها، خاصة ونحن نعلم أن الميزة التنافسية لكل أنواع المؤسسات حاليا أصبحت تكتسي طابع الديناميكية والتغيير المستمر لذا فرض هذا التحول على المؤسسة الرياضية ضرورة مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها وعلى مستوى محيطها وكذا حتمية التأقلم مع واقعها الجديد. (بولعويديات حورية2008، ص7)

لقد استفادت المؤسسات الرياضية الجزائرية من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في ميدان التسيير والتنظيم حيث أحدثت تغيرات عميقة في الممارسات الاتصالية كما هو الحال في كل مؤسسة تشربت بآثار العولمة وذلك بتحديث أنظمتها باستخدامها للتكنولوجيات الحديثة للاتصال كأداة لتحسين القدرات والأساليب الإدارية المنتهجة، جمع وتخزين وتبادل المعلومات والبيانات، تبسيط وتسهيل الإجراءات وكذا تطوير وتحسين الأداء البشري، وذلك استنادا على الفكرة القائلة "من حاز المعلومة حاز القوة" باعتبارها العصب الرئيس في كافة الأعمال والعمليات على مستواها ومصدر كل القرارات مهما كان نوعها. (طويهري فاطمة،2015، ص 14)

تعد الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية، حيث تعتبر مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت، واستثماره، وتوزيعه بفعالية على المهام المختلفة، والتي لا تنطلق إلى تغييره، أو تعديله أو تطويره، بل استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الضائع منه هدرا، لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري، بإعطاء الوقت أهمية أكبر وتوجيهه للسلوك نحو انجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه، والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم. (يوسف احمد، 2006:ص2) و من المعلوم أن لكل الإدارات بما في ذلك إدارة مديريات الشباب والرياضة أنها تعمل على تحقيق النجاح و الرقي و التغلب على المشاكل و ذلك عن طريق إتباعها الأسس العلمية وتنظيمهم لأوقاتهم التي تؤدي بدورها إلى النجاح و تبني الأفكار الصحيحة و الواضحة و بأساليب إدارية حديثة ، و بأقل التكاليف و اقل وقت ممكن لتبرز كإدارة قائمة بحد ذاتها ، لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف ، وتحقيق الاهداف يحتاج إلى وقت ، وبذلك يكون الوقت احد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ، ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق المنشود منه من أهداف.

كما تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية (سواء العليا أو الوسطى أو التنفيذية) وذلك من خلال معالجة العوامل المؤدية إلى سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع المستويات بما يمكن المنظمات من تحقيق مهامها وأهدافها.

وهذا ما أدى بالباحث اقتراح عنوان الدراسة كالتالي:

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودوره في إدارة الوقت (دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) وتضمنت دراستنا 4 فصول نوجز محتواها فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة واحتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، أهداف وأهمية الدراسة، فرضياتها وتحديد لكلماتها الدالة والدراسات السابقة والمشابهة التي اعتمدنا عليها.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم، أهمية، أهداف وأنواع اتصال المؤسسة، مفهوم وأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة ومختلف وظائفها بالإضافة إلى سلبياتها وإيجابياتها.

الفصل الثالث: تضمن مفهوم الوقت، أهمية، أهداف وأنواع الوقت، مفهوم إدارة الوقت، أهمية إدارة الوقت، أساسيات ومتطلبات الوقت

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الأول
باب ما في سرها

الكتاب الثاني
باب ما في سرها

1-1- الإشكالية:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال صياغة رؤيتها المستقبلية بالعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات مناسبة وتوفير مجموعة مدخلات تتمثل أساسا في الموارد الضرورية في سبيل تحقيق ذلك.

والمؤسسة الرياضية على غرار باقي المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى لها كذلك رؤية مستقبلية تضع على أساسها أهدافا تسعى إلى تحقيقها من خلال ما تسخره من موارد بشرية ومادية لتنتج مخرجات تتلاءم وطبيعتها نشاطها فالمؤسسة الرياضية حسب ما أشار إليه "دافت و رويبنز" هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كل الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتوافق مع حجمها وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع تماثيا مع أهدافه. (أشرف صبحي، 2000، ص 47)

إن المتأمل في حال المجتمعات اليوم يقر بأن العالم شهد تطورات وتحولات عديدة وملحوظة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاتصالية... الخ ونتمس هذا التطور الرهيب خاصة في المجال التكنولوجي وذلك في ضوء ظاهرة أساسية تتمثل في تطور وسائل التكنولوجيا وتعدد أساليبها من خلال استخدام قنوات اتصالية جديدة ومبتكرة فالإنترنت مثلا وصل عدد مستخدميها 4.54 مليار مستخدما حول العالم في سنة 2018.

(<https://www.aliqtisadi.ps/article/60779> heure 20.23 date 22/06/2020).

بذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب ما أشار إليه (حسن عماد، 2011، ص 45) كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات الحديثة التي تريد مواكبة التطورات الحاصلة حيث أصبحت تطبيقاتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به المؤسسات وذلك نظرا للتسهيلات التي أتاحتها هذه التكنولوجيا والتي تكمن في القدرة على جمع البيانات تصنيفها، تخزينها واسترجاعها وبثها بأكثر كمية ممكنة لأكثر عدد ممكن من الأفراد وفي أقل وقت.

بالتالي فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تلعب دورا حيويا بالنسبة للمؤسسات الرياضية فهي تعتبر عنصرا لا غنى له باعتبارها النظام الذي تتم من خلاله جمع ومعالجة البيانات وتبادلها بين أعضاء المؤسسة للحصول على نتائج فعالة لتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية وتقوية العلاقات الاجتماعية داخلها وخارجها من أجل تحسين صورتها وتحقيق أهدافها.

هذه الأخيرة فرضت على كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات الرياضية واستخدامها من مميزاتا وتحقيق أهدافها بفعالية والارتقاء بمستوى أداء العملية الإدارية بما تسهم هذه التكنولوجيا في تطوير الأساليب التقليدية المستخدمة في إنجاز الأعمال الإدارية كما تسهم في تحقيق فعالية في إدارة الوقت لدى العاملين بالإدارة الرياضية وتعتبر إدارة الوقت من المواضيع الهامة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة الرياضية

بشكل خاص وتعرف ادارة الوقت على انها ادارة الانشطة والاعمال التي تؤدي في الوقت وتعنى الاستخدام الامثل للوقت وللايتمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي الى تحقيق اهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (العجمي محمد، 2007ص)

ففي السنوات الاخيرة فقد عرفت نمو كبير للتكنولوجيات الحديثة. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في البرمجيات وقواعد البيانات من جهة مثل (الورد، الإكسل، اليوربوينت...الخ) وكذلك الانترنت التي تصل الادارة بالشبكة العنكبوتية كما تربط مختلف مكاتب المؤسسة من جهة اخرى والتي غيرت بصفة محسوسة من محددات النشاط الاداري من خلال تأثيرها المباشر والمحسوس على المؤسسة الرياضية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي الذي فتح أمامها مجالات وتوجهات جديدة هذا التأثير الذي مس جميع وظائف المؤسسة بما في ذلك وظيفة إدارة الوقت في المؤسسة الرياضية. ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية؟

يقودنا طرح التساؤل العام إلى طرح التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل لوفرة وسائل الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية؟

2- هل لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية؟

3- هل لكفاءة المورد البشري دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منها تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها وهي كالتالي:

الفرضية العامة: لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

1-2-1- الفرضيات الجزئية:

1- لوفرة وسائل الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

2- لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

3- لكفاءة المورد البشري دور في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

1-3- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مساهمة نظرية في معالجة إشكالية دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة الوقت بالمؤسسات الرياضية وتبيان مدى تأثير التطور التكنولوجي الكبير في وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مختلف العمليات الإدارية الداخلية و الخارجية وانعكاس ذلك على استثمار الزمن بشكل فعال وإرساء قواعد ومبادئ التنظيم الجيد الذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال والإنجاز والإنتاج وتقسيم العمل

بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة لاستغلال الوقت بشكل أمثل ، كما أن دراستنا تعتبر من الدراسات الحديثة كونها ربطت بين متغيرين ذوي أهمية بالغة في الوقت الراهن بالنظر للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق والاستخدام الجيد و الفعال للتكنولوجيا الحديثة في تحسين سبل اتخاذ القرارات الصحيحة وذلك بتوفير كل البيانات و المعلومات التي تستلزم ذلك وكذا الرفع من مستوى أدائها ومستوى كفاءة العاملين بها وهو ما سينعكس إيجاباً على العلاقات السائدة فيها وبالتالي تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

1-4- أهداف الدراسة:

إن الأهداف العامة التي نريد الوصول إليها من هاته الدراسة تتمثل في النقاط التالية:

1- معرفة ما إذا كان لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في فعالية إدارة الوقت للمؤسسات الرياضية
2- التعرف على مدى توفر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات الرياضية ودور ذلك في فعالية إدارة الوقت بها.

3- معرفة حجم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودوره في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.
4- التعرف على ما إذا كان لكفاءات وقدرات الموارد البشرية العاملة في التعامل مع مختلف التكنولوجيات الحديثة للاتصال ودورها في فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1-5-1- التكنولوجيا:

لغة:

اشتقت كلمة "تكنولوجيا Technology" والتي عربت "تقنيات" من الكلمة اليونانية "Techno" وتعني فن أو مهارة والكلمة "Logos" وتعني علم أو دراسة، وبذلك فإن كلمة تقنيات تعني علم المهارات أو الفنون أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة. (مجد الهاشمي، 2012، ص44)

وأصل كلمة تكنولوجيا إغريقي ويعني لغة الحديث والمناقشة حول المسائل الفنية والحرفية، ولم تظهر هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية إلا في القرن السابع عشر، حيث يعرف قاموس أوكسفورد التكنولوجيا بأنها الدراسة العلمية للفنون العلمية أو الصناعية وكذلك باعتبارها تطبيقاً للعلم. (محمود جاسم، 2006، ص 120)

اصطلاحاً:

التكنولوجيا هي التطبيق العلمي على نطاق تجاري وصناعي للاكتشافات العلمية والاختراعات المختلفة التي يتمخض عنها البحث العلمي، وأنها الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي فبتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية

والاجتماعية وذلك بهدف التوصل إلى الأساليب الجديدة التي يفترض أنها أجدى للمجتمع. (بشير العلق، 2006، ص283)

إجرائياً: نعني بالتكنولوجيا هي تطبيق المعرفة والخبرات والمهارات المكتسبة في شتى العمليات الداخلية للمؤسسة الرياضية، وتتمثل في مجموع الوسائل والأساليب والتقنيات التي تتوفر عليها وتستخدمها المؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والعملية أي تمثل مركب قوامه المعدات والمعرفة والخبرة المتراكمة.

1-5-2- الاتصال:

لغة:

يرجع أصل كلمة "اتصال" communication إلى اللاتينية "communis" ومعناها "common opinion" أي "اتصال مشترك" أو "رأي مشترك"، وبالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما. (حسن عمادمكاوي، 2003، ص23) أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من الفعل "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي "انتهى إليه وبلغه ويعني أيضاً التواصل والإبلاغ. (حورية بولعويدات، 2008، ص20)

اصطلاحاً:

هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين. (حسن عماد مكاوي، 2003، ص24)

إجرائياً:

نقصد بالاتصال في دراستنا بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة الرياضية وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، ويحقق الاتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أعضاء المؤسسة وبذلك يساعدهم على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق رئيسها أو نوابه التأثير المطلوب فبتحريك بقية الأعضاء نحو تحقيق الأهداف كما أن الاتصال أداة هامة لتفعيل إدارة الوقت داخل المؤسسات الرياضية.

1-5-3- تكنولوجيا الاتصال:

اصطلاحاً:

تعرف بأنها مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات. (عبد المجيد شكري، 1996، ص11)

إجرائيا:

إن تكنولوجيا الاتصال هي جميع الاستعمالات من حواسيب شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية حيث تتمثل عادة في أجهزة الاتصال من هاتف، فاكس، إنترنت، هاتف ذكي... إلخ وهي بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى رفع فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية.

1-5-4- تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

اصطلاحا: تعتبر كلمة "حديثة" التي تضاف إلى تكنولوجيا الاتصال نسبية، لأنها تتوقف على مدى تطور المجتمع وعلى المدى الزمني فما هو حديث في زمن معين قديم في آخر ومن جملة تعاريفها نختار ما يلي:

هي الوسائل الإلكترونية المستخدمة في الإنتاج والتسجيل الكهرومغناطيسي، والذي توج باستخدام الشبكات الأرضية التي تستخدم الألياف الضوئية ذات الكفاءة العالية في حمل الرسائل والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام الحاسوب وما يتصل به من تقنيات. (حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 23)

إجرائيا:

نقصد بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في دراستنا كل التكنولوجيات المتوفرة في المؤسسات الرياضية والمتعلقة بعمليات المعالجة والإنتاج وتبادل المعلومات، والتي تجمع بين ثلاثة مجالات تقنية: المعلوماتية، الاتصال والسمعي البصري.

1-5-5- إدارة الوقت:

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وأنواعها وأهدافها، وبعض أساليبها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وإدارته، وبعض خطوات الإدارة الناجحة للوقت. لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي بـ: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولا ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت

تعريف الإدارة:

لغة: كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة (حورية لبشري رميني، - 2015 ص 8)

اصطلاحا: إن مصطلح إدارة Administration " من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين:

-الجزء الأول : (ad): (وتعني لك)

-الجزء الثاني: (ministration) (تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة.) (حنان شكري شاكر شبير، 2010ص).

وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان Management " و " أحيانا أخرى تعني Administration " أي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة (ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، 1ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013ص ص 25.26)

1-5-6- تعريف الوقت:

لغة: يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت (محدود) ، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة. (صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ، ص: 75)

اصطلاحاً:

من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس. (سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1988)

وعرفه فرانسيس بيكون فيقول: الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع (جهاد بن محمد الرشيد، 2003ص: 16) هو يرى بأن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت أو، لذا يجب على الإنسان المحافظة عليه.

1-5-7- المؤسسة الرياضية:

اصطلاحاً: هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأى مؤسسة اقتصادية لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله ويشير أشرف صبحي نقلا عن "دافت وروبينز" بأن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فهي تسير بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله مختلف شعبها وأقسامها. (أشرف صبحي، 2000، ص47)

إجرائياً:

إن المؤسسة الرياضية هي مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة مع بعضها والتي يوجد بينها اعتماد متبادل في إطار مجموعة من القواعد لتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل في دراستنا لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-6- الدراسات السابقة والمشابهة:

1-6-1- الدراسة الأولى:

دراسة "لمين علوطي" أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير سنة 2008 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر تحت عنوان:
أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة.

التساؤل العام للدراسة:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

التساؤلات الجزئية:

- 1- ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظام المعلومات؟
- 2- ما أثر الاعتماد على التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري؟
- 3- ما دور آلية العمل عن بعد في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء؟

أهداف الدراسة:

1- تسليط الضوء على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- 1- دراسة تأثير بعض تطبيقات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية منها: العمل عن بعد، التدريب الإلكتروني مع إبراز دور أمن المعلومات والشبكات.
- 2- التعرف على الأهمية الحالية لمجمعي المعلومات والمعرفة وتأثيرهما على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

المنهج: الاستقرائي والاستنباطي مع استخدام الباحث لأساليب الدراسات التحليلية والوصفية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- إمكانية تبادل، تجميع وتخزين كمية هائلة من البيانات والمعلومات.
- 2- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق التقليدية.
- 3- تحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناء على ما يتوفر من البيانات الصحيحة.
- 4- تسهيل التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة.
- 5- من المتطلبات الضرورية لنجاح نظم الاتصال الحديثة توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.
- 6- من المتطلبات الضرورية لنجاح نظم الاتصال الحديثة التحكم في الأجهزة والمعدات الإلكترونية وكذا طرق وكيفيات استخدامها.

أهم التوصيات المقترحة:

- 1-ينبغي أن يركز المستعمل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهدف الرئيسي الذي استخدم من أجلها هذه التكنولوجيا باعتبارها أداة ممكنة لإحداث التطوير والتحسين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2-لا ينبغي أن تقتصر برامج التحول إلى المعلوماتية على تطوير المؤسسة فقط بل ينبغي اعتبارها منظومات متكاملة لتطوير بيئة المؤسسة بكافة جوانبها ومكوناتها المادية والبشرية.
- 3-من المهم في عصر المعلومات إقامة أنشطة تدريبية تعتمد على تطبيقات تكنولوجيا الاتصال الحديثة والاهتمام بالتفكير الابتكاري في التدريب لإعداد وتأهيل عامل لديه مهارات وقدرات إبداعية ومعرفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الانجاز والسعي للتميز.
- 4-تطوير نظم العمل وتشجيع حلقات العصف الذهني باعتبارها مداخل الابتكار الحديث.

1-6-2- الدراسة الثانية:

دراسة "بليدوم صباح" أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير سنة 2013 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 تحت عنوان:
أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

تساؤلات الدراسة:

ما هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما هي أهم أنظمتها المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟
ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة الجزائرية؟ وكيف ساهمت في تغيير العملية الإدارية بها؟

المنهج: استخدمت الباحثة منهجين في دراستها:

- 1- الوصفي التحليلي (الجانب النظري).
- 2- دراسة حالة (الجانب التطبيقي) بمؤسسة موبيليس.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1-المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها.
- 2-توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وتقليل التكاليف وحل الكثير من المشاكل في بيئتها الداخلية.
- 3-أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة وحديثة.

أهم التوصيات المقترحة:

- 1-إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات والاتصال للاستفادة منها أكثر فأكثر.

2- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة للبحث والتطوير للحصول على التجديد والابتكار.

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهم الوسائل التي توفر المعلومة لحل المشكلات وتعزيز اتخاذ القرارات.

1-6-3- الدراسة الثالثة:

دراسة "بولعويدات حورية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة (غير منشورة) بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2008 بعنوان: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- ما هو أثر هذا الاستخدام على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

أهداف الدراسة:

- 1- الدراسة المعمقة للاتصال ومدى الاستخدام الفعلي للتكنولوجيات الحديثة. الكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيات الحديثة في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات.

المنهج: الوصفي باستخدام أسلوب المسح التحليلي.

الأداة: استمارة استبيان، المقابلة، الملاحظة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي من خلال تسهيل الاتصال بين الموظفين، سرعة تداول المعلومة، القضاء على العوائق والمشكلات.
- 2- تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمات من خلال زيادة السرعة والدقة في الأداء والرفع من كفاءة العمل.
- 3- تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين محيط العمل من خلال رفع الروح المعنوية.
- 3- تؤثر استفادة الموظفين من برامج التدريب في نسبة استخدامهم للتكنولوجيا.

1-6-4- الدراسة الرابعة:

دراسة "البنى عبد الله العلويين" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في الإعلام بكلية الآداب قسم الإعلام، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، سنة 2009 بعنوان: تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية؟

2- ما مستوى تقييم أفراد مجتمع عينة الدراسة لأنشطة وأداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية باستخدام تكنولوجيا الاتصال؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية.
 - 2- مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في أداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية وفقاً للخصائص الديموغرافية المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).
 - 3- قياس أثر تكنولوجيا الاتصال على أنشطة وأداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية، متمثلاً بمجالات (التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم، اتخاذ القرارات، والموارد البشرية والإنتاجية، وكفاءة الأداء).
- العينة: 350 موظف وموظفة بمؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية اختيروا عشوائياً.

المنهج: المنهج الوصفي.

أداة جمع البيانات: استمارة استبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- لاستخدام تكنولوجيا الاتصال أثر على مجالات التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم، الموارد البشرية اتخاذ القرار والإنتاجية وكفاءة الأداء.

أهم التوصيات المقترحة:

- 1- العمل على رفد المؤسسات الإعلامية الأردنية بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على استخدام تكنولوجيا الاتصال وزيادة الوعي لدى العاملين عن مفهوم تكنولوجيا الاتصال لما لهذه التقنية من أثر فاعل على أداء المؤسسات الإعلامية الأردنية.
- 2- إنشاء مراكز خاصة بضبط جودة الإنتاج الإعلامي في المؤسسات الإعلامية الأردنية، مع مراعاة إدخالها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، تأخذ على عاتقها تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل دائم ومستمر.
- 3- العمل على تنمية القيم والاتجاهات بهدف بناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد جودة الإنتاج وعملية تنفيذها من قبل العاملين، ومن أبرز تلك القيم ما يأتي: التعاون الجاد والعمل بروح الفريق الواحد المحافظة على الوقت، التحسين المستمر للبرامج الإعلامية والرغبة في الابتكار والإبداع والتجديد).

1-6-5- الدراسة الخامسة:

دراسة "طوبهري فاطمة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2 سنة 2015 تحت عنوان:
أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟
 - 2- هل توجد علاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت؟
- أهم أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيات المعلومات والاتصال، على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- أهم النتائج المتوصل إليها:**

- 1- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.
 - 2- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري.
- أهم التوصيات المقترحة:**

- 1- توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر للتلائم ومتطلبات العصر، باعتبار أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جدا.
 - 2- تخطيط برامج تكوينية تتماشى وظروف عمال الموظفين باستقطاب والاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل إقامة دورات تكوينية عملية وليست نظرية مما يشحن الثقة في نفسية العمال ويساعدهم في التصدي لأضرارها والتغلب على سلبياتها.
- 1-6-6- الدراسة السادسة:**

دراسة "ليلي بوحديد " سنة 2017 بعنوان: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مقال منشور في مجلة الحقيقة العدد 41 جامعة باتنة بتاريخ 2017/12/25.

التساؤل العام للدراسة:

هل يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة من وجهة نظر المديرين؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها.
 - 2- إبراز مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي من وجهة نظر المديرين.
- المنهج:** الوصفي التحليلي.

أداة جمع البيانات: الاستبيان.

العينة: 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، عينة قصدية غير احتمالية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

1- درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس وعي أفرادها بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد على المؤسسة مثل: السرعة في أداء الخدمات، المتابعة اليومية من خلال شبكة الإنترنت لجميع أنواع الأخبار المتعلقة بسوق العمل، كسر حاجز المسافة والوقت والتكلفة، المرونة في تلبية رغبات الزبائن وإرضائهم وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها.

أهم التوصيات المقترحة:

1- ضرورة العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي، للحصول على نتائج أشمل وأدق، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف المالية من خلال اعتماد نظام معلوماتي ذاتي يعنى بالأداء المالي.

2- ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومة وكيفية استخدامها بوسائل وتقنيات حديثة.

1-6-7- الدراسة السابعة:

محمد أبو زيد، رحي مصطفى عليان: 2014 إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت، ودراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وغير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان من اجل تحقيقي أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من 214 إداري عامل في المكتبات الجامعة الأردنية.

توصلت الدراسة إلى:

- أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم مهارات عالية في إدارة الوقت و على كافة الأبعاد.

- أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت.

- وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة و التخصص و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.

- وجود اثر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة و غير مباشرة من خلال التحكم المدرك بالوقت.

وأوصت الدراسة على :

العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام بصورة عامة والورقية بصورة خاصة من جانب إدارة الوثائق الالكترونية بهدف المساهمة في تنظيم الأعمال المكتبية.

1-6-8- الدراسة الثامنة:

دراسة "زوقار يمينية"، "صفوان أمينة"، تمت الدراسة خلال السنة الجامعية - 2014م 2015م، بعنوان إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بالمركز التجاري (أنو) بعين الدفلى مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة بين إدارة الوقت وتحسن مستوى أداء العاملين.
- لا يوجد علاقة بين تخطيط الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين.
- لا يوجد علاقة بين تنظيم الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته.
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت و كيفية السيطرة عليها
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل و التي تساعد على تحسين الأداء.

نتائج الدراسة:

- إدراك العاملين لأهمية الوقت
- إن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت
- تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح

- يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت
- إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل
- يعتمد المركز التجاري على تخصيص زمن محدد للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.
- تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية حول إدارة الوقت وهذا ما يساعد في تحسين أداء المؤسسة
- هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (التخطيط والرقابة وهدر الوقت) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري " أنو " عين الدفلى.

- هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (التنظيم والتوجيه) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري

"أنو" عين الدفلى

- يستخدم المركز التجاري معايير مناسبة لزيادة من كفاءة وفعالية أداء العاملين.
- لا تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين بها.

1-6-9- الدراسة التاسعة:

دراسة محمود محمد يحيى عدارية سنة 2006م بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية"

طبيعة الدراسة: رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين تناولت هذه الدراسة العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة على صعيد جميع مستويات المهام الإدارية الثلاثة الإداري، الفني والاجتماعي (والكشف عن واقع الأداء في إدارة الوقت في ضوء بعض المتغيرات). استخدم الباحث أداة استبيان من عينة تتكون من (93) فرد بطريقة عشوائية منها (70) مدير ومدير، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين معدل كمية الوقت الذي يصرفه المديرون والمديرات على المهام و بين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:
* اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي للتلاميذ المدرسة وتنظيم دورات تدريبية للمدرء والمعلمين والعاملين لتحسين الأداء.

1-6-10- الدراسة العاشرة:

دراسة عبير فوزي الخطيب سنة 2009م بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. هذه الدراسة أجريت بهدف تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (03) شركات، واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من (140) موظف وموظفة في المستويات العليا والوسطى والمشرفين، ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) عنصر موزعين على ثلاث شركات، وقد شملت الاستبانة أسئلة تغطي (05) محاور رئيسية أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها :

- * محاولة معرفة عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية له
- * أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.
- * تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.
- * وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.
- * يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

* عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت.

* ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين

1-6-11- الدراسة الحادية عشر:

دراسة " أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل " ، تمت سنة ، 2009 بعنوان " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها

بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم

- **طبيعة الدراسة:** مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هذه الدراسة أجريت بهدف تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم

- معرفة العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظات غزة.

- الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

- الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

انجزت الدراسة الميدانية على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المدراء

أنفسهم، وكان ذلك خلال العام الدراسي 2008 2009 م، أما موضوع الدراسة فقد تمحور حول العلاقة

بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة (الديمقراطية و الأتوقراطية والترسلية)

قامت الباحثة بتصميم استبانتيين كأداة للدراسة، الأولى تتعلق بفاعلية إدارة الوقت، واشتملت على (32)

فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: المهام الإدارية، المهام الفنية والمهام الشخصية و، الثانية فتتعلق

بالأنماط القيادية و، واشتملت على (31)فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (النمط الديمقراطي،

النمط الأتوقراطي والنمط الترسلي)، وقد قامت الباحثة باستخدام نظام SPSS (لتحليل استجابات أفراد

العينة)، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً.

- إن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأنماط الثلاثة بدرجات مختلفة، ولكنهم يعطون أولوية للنمط

الديمقراطي، نظراً لما يتميز به من خصائص ومميزات .

1-6-12- الدراسة الثانية عشر:

دراسة راوية تيسير غزاوي تمت سنة، 2012 بعنوان " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم -طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير غير منشور، ة كلية الاقتصاد والعلوم الادراية، جامعة اليرموك، الأردن. هذه الدراسة أجريت بهدف تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
-مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم.

-معرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين.

انجزت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة في (محافظة اربد، ومحافظة جرش، ومحافظة عجلون، ومحافظة المفرق) ، فقد تم توزيع 181 استبيان على هؤلاء العاملين، وقد تم استرجاع 159 استبانة اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء العاملين F دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

أهم التوصيات المقترحة:

1- التوجه نحو تبني القدرات الابداعية واحتواء مضامين الفكر الإبداعي في معالجة الظواهر التنظيمية التي لها أهمية كبيرة في تدعيم قدرة المنظمة على التكيف والنمو.

2- دعم المنظمات في تبني استراتيجيات المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع من خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الابتكاري فرديا وجماعيا.

3- اعتماد نظام اتصالات فعال لتعريف الأفراد العاملين بأحداث وتطورات العمل والإبداعات المحققة وتفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات المشابهة التي تناولت متغير تكنولوجيا الاتصال الحديثة أو بعبارة أخرى تكنولوجيا المعلومات والاتصال اتضح لنا أن هذه الدراسات تفاوتت بينها في كيفية تناوله وذلك لاختلاف المؤشرات التي تم التطرق إليها فإجمالاً يمكن أن نقول أن الدراسات تناولت مؤشرات تكنولوجيا الاتصال من حيث دورها في تحسين أداء الموارد البشرية(علوطي، 2008)، التسيير الاستراتيجي(بلقيدوم، 2013)، استخداماتها في المؤسسة(بولعويدات 2008، العلويين 2009، بوحديد 2017) وأخيراً دورها

2- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراستنا والربط بينهما.

1-7- مميزات الدراسة الحالية:

1- الربط بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة أن ربطت بينهما وهو ما يعطي صبغة الحداثة والجدة للإشكالية موضوع البحث.

2- القيام بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة - ولاية المسيلة -

3- التعريف بالدور الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي نعيشه في العالم حاليا على فعالية ادارة الوقت بالمؤسسة الرياضية إضافة إلى معرفة ما إذا كان لتوفرها بالحجم والكمية اللازمين مع الاستخدام الفعلي لها وفق الشروط المتعارف عليها في ذلك.

4- تسليط الضوء على مستوى وكفاءة وقدرات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الرياضية في التعامل مع مختلف تطبيقات تكنولوجيا الاتصال الحديثة لما له من دور فعال في فعالية إدارة الوقت وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية خدمة للرياضة الوطنية.

5- محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة .

6- محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت.

الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْمَلِكِ الْقَدِيمِ

الْفَصْلُ 2
حَمْدُ اللَّهِ

قَدْ كُنَّا لِلَّهِ
الْمَلِكِ الْقَدِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْمَلِكِ الْقَدِيمِ

تمهيد:

إن تطور مصادر الاتصال المعلومات كما ونوعا، وكذلك الموضوعات المتشعبة والمتداخلة التي تعكسها قد فرضت علينا اللجوء إلى تكنولوجيا الاتصال المعاصرة، كنتيجة حتمية لتأمين السيطرة على المعلومات وتهيئتها للباحثين والمستفيدين الآخرين بالسرعة والدقة والشمولية التي يتطلبها منطقتنا العصر، وضمن هذه التطورات أصبح جهاز الكمبيوتر مثلا أداة أساسية لتخزين المعلومات وتنظيمها ومعالجتها، وأصبح المنطق الافتراضي أو اللامادي يغزو جميع الميادين.

في هذا السياق اتجهت الكثير من المؤسسات في العالم إلى استثمار التكنولوجيات الجديدة، وعلى رأسها تكنولوجيا الاتصال لما توفره من سرعة ودقة عاليتين، إنتاجية كبيرة، جودة متميزة وقد ترجم هذا التنبؤ هجرة كمية ضخمة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي من الواقع الطبيعي الراهن إلى شبكات تفاعلية رقمية مبنية على المعايير المفتوحة كشبكة الإنترنت مثلا...

نتيجة للتطور الهائل الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في جميع المجالات عموما وفي نشاط المؤسسات خصوصا، سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ثم تقديم أهم أشكالها في المؤسسة.

2-1- مفهوم اتصال المؤسسة:

يمكن اعتبار اتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال. (مصطفى عشوي، 1992، ص 151) وهذا ما جعل الباحثين في مجال التنظيمات غالباً ما يخطون بين الاتصال ومجموعة من الظواهر الأخرى كالقيادة والضبط.

كان يدرس اتصال المؤسسة كمتغير من المتغيرات التنظيمية عند دراسة مواضيع مثل القيادة في المؤسسة، ولذا عادة ما توضع الصعوبات الموجودة في تعريف الاتصال والاتصال في المؤسسة كمصدر لتحليل نظرية التنظيم من المنظور الاتصالي، وعليه فإن التعاريف الخاصة بالمفهومين تكاد تجمع على أنها تشير إلى فكرتين مشتركيتين، فالأولى تتعلق بفكرة تبادل المعلومات والثانية تتعلق بنقل المعنى، وفي هذا السياق يرتبط اتصال المؤسسة بشبكات الاتصالات التي تظهر داخل المؤسسة، وهذا ما أجمعت عليه أغلب التعاريف، كذلك التعريف الذي قدمه "جولد هاربر" Gold Harber والذي ركز فيه أيضاً على اعتبار اتصال المؤسسة عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية، وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه، وقد قدم "روجرز" تعريفاً يؤكد فيه على اعتبار اتصال المؤسسة عملية مقصودة، يحدث فيها تبادل للرسائل وتتوج بتحقيق تأثير على سلوك الأفراد بما يخدم الأهداف المتنوعة للمؤسسة، وبما يضمن التسيير الحسن وتقديم خدمات جيدة لمختلف الزبائن.

حيث يقول "روجرز" Rogers "اتصال المؤسسة هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات. (عبد الرحمان عزي وآخرون، 1992، ص 19)

ويقول أيضاً: هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه".

(مصطفى حجازي، 1992، ص 19)

أيًا كان مفهوم اتصال المؤسسة فإنه يكتسي أهمية بالغة، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة، يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

2-2- أهمية اتصال المؤسسة:

إن التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته ذلك أن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري، حيث يرى "مورفي Morvie" أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح. (هناك حافظ بدوي، 2003، ص 248)

وتتبع أهمية الاتصال في المجال المؤسسي من اهتمام الإدارة بإبصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلاً عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها (حورية بولعويديات، 2008، ص 44)، ويمكن تلخيص

أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية ثالثة. (محمد علي محمد، 1996، ص 196)

فمن الناحية الأولى نجد أن أهمية الاتصال تكمن في تمكين القائمين على الإدارة من وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكل، فمرحلة البحث عن البدائل، فمرحلة التقييم لكل بديل وتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، ومن ناحية ثانية فإن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مستمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للاتصال، يجمع عن طريقها بين كافة أعضاء المؤسسة.

اتصال المؤسسة كذلك يساهم في الرفع من معنويات العاملين ويحسبهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذا زيادة انتماؤهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم. (محمد فهمي العطروري، 1996، ص 469)

كما يساهم الاتصال في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات الغير الرسمية وعلى رأسها الإشاعات كما سبق ذكره فالإشاعة نوع من أنواع الاتصال وفيها يتم تداول الأخبار بين العاملين والموظفين بطريقة غير رسمية ومن أهم مميزات أنها سريعة التداول والانتشار. (صالح بن نوار، 2004، ص 117)

2-3- أهداف اتصال المؤسسة:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهي:

2-3-1 الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة (خيرى خليل الجميلي، 1997، ص 35)، كما أن اتصال المؤسسة بتعريفه العاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب"، وتتلخص

خاصة في توخي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات، وكذا تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

2-3-2- أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية: تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. (حورية بولعويدات، 2008، ص 46)

2-3-3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى (خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 37).

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كالمؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بنظر الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة وآلائه الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها.

2-4- أنواع اتصال المؤسسة:

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة وأفرادها الاتصال أو الرسائل مع المحيط الخارجي من أجل تبادل المنافع وسوف نفضل في هذا الموضوع فيما يأتي:

2-4-1- الاتصال الداخلي:

ويوصف هذا النوع من اتصال المؤسسة بأنه أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار، وفي هذا السياق يصف "كاتز Katz" المؤسسة بأنها: "وحدة إعلامية لكونها تقوم أساس على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها" (مصطفى حجازي، 1992، ص 19)، وقد عرف "رامون بازاقانا" الاتصال الداخلي بأنه: عملية إرسال وتبادل معلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز إلى آخر فالمؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في سلوك أو اتجاه معينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة. (حورية بولعويدات، 2008، ص 47)

أي أن الاتصال الداخلي عملية تبادل للمعلومات لتحقيق هدف محدد هو التأثير على السلوكيات والاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية، فيتم ذلك بتخطيط وإعداد مسبق ومحكم. إن الاتصال الداخلي أيضا يعتبر همزة الوصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للتنظيم، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى، وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، والذي يتولد داخله تنظيم لا رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

2-4-2- الاتصال الخارجي:

لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، سواء كان ذلك في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أو مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة (أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، 199، ص 286)، وبالتالي فإن الاتصال الخارجي عكس الاتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويعرف على أنه تبادل المعلومات و البيانات مع أفراد خارج المؤسسة ويتمثل هؤلاء الأفراد في الممولين، الزبائن، البنوك، الإدارات... الخ، إذن فالاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر فيها وتحدد تواجدها. (دليلة بركان، 2006، ص 32) لذا فالاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكوف بشكل أوامر وتوجيهات وعد تقبل الاقتراحات ووجهات النظر فإن ذلك يخلق مناخا تنظيميا سيئا في المنظمة.

2-5- شبكات الاتصال: ينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبركم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم والتنسيق بينهما وبين أعمال ومهام الآخرين في المؤسسة وبالتالي يصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة وعملية تدفق المعلومات من جهة ثانية. (راوية حسن، 2001، ص 235)

2-5-1- تعريف الشبكات الاتصالية: يقصد بالشبكات الاتصالية الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص 235)، أي أن هيكلية الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم ويحدد العلاقات الموجودة والمتاحة في المؤسسة.

2-5-2- أهداف الشبكات الاتصالية: قام كل من "بافيلاس Bavelas" و"باريت Barrett" بدراسة حول

موضوع شبكات الاتصال ومجالاتها ووجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية لها وهي:

1- السرعة في إنجاز العمل.

2- الدقة في إنجاز العمل.

3- التنظيم الداخلي للجماعة.

4- القيادة داخل الجماعة.

5- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

وبناء على هذه المؤشرات حددت ثلاث شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي بحيث تتدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقدديمقراطية وأخرى أوتوقراطية ولكل شبكة إيجابيات وسلبيات ويتوقف اختيار شبكة الاتصال المناسبة وطبيعتها تبعاً لسياسة المؤسسة وأهدافها، والنتائج المرجوة من الاتصال. (بولعويادات، 2008، ص 60)

2-6- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

إن التطور الذي حدث في تكنولوجيا الاتصال يعد ثورة علمية، وعليه حتى نتمكن من استيفاء مفهوم تكنولوجيا الاتصال لابد من التعرّيج على مفهوم المعلومات التي لها دور لا يمكن إنكاره في كل مناحي الحياة، حيث أكد الباحث "ديفيد بل" عالم الاجتماع المشهور في جامعة هارفارد الأمريكية والعالم البريطاني "جون نيزبيث" على عد المعلومات المورد التحويلي و الاستراتيجي الأساسي للمجتمعات الحديثة وليس رأس المال فقط، وأن إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح المنافسة وتطوير الأداء. (محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسن العلي، 2007، ص 24) حيث تشير الوضعية الراهنة للثورة إلى اندماج تكنولوجيا المعلومات مع وسائل الاتصال المختلفة مما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC كمفهوم موحد بسبب العلاقة التفاعلية التي نمت وتعدت بينهما وبين سائر المجالات والقطاعات .

وهنا يمكن تعريف تكنولوجيا الاتصال على أنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات ثم تخزينها واسترجاعها ونقلها ومبادلتها. (بوياح عالية، 2011، ص 49)

وتعني أيضا مجموعة منظمة من الوسائل والإجراءات التي يمكن بواسطتها تجميع، وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل الذي يتعلق بأنشطة المنظمة وعملياتها، وأيضا بما يحدث في بيئتها الخارجية، والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لمتخذ القرار. (عبد السلام الشناق، 2010، ص 33)

ويرى الدكتور محمد فتحي عبد الهادي أنه إذا كانت كلمة تكنولوجيا تشير بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يتم استخدامها بشكل مفيد في مختلف مجالات المعرفة، فإن تكنولوجيا الاتصال هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية (محمود علم الدين، 2005، ص37)، كما عرفت من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها العلم المستخدم في الإنتاج وتطوير أساليب العمل إضافة إلى العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المعلومات والأفكار والمواد) إلى مخرجات (منتجات وخدمات).

وبهذا المعنى ولكي نفهم هذه التكنولوجيا علينا أن نتناول أهم مكوناتها والتي تتمثل في مكونين رئيسيين:

1- المكون المعرفي: ولعل المصطلح الأكثر شيوعاً لهذا المكون هو البرمجيات أو software

ويمكن اعتبارها بمثابة روح هذه التكنولوجيا الجديدة وجوهرها، حيث أن البرمجيات ليس لها وجود مادي ملموس بمعنى أن ليس لها كتلة مادية ترى.

2- المكون المادي: ويقصد به مجموعة الأجهزة الإلكترونية التي تحوي المكون المعرفي المعلوماتي

Software ومن خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات لذا يمكننا اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل ما بين المكون المعلوماتي والمستعمل وتعتمد في عملها على ترجمة البرمجيات والمعلومات إلى وسائط سمعية وبصرية يسهل على المستخدم إدراكها مثل أجهزة الحاسوب ماكينات البنوك الآلية الهاتف المحمول،... الخ ونظراً لوجوده المادي يبعد هذا المكون أكثر إدراكاً من قبل المستخدمين.

2-7- أهمية وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة: (مقراني الهاشمي، أم الخير السوفي، 2016، ص8)

إن لوسائل وتقنيات الاتصال الحديثة دوراً مهماً في تفعيل الاتصال من خلال الأنظمة الحديثة والتي دفعت عجلة التطور بالمؤسسة بشكل سريع وساعدت متخذي القرارات على استغلال الوقت بالطريقة المثلى من دقة وكفاءة في ميدان العمل، وهو ما جعلها-الوسائل الحديثة- تتميز عن الوسائل التقليدية وتفوقها تأثيراً بإحداثها تغييراً إيجابياً في سير المؤسسة ككل.

يمكننا القول أن التكنولوجيا هي نوع من التنظيم العلمي الرسمي الذي يهدف إلى تسخير المعرفة العلمية لتطوير معدات وآلات ووسائل اتصال يستخدمها الإنسان بواسطة جميع الإمكانيات المتاحة أما تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي مجموع الوسائل والآلات التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات، وكذا الشبكات المستخدمة لذلك بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال داخل أي مؤسسة، وقد انعكس أثر هذه التكنولوجيا على مختلف الميادين والوظائف داخل المؤسسة بإحداث تغيير يتصف بالإيجابية من رفع الإنتاج والصيانة استخدام البرامج لجمع وتخزين ومعالجة المعطيات والمعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

إن التكنولوجيا وما توصلت إليه من تطور في جميع المجالات عامة وفي مجال الاتصال خاصة جعلها تحتل مكانة هامة، فأصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الحديثة وبالتالي نجدها-المؤسسات- في

تنافس وتسارع لاقتناء آخر المبتكرات والاستفادة منها قدر الإمكان بغية تفعيل الاتصال الداخلي بها وحتى الخارجي ورفع أداء العاملين وتحفيزهم على الأداء، وكذا التقليل من تكاليف الاتصال التقليدي. إن استخدام تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة يساعد العاملين على أداء أعمالهم بأقل تكلفة وجهد، وكذا التخلص من ضغوطات العمل التي كانوا يعانون منها بسبب بيروقراطية المؤسسة في توفير المعلومات بالوسائل التقليدية.

2-8- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة: لوسيلة الاتصال دورا هاما في نجاح العملية الاتصالية، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة حتما ستؤدي إلى إحداث خلل في الاتصال كاتخاذ قرارات اعتمادا على معلومات غير صحيحة ولهذا فاختيار وسيلة الاتصال مهمة في نجاح الاتصال باعتبارها عنصرا حاسما وهذا وفقا لما ذهب إليه "مارشال ماكلوهان" من خلال عبارته الشهيرة: "الوسيلة هي الرسالة" (دادي عدون ناصر، 2004، ص53) و تتنوع وسائل الاتصال بالمنظمات فمنها : الاتصال المباشر (وجها لوجه)، الهاتف، الاجتماعات الحواسيب و المذكرات، المنشورات ولوحات الإعلانات، البريد الإلكتروني، ولكل واحدة مزاياها وسلبياتها، واختيار الوسيلة المناسبة تؤخذ بعين الاعتبار عدة نقاط منها: طبيعة الرسالة، الهدف منها، تكلفتها، القدرة على استخدامها... الخ.

2-8-1- خصائص الوسيلة التي تؤثر في فعالية الاتصال: تختلف وسائل الاتصال وتعدد ولكل وسيلة خصائص تجعلها أكثر تأثيرا في فعالية الاتصال من غيرها، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

1- الأبعاد الحسية للوسيلة: تؤثر وسيلة الاتصال في مستقبل الرسالة حسب نوعية الحواس التي تتلقاها فالمعلومات التي تكون مرئية تكون أكثر فعالية من المعلومات المسموعة وإذا كانت مرئية مسموعة تكون أكثر فعالية، وعليه إذا تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات تكون للرسالة فعالية أكبر لدى المستقبل.

2- قدرة الوسيلة على توفير ردود فعل: تعتبر ردود فعل المستقبل عاملاً مهماً ومساهما في فاعلية الاتصال، حيث من خلالها نتمكن من التعرف على مدى استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها.

3- تقديم الوسيلة لتسهيلات الاتصال الجيد: كتوفير ظروف ومتطلبات مادية باستخدام وسائل توضيح صوتية ومعلومات مرئية في ظروف معينة أثناء التواصل مع مجموعة كبيرة.

4- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تفعيل الاتصال الداخلي: اتجهت المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام باستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال من أجل تبادل المعلومات بهدف خلق سهولة في المعلومات وسرعة في ذلك كالشبكة الإلكترونية الداخلية - الانترنت- والشبكة العنكبوتية - الانترنت- بالإضافة إلى الهاتف، التلكس، الفاكس وغيرها والتي تدرج ضمن وسائل الاتصال الرسمية بالمؤسسة.

يمكن القول أن التطور التكنولوجي للإنترنت هو الذي أدى إلى ميلاد الانترنت كشبكة معلوماتية داخلية

خاصة ومحمية، تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات توصلها الداخلي بصورة أسهل وأسرع ومن أهم وظائف الانترنت: المراقبة والصيانة، تسيير فهارس المعلومات، تبادل الملفات داخل المؤسسة، إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بكل مصلحة. (مقراني الهاشمي، أم الخير السوفي، 2016، ص8)

ويعد الفاكس والبريد الإلكتروني أكثر الوسائل استخداما لنقل المعلومات وتبادلها والاتصال بشكل أسرع وبأقل تكلفة خاصة عندما يكون للمؤسسة عدة وحدات وفروع تبعد عن بعضها البعض، أما الهاتف فيستعمل بشكل واسع بغية خلق التنسيق في الأعمال بين مختلف المصالح والفروع، كما يعد وسيلة جيدة وسريعة لحل بعض المشاكل تقاديا للحل الكتابي أو التنقل الشخصي.

2-9- وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

إن الانتشار الواسع والمتسارع في تكنولوجيا الاتصال الحديثة في وقتنا الحاضر، أدى إلى زيادة الاهتمام بها والاستفادة مما قدمته من خدمات اتصالية في شتى الميادين، ومما لا شك فيه أن هذه الوظائف تختلف من وسيلة إلى أخرى، كما تختلف ميادين الاستفادة من هذه التكنولوجيا من ميدان إلى آخر، ومن بين هذه الوظائف نذكر:

1) وظيفة التوثيق: لعبت تكنولوجيا الاتصال المتمثلة بالحاسوب والأقراص المضغوطة والبريد الإلكتروني، ومنظومة الشبكات (الإنترنت internet، الإنترنت intranet، الأسترنات extranet) دورا كبيرا في توثيق الإنتاج الفكري في مجال الاتصال وذلك بتناولها لعمليات التجميع، ووضع النظم والأساليب الفنية الكفيلة باسترجاع مضمون هذا الإنتاج وتحليله من خلال تصنيفه، ثم الإعلام عنه ليتحقق الاستخدام الأمثل لهذا الرصيد الفكري. (محمد علم الدين، مرجع سابق، ص75)

2) تعمل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تقديم المعلومات المتعددة والمتنوعة التي تتميز بالضخامة ذلك لأن الاتصال الرقمي والانفجار المعلوماتي ساهم في تعميم الاستفادة من ثورة المعلومات وانتشارها والتي غطت كل المجالات، نتيجة الخصائص التي تميزت بها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأهمها سعة التخزين. (محمد عبد الحميد، 2007، ص52)

3) عملت تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الزيادة في سرعة إعداد الرسائل وفي القدرات العالية من حيث تحويلها إلى أشكال المختلفة (من مطبوعة إلى مرئية ومن مرئية إلى مطبوعة) وفي القدرة على نشرها وتوزيعها وتخطي حاجزي الزمان والمكان.

4) ظهور الحاسب الشخصي والتوسع في استخداماته والذي يتيح قائمة ضخمة من الخدمات والمعلومات سواء للاستخدام الشخصي أو إمكانية الاستفادة من المعلومات التي تقدمها شبكات المعلومات، كما يحتوي الحاسوب الآلي على كمية كبيرة من المعلومات يمكن استرجاعها بسرعة فائقة مثل قواعد البيانات والبريد الإلكتروني، مثل ما أصبح أداة ووسيلة اتصال حيث يمكن للحاسب الآلي عبر خطوط الهاتف الاستعانة بالروتر (Modem) والاتصال ببعضها البعض، وهو ما يطلق عليه أنظمة الحاسب الإلكتروني

كالبريد الإلكتروني مثلا، بالإضافة إلى عقد الندوات عن بعد وكل خدمات الشبكات مما يسهل تبادل المعلومات بين المصالح والمنظمات. (إياد شاكر البكري، 2003، ص 269)

5) تزيد تكنولوجيا الاتصال الحديثة من الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

6) تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين مهارات حل المشكلات وزيادة فعالية الموارد وتحسين دور القادة إضافة إلى إمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة.

7) تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعلم التنظيمي حيث أنها تخلق المعرفة التي تمكن المنظمات من تحسن القدرات وتعزيز الأداء للتعامل مع التغيير بإيجابية.

8) تتيح تكنولوجيا الاتصال الحديثة الفرصة للمنظمة بأن تعيد النظر في طريقة الإدارة والتسيير من أجل التوصل إلى فكرة الإدارة المتكاملة وستظل هذه التقنيات أداة تشخيص وتطوير وفي ذات الوقت أداة للحد من التجاوزات والأخطاء البشرية.

2-10- إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصال:

2-10-1 - إيجابيات تكنولوجيا الاتصال:

إن الانتشار الواسع المتسارع في تكنولوجيا الاتصال في وقتنا الحاضر أدى إلى زيادة التفاف الجماهير للاستفادة مما تقدمه من خدمات اتصالية في شتى الميادين، ومما لا شك فيه أن هذه الاستفادة تختلف من وسيلة إلى أخرى ومن ميدان إلى آخر، فنجد من بين هذه الإيجابيات ما يلي: (محمود عبد الحميد، 2007، ص 53)

1- تعمل تكنولوجيا الاتصال على تقديم المعلومات المتعددة والمتنوعة التي تتميز بالضخامة بشكل غير مسبوق، ذلك أن الاتصال الرقمي والانفجار المعلوماتي والمعرفي جاء نتاجا لتطور غير مسبوق في تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات الذي استفاد منه الاتصال الرقمي وساهم في تعميم الاستفادة من ثورة المعلومات وانتشارها التي غطت كل المجالات، وهذا نتيجة للخصائص التي تميزت بها تكنولوجيا الاتصال وأهمها سعة التخزين.

2- عملت تكنولوجيا الاتصال على الزيادة في سرعة إعداد الرسائل الإعلامية وفي القدرات العالية من حيث تحويلها إلى أشكال مختلفة من مطبوعة إلى مرئية ومن مرئية إلى مطبوعة، وفي القدرة على نشرها وتوزيعها وتخطي حاجزي الزمان والمكان كما أنها وسيلة للتنفيس عن مختلف الضغوط النفسية التي يتعرض لها العاملون أثناء تأدية مختلف المهام المسنودة إليهم.

3- بمساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة يستطيع خبراء الموارد البشرية ربط أهدافهم الإدارية وأهداف كل عامل باستراتيجية المنظمة كما أنها تساعدهم في نقل الفائدة من إدارة الموارد البشرية إلى العاملين في المستوى الأدنى. (رفعت الفاعوري وآخرون، 2011، ص 14)

- 4- قدمت تكنولوجيا الاتصال ومن خلال الأجيال الجديدة لتقنياتها فرصة المشاركة في الندوات من خلال طرح تساؤلات أو مناقشة بعض الموضوعات، كما اتسعت دائرة التعليم المفتوح أو التعليم عن بعد.
- 5- توفر الوسائل الرقمية مكن للمؤسسة متابعة عملائها عن بعد عبر البريد الإلكتروني أو عبر الهاتف . . . الخ، وكل هذا يشعر العميل أنه محل اهتمامها وبالتالي كسب رضاه عن الخدمة المقدمة.

2-10-2- سلبيات تكنولوجيا الاتصال:

إن التضايف والاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والوسائط الاتصالية يهب المعرفة المعلومات قدرات وإمكانات غير محدودة على اختراق الحدود والزمن، كل هذا سيغير بسرعة غير مسبوقة اقتصادنا وسياستنا وقيمنا بشكل من الأشكال، وكما لا يخلو أي اختراع من عيوب فإن تكنولوجيا الاتصال تتطوي على سلبيات نذكر أهمها: (سمير إبراهيم حسن، 2002، ص 210)

1- حدوث الفجوة المعرفية بين الدول المالكة لهذه التكنولوجيا والدول المستوردة لها، مثلما يحدث اليوم بين الدول الأوروبية والدول العربية المشاركة في هذه الثورة التكنولوجية الاتصالية، فإن هناك خطر احتمال زيادة تهمشيتها وزيادة احتمالات حدوث العزلة الثقافية والعرقية التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات محلية وإقليمية.

2- اندماج تكنولوجيا الاتصال في منظومة واحدة، وهو أحد الأدوات الرئيسية للعلومة الراهنة بأبعادها الاقتصادية والسياسية والثقافية، فهي تتجسد من خلال تفكيك الثقافات والغزو الثقافي وإفساد القيم الوطنية ومسائل الهوية الثقافية، لأنه بكل بساطة هذه التكنولوجيات لا تعبأ بانتقاداتنا أخلاقياتنا ولا تنتظر حتى نكمل تأقلمنا ونقدنا لسلبياتها، بل هي تتقدم دون أن تنتظر أن نصبح متأهلين لاستقبالها، والثابت أن تكنولوجيا الاتصال هي نتاج ثقافي غربي ظهرت لتلبي حاجات موضوعية لصيقة ببنيان و ثقافة هذه المجتمعات، و لم تراع ما هو موجود في مجتمعاتنا من أعراف وتقاليد ومبادئ وقيم وهذا ما جعلها تشكل خطر كبيراً على هذه المقومات .

3- إن هذه التكنولوجيات أقل عاطفية واجتماعية وحميمية كما لها تأثيرات صحية سلبية على الجانب البيولوجي والفيزيولوجي والنفسي للأفراد، فالعديد من الأمراض كان سببها الاستخدام المفرط لهذه التكنولوجيات مثل الصداع ، الاكتئاب العزلة ، ضعف البصر، الإرهاق ، ضعف تدفق الدم، القلق... الخ، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات في هذا المجال كما أن تطور التكنولوجيا ووسائل تخزين المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة أو ما يسمى نقل البيانات عبر الشبكة من موقع لآخر أصبح أمر أمن تلك البيانات والمعلومات يشكل هاجساً وموضوعاً حيويًا مهمًا للغاية.

خلاصة:

خلال هذا الفصل تطرقنا لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وخصائصها ومن ثم وظائفها حيث أدى التطور التكنولوجي السريع وحاجة المؤسسات الاقتصادية إلى السرعة في الانجاز والدقة في الأداء إلى زيادة اهتمامها بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، كما تطرقنا إلى أهم إيجابيات استخدامها مع تبيان سلبياتها لما لها من دور فاعل ورئيسي من أجل إنجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها.

الجزء الثاني (النظر في)
حماة سرنا

الفصل 3
حماة سرنا

الجزء الثالث (الوفاء)
حماة سرنا

تمهيد:

تعد الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية، حيث تعتبر مؤشرا أساسيا لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت، واستثماره، وتوزيعه بفعالية على المهام المختلفة، والتي لا تنطلق إلى تغييره، أو تعديله أو تطويره، بل استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الضائع منه هدرا، لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري، بإعطاء الوقت أهمية أكبر وتوجيهه للسلوك نحو انجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه ، والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم .(يوسف احمد، 2006ص2)

و من المعلوم أن لكل الإدارات بما في ذلك إدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية أنها تعمل على تحقيق النجاح و الرقي و التغلب على المشاكل و ذلك عن طريق إتباعها الأسس العلمية وتنظيمهم لأوقاتهم التي تؤدي بدورها إلى النجاح و تبني الأفكار الصحيحة و الواضحة و بأساليب إدارية حديثة ، و بأقل التكاليف و أقل وقت ممكن لتبرز كإدارة قائمة بحد ذاتها داخل الحرم الجامعي ، وهي الخاصة الأكثر الأهمية لإدارة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا لهذه المعاهد و الأقسام و القيادة المشرفة عليها ، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص خلال تخطيطها لبرامجها السنوية و البرامج البعيدة الأمد ، لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف ، وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت ، وبذلك يكون الوقت احد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ، ويحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق المنشود منه من أهداف.

حيث أن نجاح المديرين في كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها يعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين في إدارتهم لأوقاتهم وبالذات في مجال العمل، ذلك أن مثل هذا السلوك المتعلق بالوقت لا تقتصر فوائده على المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديريهم. (جهاد الرسيد، 2003: ص3)

ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت حاجة الإبداع للتعامل مع هذه الظروف وهذا ما يؤكده بيتر دراكر بقوله " أن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات بطريقة إبداعية .(فهد السلمي، 2008: ص)

3-1- مفهوم الوقت:

يعتبر الوقت من أهم العناصر التي تلازم الإنسان حيث يمثل له البداية والنهاية في حياته اليومية أو آخرته ، لذا يعتبر الوقت من الموارد الثمينة و القيمة لأي فرد في أي مجتمع ، حيث تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة، والتي تتفاوت فيما بينها في تقدير قيمة الوقت فهي تحرص كل الحرص على كيفية استثماره وتوزيعه بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ، لان الوقت مورد لا يمكن إعادة إنتاجه فإذا مضى فإنه لن يعود و هذا يدفعنا لاستثمار كل لحظة منه. إن ابرز مورد متاح للفرد و هو يمارس نشاطاته التعليمية و الحياتية المختلفة هو الوقت ، وهو بذلك يعتبر عاملا مقلقا لكافة الناس ، ففي الوقت يتصرف الفرد للوصول إلى أهدافه ، فإذا أحسن استغلاله و استثماره بصورة فعالة ، فإنه سوف يصل إلى مستوى النجاح المطلوب في أداء مهمته ، و الوقت يتساوى فيه جميع الأفراد ، فليس ثمة شخص لديه من الوقت في أي يوم أكثر من شخص آخر على الإطلاق ، ويتصف هذا الوقت بأنه محدود ، ولا يعود ثانية ، ولا يزيد، ولا يعوض ولا يشتري ، ولا يباع ، ولا يستأجر ، ولا يسرق ، ولا يدخر ، ولا يخزن ، ولا يضاعف ، فهو بذلك عظيم القيمة ، ويحتاج من الفرد المزيد من الاهتمام للتخطيط و الإعداد لإدارته و السيطرة عليه. (زياد بركات، 2007ص 4)

ويعتبر الوقت من الموارد القيمة والتمينة في أي مؤسسة، ولا أي منظمة، ولا أي فرد، وهو أحد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة، فالمؤسسات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات الشخصية والمهنية التي تقابلهم. (عبد الله شوقي، 2006ص 38)

ويعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض، وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، وبالرغم من ذلك فلكل فرد منا تعريفه الخاص به، ويعتبر الوقت نورا هاما يرتكز عليه، فنجد البعض يكون أكثر التصاقا بالماضي، والبعض الآخر يفضل الحاضر ولا يكثر كثيرا بالماضي أو المستقبل، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة سترعي انتباهها المستقبل وتوليه مزيدا من الاهتمام على حساب كل من الماضي والحاضر. (احمد حافظ، محمد حافظ، 2003 :ص33)

ومن خلال ما سبق سوف يستعرض الباحث أهم مفاهيم الوقت لقد أظهرت الأدبيات المتخصصة اختلافا واضحا في تحديد مفهومي الزمن و الوقت ، فالزمن في نظر أفلاطون " هو الصورة المتحركة التي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر " ، أما أرسطو فقد عرف الزمن " بمقدار الحركة فيما يتعلق ب القبل و البعد و الحركة في مفهومه تأخذ أشكالا ثلاثة (النوعية و الكمية و الموضوعية) فالحركة النوعية يقصد بها التناوب و الكمية هي التغيير في الحجم زيادة أو نقصان أما التغيير الموضوعي فهو التغيير في المكان " ، أما الكندي الذي يعد أول فلاسفة العرب فيعرف الزمن على انه " هو عدد حركة الفلك و الوقت هو نهاية الزمان المفروض للعمل(باسم خضير ، علي نعمة ، 2006 :ص) و قد

ذكر علوان و أحمد سنة 2009 إن الوقت هو احدث الكلمات في اللغة التي يفهما كل شخص ، و لكن يصعب تحديدها ، و برغم أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص به (قاسم علوان ، نجوى أحمد ، 2009 :ص33)

وذكر الصرايرة سنة 2010 يعد الوقت أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة والثمينة للإدارة ويتميز من غيره من الموارد، بأنه العنصر الذي لا يمكن استنجاهه أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه ولا يمكن الاستغناء عنه وإبداله بغيره. (خالد الصرايرة، 2010ص56)

وعرفه أبو النصر سنة 2014 بأنه " مادة الحياة ، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بأخر ، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (مدحت أبو النصر، 2014:ص26) وعرفه العلق سنة 2009 "هو منفعة ، حيث يمكن الأفراد و المنظمات و المجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني (بشير العلق، 2009:ص13) من التعريفات السابقة يستخلص الباحث أنها جميعا تنفق على أهمية عنصر الوقت في حياتنا و على ضرورة استثماره بشكل جيد و فعال ، آذ يعتبر من عوامل نجاح التخطيط ، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي ، ولا يؤثر فقط على الحاضر ، وإنما يمكن من النظر إلى المستقبل أو التأمل به ، وبالتالي التطلع و التخطيط للمستقبل بشكل أفضل وأيسر لتحقيق الأهداف المسطرة.

3-2- أهمية الوقت :

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان، حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات والمعتقدات. لذا فإن أهمية الوقت تنبع من أهمية الحياة التي نعيشها، فإن كانت تلك الحياة أثنى ما نقيم، فحفظ الوقت حفظ لها، وقتله إهدار لمعيشتنا التي أتاحها الله لنا، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتصنيف أهمية الوقت إلى:

3-2-1 أهمية الوقت في الإسلام:

أ- الوقت في القرآن الكريم :ومن دلائل أهمية الوقت في القرآن الكريم كونه مخلوق خلقه الله و أوجده كمظهر من مظاهر قدرته و آية من آيات عظمته قال تعالى ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَ اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ سورة آل عمران آية ، 190 وكما أكد الدين الإسلامي الحنيف على مكانة الوقت وأهميته في أكثر من موضع في كتاب الله العزيز والتي نذكر منها :

قالى تعالى ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي لَا يُجِيبُهَا إِلَّا هُوَ ثَقُلَتْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا تَأْتِيكُمْ إِلَّا بَغْتَةً يَسْأَلُونَكَ كَأَنَّكَ حَفِيٌّ عَنْهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ اللَّهِ وَ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ سورة الأعراف الآية ، 187 وقوله تعالى ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِبَتِ لِلنَّاسِ وَ الْحَجَّ﴾ سورة البقرة الآية ، 189 وقوله تعالى ﴿وَ لَقَدْ خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَ مَا بَيْنَهُمْ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ وَ

مَا مَسَّنَا مِنْ لُغُوبٍ ﴿ سورة ق الآية ،38 وقوله تعالى ﴿ هَلْ أَتَى عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُنْ شَيْئًا مَّذْكُورًا ﴾ سورة الإنسان الآية ،1 وقوله تعالى ﴿ وَيَسْتَعْجِلُونَكَ بِالْعَذَابِ وَلَنْ يُخْلِفَ اللَّهُ وَعْدَهُ وَإِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴾ سورة الحج الآية ،47 وهذا يعني التصرف في هذا المخلوق أنا هو الوقت. إبقاء و إفاءة شأن رباني خالص ، وان حلم البقاء الذي يراود الإنسان في كل وقت وهو الحلم الذي لن يتحقق له إلا حين ترتفع قيود الوقت و فعاليتها ، فيعيش أهل الجنة في عالم البقاء ، وأهل النار في جهنم خالدون. (زياد الدغامين ، 2009:ص 200)

وليس أدل على أهمية الوقت في القرآن الكريم، إلا أن الله سبحانه وتعالى اقسام ببعض المواقيت في آياته الكريمة وذلك كما يلي :

قال تعالى ﴿وَالْعَصْرُ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾ سورة العصر الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿وَ اللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى * وَ النَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ سورة الليل الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿وَالْفَجْرِ * وَلَيَالٍ عَشْرٍ * وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ﴾ سورة الفجر الآيتان 1-2.

وقوله تعالى ﴿وَالضُّحَى * وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى﴾ سورة الضحى الآية 1-2.

وقد ذلك المفسرون أن الله عز وجل إذا اقسام بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظار المسلمين إلى قيمته وعظيم منفعته. ويذكر سبحانه وتعالى في محكم تنزيله موقفين للإنسان يندم فيهما اشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم والتحصير هما:

الموقف الأول: ساعة الموت أو الاحتضار، وفيه يقول تعالى ﴿حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِ * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَىٰ يَوْمِ يُبْعَثُونَ﴾ سورة المؤمنین الآيتان 99-100.

الموقف الثاني: في يوم الحشر أو الآخرة، كما جاء في قوله ﴿وَيَوْمَ يُحْشَرُهُمْ كَأَن لَّمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنَ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ قَدْ خَسِرَ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِلِقَاءِ اللَّهِ وَمَا كَانُوا مُهْتَدِينَ﴾ سورة يونس ال آية 45.

ب - الوقت في السنة النبوية الشريفة: لقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، وذلك من باب تنبيه المسلمين إلى اغتنام الوقت لأنه من أعظم النعم التي أنعمها سبحانه وتعالى على البشرية عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ (البخاري: 2002 ص 1985)

3-3 أنواع الوقت :

اختلفت وجهات النظر في تقسيم الوقت ، ولهذا سنورد فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

3-3-1 وجهة النظر الأولى : يرى القعيد أن الوقت في حياتنا يقسم إلى نوعين:

أ: النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ب: النوع الثاني: وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا. (علي الزهران، 2003:ص 32)

3-3-2 وجهة النظر الثانية: يقسم علوان و أحمد الوقت إلى أربعة أقسام أساسية هي:
أ- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز .

ب- الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل

ج- الوقت الإنتاجي: ليمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري.

د-الوقت غير المباشر أو العام: يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كالمسؤولية الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات. (علوان وأحميد، 2009:ص 43-45)

3-3-3 وجهة النظر الثالثة: يمكن تقسيم الوقت فيها حسب المنظور العام إلى أربعة أقسام هي:

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

2-الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية و نموها و نضجها و كمالها ، ووحدته هي الجسم نفسه ، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلا ، لكن احدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول و كمال الجسم وتناسقه.

3-الوقت النفسي: وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو سيئا أو خطرا أو مهما، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق .

4-الوقت الاجتماعي: وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا : نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان و فلان.(رحي عليان، 2011:ص26-27)

3-3-4 وجهة النظر الرابعة: حيث قام العديد من الباحثين بتقسيم الوقت إلى أربعة أقسام أخرى وهي:

أ- **الوقت الإبداعي**: وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات الانجاز، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يجب أن يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تحتاج إلى تفكير علمي وعميق، حيث يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية وغير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصددتها.

ب- **الوقت التحضيري**: وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد تستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير هذا النشاط ما يحتاجه من الوقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية

-**الوقت الإنتاجي**: وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد و التخطيط له مسبقا وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع.

ث -**الوقت غير المباشر**: وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها على علاقات المنظمة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات ومؤسسات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات النوعية. (مدحت أبو النصر، 2014ص: 37-36)

3-4-: إدارة الوقت :

مفهوم إدارة الوقت :

لقد حظي مفهوم إدارة الوقت منذ أربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من لدى العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف العلوم، والمعرفة الإنسانية لما تتسم به إدارة الوقت من أهمية أساسية في توجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ولقد تعددت تعاريف إدارة الوقت وهذا طبقا لتعدد الأطر النظرية التي تناولت موضوع إدارة الوقت ولذا أوردنا عدة تعاريف لإدارة الوقت وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة إدارة الوقت. حيث يعتبر الكثيرون إدارة الوقت من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراساتها باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات بإدارة الوقت.

كما تعتبر الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تتجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك. (علوان قاسم، نجوى أحمد، 2009: ص40)

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان، ومكان، وإنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على أي إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، وارتباط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.
(اميمة الاسطل 2009:ص50)

كما يعبر مفهوم إدارة الوقت عن مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها ،و تعلمها لإحداث تعديل في سلوكه ، و تتغير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته ، و تعرف إدارة الوقت على أنها الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الأهداف ، و الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين و الفاشلين في هذه الحياة ، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها و الواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات.
(عبد الودود خطاب، نبراس يونس، 2008ص 9)

و هكذا تتحدد من هنا نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال ، و ذلك بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة ، بحيث يعرف الإداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد و القريب و تتضح أهمية الوقت في التنظيم "من خلال اهتمام كل مدير بإرسال قواعد و مبادئ التنظيم الجيد في منظمته و الذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال و الانجاز و الإنتاج ، و ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري مناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من خلال تحديد مهام و اختصاصات العاملين ، و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي ، و تحديث و تبسيط إجراءات العمل المتبعة. وأخيراً الاتجاه نحو تفويض السلطة، مما يعمق مفهوم التخصص و تقسيم العمل واستقلال الوقت بشكل أمثل. (نادر أبو شيحة، 1991ص 37)

وهذا ما أكده عابدين 2001 على أن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، لاكن لابد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، بل إن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخطته وإجراءاته. (محمد عابدين، 2001ص 154)

كما أشارت أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت نذكر منها: هي فن وعلم الاستحداث الرشيد للوقت ، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال ، وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة. (زيد عبوي، 2006:ص23)

ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن " ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه، وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم للتنظيم والأفراد على حد سواء. (بشير العلاق، 2009:ص 51)

-تعريف حافظ و احمد 2003: "هي عملية مستمرة من التخطيط و التنظيم و التوجيه، و المتابعة و التقييم لمجالات العمل ، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية و البشرية تحت تصرف المدير. (احمد حافظ، محمد حافظ،2003:ص182)

-هي فن ترشيد استخدام وقت المدير و العاملين من خلال و ضع الأهداف و تحديد مضيعات ، و وضع الأولويات و استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية. (تحسين الطراونة، سليمان اللوزي،1696 ص 89)

تعريف القعيد(2001) الذي عرفها بأنها: عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (إبراهيم القعيد ،2001 ص 295)

- تعريف الصيرفي (2008) الذي عرفها بأنها: عملية تخطيط وتنظيم و توجيه ، ورقابة ، بما يمكن المدير و العاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله ، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت. (محمد الصيرفي، 2008:ص13)

- تعريف جرسمان(2003) : (هي الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الأهداف. (بوجين جرسمان، 2003ص1)

-تعريف العجمي(2000) : هي الاستخدام الأمثل للوقت و للإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ، و تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية الوقت في الزمن الحاضر و تحليلها و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. (محمد العجمي،2000ص 171)

-تعريف عابدين(2001): هي الاستعمال الفعال له لينجز الأعمال المهمة من ناحية ، و يستمتع بنشاطات حرة للنفس و مروحة عنها من جهة أخرى. (محمد عابدين ،2001:ص 145)

-تعريف ماكينزي(2000) : هي مفهوم متكامل و شامل يصلح لأي زمان و مكان ، و أي عمل و أي شخص ، و أي مجتمع ، و أي بيئة ، حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري ، و يتطلب توافر الرغبة في التطوير و التحسن المستمر و لا يدور حول الوقت في الفراغ و إنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا .(إليك ماكينزي .2000: ص 5)

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الوقت و التي تم عرضها ، نجد أن هناك شبه اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم إدارة الوقت ، وبالرغم من الاختلاف في الكلمات و المصطلحات ، لذلك لا يوجد تناقض في التعاريف السابقة حيث أن معظم هذه التعاريف تطرقت إلى إدارة الوقت على أنها قدرة و مهارة المدراء في كيفية استخدام عنصر الوقت لإنجاز الأعمال المختلفة و تحقيق الأهداف المطلوبة و ذلك من خلال استغلال كافة القدرات و المهارات و الإمكانيات المتاحة ، فهي مجموعة المهارات الفنية و الإدارية التي يقوم بها المدراء ، أثناء أداء أعمالهم الإدارية و تسييرها بكفاءة ، من خلال تحديد الأهداف المنشود انجازها و تستطير الأولويات و حل المشكلات التي تواجهه ضمن الوقت المحدد و بأقل جهد ممكن.

3-5- أهمية إدارة الوقت :

تتضح أهمية إدارة الوقت من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاههم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاههم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم .(محمد الغيثي، 2000ص18)

ويرى (رنجيت سينج) أن أهمية الإدارة الناجحة للوقت تساهم في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها، وكذا تساعد الفرد في أن يحي حياة متوازنة وان تقلل من التوتر وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياتهم. (رنجيت سينج، 2005 ص:96)

كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه، هو أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تتصرف الفعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقط بل تتصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضا .ولقد انقسمت إدارة الوقت إلى نوعين هم:

3-5-1- وجهة النظر الأولى:

برزت أهمية إدارة الوقت في نظريات علم الإدارة منذ أوائل القرن ،20وحيث تتألف العملية الإدارية من خمس وظائف أساسية هامة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق. وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل وطيد، والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منها على الأخرى، وأي خلل قد يحدث في أي منها أثناء الأداء ينعكس سلبا على الوظائف الأخرى.

ولذا يمكن بيان أهمية إدارة الوقت بالنسبة لتلك العمليات فيما يلي:

أ- **التخطيط**: سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت، وممارسة الأنشطة المختلفة للمشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من استغلال واستثمار للوقت .(رحي عليان، 2007:ص34)

ب- **التنظيم**: دلت الدراسات والتجارب لمجموعة من علماء الإدارة أن أهمية الوقت في التنظيم تعكس مجموعة من السمات أهمها: (محمد العجمي، 2008 ص205)

- 1- التفاهم و المحبة و الثقة بين القائد و المرؤوسين.
 - 2- الميل إلى التعاون و الولاء للجماعة.
 - 3- توافق و اتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف المؤسسة.
 - 4- توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
 - 5- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية.
 - 6- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
 - 7- التنسيق الكامل بين أفراد المؤسسة.
- ت- التوجيه:** تكمن أهمية الوقت في التوجيه في أزمنة قصية، ومتفاوتة يعطي ثمارا يانعة، لأن إدارة الوقت تؤدي إلى سلامة التوجيه وبأفضل السبل وقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة، حيث يصبح الوعي بالآخرين و ما لديهم هو أساس التوجيه و ليس السلطة (رحي عليا، 2007: ص34)
- ث- الرقابة:** تظهر أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطار ، ومنع وقوعها في الوقت المناسب ، و يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد و الوعيد ، و يقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات و معتمدة على الثقة و المحبة و الحرص على تحقيقها الأهداف. (محمد العجمي، 2008 ص306)

3-5-2 وجهة النظر الثانية:

- تقوم وجهة النظر هذه على تقسيم أهمية إدارة الوقت إلى قسمين، معتمدة في ذلك على الوقت الذي يظهر فيه هذه الأهمية والمتمثل في:
- أ- الأهمية الفورية:** وتشمل على ما يلي:
- 1- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
 - 2- تحسين نوعية العمل.
 - 3- زيادة سرعة انجاز العمل.
 - 4- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
 - 5- تخفيف ضغط العمل.
 - 6- تعزيز الراحة في العمل.
 - 7- تحسين نوعية العملية. (علي الزهران، 2003 ص5)
- ب- الأهمية المستقبلية:**

التخطيط الوظيفي:

- 1- وضع تصور للمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه.
- 2- وضع خطة للأهداف المستقبلية.

3-توقع الظروف المستقبلية و الاستعداد لمواجهتها.

القراءة والتنبؤ: إمكانية التنبؤ بالمستقبل في ظل عالم متغير ومعقد.

التواصل: إقامة علاقات إنسانية والمحافظة عليها.

الراحة: لا بد من الراحة لتجنب سوء الصحة.

التفكير: ابتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية وخطط جديدة للوصول إلى الأهداف. (علي الزهران، 2003: ص6)

ولقد حدد كلا من السويدان والعدلوني سنة، 2001 أهمية إدارة الوقت في أربعة نقاط هي:

1-تساعد المدير في تنفيذ مهامه و أعماله الهامة ، بأقل جهد و أقصر وقت.

2-تمكنه من تحديد الأولويات،وانجاز أهم الأعمال.

3-تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع و استغلاله بالشكل الأمثل.

4-الوسيلة الناجحة للتغلب عن الإجهاد و الإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه .(طارق السويدان، محمد العدلوني، 2001 :ص16)

3-6-أساسيات و متطلبات إدارة الوقت:

3-6-1- أساسيات إدارة الوقت:

-إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي تتضمن إدارة الذات بطريقة معينة تمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح، يجب أولاً التركيز على الفعالية أي القيام بالأشياء الملائمة والصحيحة.

-جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف والأولويات، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.

-المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت لكن في التوصل لأفضل كيفية يمكننا الاستفادة المثلى منها لإنجاز أشياء مهمة.

هناك دائماً كفاية من الوقت للقيام بالأشياء المهمة.

لإدارة الوقت بنجاح، ينبغي تبني عادات جيدة.

الاستفادة الناجحة من الوقت تنطوي على: تخطيط منظم للوقت - خطة ايجابية ضد عوامل إهدار الوقت .(رانجيت سينج، 2005: ص 96-97)

3-6-2-المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت :

-فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية يتناول الاتي:

-حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب انجازه من أعمال ومهام وأنشطة.

-مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة.

- أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة.

- خيال قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.

- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية. (وإدخالها في الوعي والإدراك)

- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة.

- تحليل ذكي.

- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة و اختيار منهج. (قاسم علوان، نجوى أحمد، 2009: ص 149-

146) ولكي يستفيد المدراء من أوقاتهم والتغلب على مضيعات وقتهم فان عليهم إدراك أن إدارة الوقت

ترتبط ارتباطا وثيقا بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المدير في إدارته للمنظمة التي يديرها.

ومن هنا فان عليه أن يقوم باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته.

3-7- أساليب إدارة الوقت:

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور

في تحدد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس

لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالبا لقدراته وقناعاته الشخصية، ففي

معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له، ومن بين هذه الأساليب:

3-7-1- أسلوب الإدارة الذاتية: يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى

القائد الإداري يمكن خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر

الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام .

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر

البيئة المناسبة وتشتمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها:

- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد.

- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشراقية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات

مع الآخرين.

- توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري.

وتبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها،

ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف. (سليم

بطرس جلد، سامي محمد هشام حريز، 2007 ص: 24.)

3-7-2- الإدارة بالاستثناء:

هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها، في

ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث

يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة، وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك:

1- يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبقاً أنواع الحالات التي يمكن أن تستدعي اهتمامه وهي لا تتطلب ذلك في الواقع، ففي الواقع يقول المدير لمساعدته "ما دامت الأمور تسير وفقاً للخطة، فلا تزعجني. ولكن عندما تتجاوز حدودها فدعني أعرف ذلك وسأعالج الأمر.

2- الإشراف على النشاط أو العملية يبقى قائماً سواء بواسطة المراقبة الشخصية، أو بواسطة نظام معين مثل التقارير أو الاستعانة بالحاسوب.

3- المدير لا يتدخل ما دام الأداء والتقدم ضمن حدودهما المرسومة، أي عندما يحدث التجاوز، يتدخل المدير لتصحيح الوضع. (ليستر آر. بينيل، سنة 1999 ص: 142)

3-7-3- أسلوب الإدارة بالتفويض:

إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وهو مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء. وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها. ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك لتفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.

وتتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية هي :

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
 - إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
 - جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء. (سيد سالم عرفة، 2012 ص: 179)
- يمكن تحديد أهم معوقات نجاح عملية التفويض فيما يلي: (نادر أحمد أبو شيخة، 2009، ص. 285)

أ- معوقات ذات صلة بالمفوض

- ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه.

- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح لها، مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض.
- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معا.
- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة إلى المرؤوسين، مما لا يتيح للرئيس الاطمئنان الكامل عن حسن أداء هذه المهام وإنجازها.
- اعتقاد المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم، ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم.
- اعتقاد المديرين أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب.
- رغبة الرئيس في أن يكون المرؤوس في حاجة إليه، وعدم رغبته أيضا في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان تقديرهم له.
- وفيما يتعلق بالمفوض إليه، يمكن تبيان ما يلي:
 - ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة .
 - عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق لأداء المهام المفوضة، أو الخوف من المسؤولية والمخاطرة.
 - ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة، أول انشغالهم بمهام أخرى .
 - وفيما يتعلق بالموقف، فإن معيقات التفويض تأتي من الموقف نفسه وتتمثل فيما يلي:
 - سيطرة سياسة الرأي الواحد.
 - عدم القدرة على تحمل الأخطاء،
 - حساسية القرارات
 - الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
 - قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.
 - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات، (نادر أحمد أبو شيخة، 2009، ص : 285)
- إن المظهر الأساسي للتفويض هو أنه في حين يمكن تفويض السلطة، فإن المحاسبة على الإنجاز الحقيقي للمهمة لا يمكن أن تفوض، فإذا حدث أي خطأ فإن المفوض هو المسؤول عنه، لذلك نجد العديد من المديرين يخشون تحمل المخاطر الناشئة عن عملية التفويض، ولتجنب هذه المخاطر أو تقليصها يمكن اتباع الإجراءات الوقائية التالية:
- تقديم معلومات واضحة للمساعدين عن العمل المطلوب إنجازه، والصلاحيات الممنوحة لهم، وكذلك الفرص التي يمكن لهم الاستفادة منها من حيث تحسين قدراتهم وتنوع إضافي في عملهم.

- القيام بتفويض مهام كاملة وليس أجزاء من مهمات، فالطلب إلى شخص أن يقوم بتنظيف ما تركه شخص آخر قد يكون مهينا.

- عدم قيام المفوض بتقديم وعود بمنح مكافآت مقابل إنجاز المهام المفوضة ما لم يكن قادرا على الوفاء بها، وبشكل عام فإن المهام المفوضة يجب أن تقع إما على عاتق مستخدم يتمتع بالكفاءة والمهارة، أو أن تمنح وتقدم كتجربة للتعلم.

لا تحمل موظفا متعاوننا أكثر مما يجب، فالمهام المفوضة يجب أن توزع على كافة الموظفين في القسم، وذلك حتى يرتفع المستوى العام للمهارات والمعرفة في دائرتك.

- كن مستعدا للتخلي عن المهام التي تستمتع بها، وإذا كانت المهمة بسيطة فيجب أن يقوم أحد مرؤوسيك بها.

احتفظ لنفسك بالمهام والأنشطة المهمة وبالأخص تلك التي لا يعرف أحد عن المعلومات أو الكفاءة الفنية المطلوبة عنها شيء سواك، كما أن المسائل السرية يجب ألا يوكلها لأحد.

أن يقوم المفوض بدراسة خياراته بالنسبة للتفويض بحيث يتراوح ما بين المهام التي يجب أن يقوم بها بنفسه، والمهام التي يمكن أن يقوم بها آخرون أو يجب أن يقوموا بها، لأنه في كل الأحوال لا يمكن للمفوض أن يبدد وقته على ما يجب أن يقوم به الآخرون،

3-7-4- أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أن يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول أداء مجموعة من الأهداف الفردية التي ستتجز خلال وقت معين غالبا ما تكون سنة واحدة، وبعد الموافقة على التفاوض يترك المرؤوس لوحده لإنجازه، فيما عدا أي تدريب أو توجيه قد يطلبه، وفي نهاية الوقت المتفق عليه، يقارن أداء المرؤوس مع الأهداف المتفق عليها، وتصبح درجة الإنجاز عاملا رئيسيا في تحديد الراتب والترقية . (ليستر آربيتل، 1999، ص:66)

ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، وعلى أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحقيقها. (سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، 2007، ص: 25)

إن تركيز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف أو نتائج معينة، يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من الوقت استغلاله بشكل جيد

- تحديد الأهداف العملية والشخصية والطرق والأساليب المساعدة في تحقيقها، والصعوبات المتوقعة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى تحديد المعايير الرقابية التي على أساسها يمكن قياس نتائج العمل، وهذا

يزيد من ثقة الشخص بنفسه، ويقلل من توتره النفسي والجسدي نظرا لتحديد طريق المستقبل، ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية قادمة.

-تحديد وفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من الرئيس والمرؤوس، يقلل من كثرة الاستفسارات والمناقشات الطويلة والتخبط في إنجاز العمل، بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الموظف من خلال تركيزه على نشاطات محددة ومفهومة، ويحفزه ويشجعه على إنجازها نظرا لمشاركته في وضعها وتحديدها.

-تكثيف الجهود المشتركة نحو إنجاز المهام الموكلة للجميع بإنتاجية مرتفعة، وأخطاء وانحرافات قليلة، الأمر الذي يقلل من الوقت المستغرق في حل المشكلات والمعوقات التي قد تعترض سير التنفيذ.

التطوير الذاتي للأفراد من خلال معرفة وفهم أسباب الانحرافات عن مستوى المعايير المحددة والمتفق عليها، وبالتالي تحديد وسائل العلاج والإصلاح بمساعدة ومشاركة الرئيس، والاستفادة من خبراته وآرائه ومعلوماته في تقليل النواحي السلبية المعيقة للعمل، وتحقيق الأهداف المستقبلية طبقا للخطة الزمنية المحددة. (سهيل فهد سلامة، 1988، ص: 162)

3-8-مضيعات الوقت ومعوقات إدارته:

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مضيعات الوقت، لذلك نجد أنه تم تحديد مضيعات الوقت حسب كل باحث على النحو التالي:

هناك من يرى بأن مضيعات الوقت هي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبينت إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت أربعين 40مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع 07مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكيني" كما يلي: (سلمان زيدان، 2011، ص: 141)

3-8-1-عوامل تتعلق بمجال التخطيط:

عدم وضوح الأهداف من أجل الاستثمار الجيد للوقت وعدم الاهتمام بوضع أولويات لاستغلال الوقت المتاح بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عدم وجود خطط يومية، واتباع سياسة إطفاء الحريق (الإدارة بالأزمات) بسبب ضعف التنبؤ، وانخفاض الكفاءة لدى المرؤوسين، كما أن هناك اختلال في توزيع الوقت وحجم الأعمال والمهام، حيث أن الوقت لا يتناسب مع حجم العمل سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد. (أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 111.)

3-8-2-عوامل تتعلق بمجال التنظيم:

وجود نوع من الفوضى وعدم وجود تنظيم الانضباط في توزيع المهام، وتشتت الجهود وتضييع الوقت في القيام بأعمال غير مطلوبة أو متكررة تؤدي إلى أحداث الكثير من ضغوط العمل أي عدم العدالة في توزيع أعباء العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤوليات والسلطات ووجود أكثر من رئيس واحد

للموظف، وكذا الروتين وكثرة الأعمال الورقية، كما أن سوء ترتيب الملفات في المكتب يؤدي إلى إهدار وقت كبير لإنجاز هذه المهام. (محمد خليل الكسواني، 2018، ص: 36)

3-8-3- عوامل تتعلق بمجال التوظيف:

في مجال التوظيف عند وجود عدم تناسب بين المرؤوس والوظيفة، أو وجود مرؤوس غير مدرب تدريباً جيداً يمكنه من ممارسة مهامه على أحسن وجه، بالإضافة إلى كثرة عدد الموظفين أو قلته، وكذلك وجود موظفين يثيرون مشكلات أو صعوبات

3-8-4- عوامل تتعلق بمجال التوجيه:

تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وتفضيلهم إنجاز العمل بصورة منفردة، كما أن التفويض غير الفعال واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية يؤدي إلى إهدار الوقت، هذا بالإضافة إلى غياب أو ضعف روح الفريق بين الموظفين وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات والافتقار إلى التنسيق يؤدي إلى غياب المبادرة وضعف الحافزية للعمل وانعدام الثقة. (رحي مصطفى عليان، 2011، ص 164: 165)

3-8-5- عوامل تتعلق بمجال الرقابة:

استعمال المقاطعات المتعددة مثل الهاتف، وعدم القدرة على الإجابة بـ "لا" عند اللزوم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة، وبالإضافة إلى كثرة الزوار وخاصة إذا كان بشكل مفاجئ، كما أن وجود مغالاة في الرقابة ناتج عن عدم وجود معايير لها، وكذا غياب التقارير عن المتابعة. (خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، 2010، ص 128، 127)

3-8-6- عوامل تتعلق بمجال الاتصال:

إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عن ها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل، فهو يؤثر سلباً على مورد الوقت. (سلمان زيدان، 2011، ص: 143)

3-8-7- عوامل تتعلق بمجال اتخاذ القرارات:

إن التسرع واتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية قد يجعل القرار صعب التنفيذ أو مستحيل، أو تكون نتائجه سلبية فيصبح عديم الجدوى وبالتالي يؤثر سلباً على الوقت، كما أن التردد والتسويف والمماطلة في اتخاذ القرارات بسبب الخوف من الإخفاق والفشل مثلاً يعتبر أيضاً مضيعة للوقت، بالإضافة إلى ذلك فإن لجوء المدير أو الرئيس إلى اللجان في اتخاذ القرارات مع إمكانية عدم اللجوء إليها هو مضيعة للوقت. (أحمد نادر أبو شيحة، 1991، ص: 112)

3-9-9-خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

إن الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نتعرف على مواطن القصور والضعف، كما تمكننا من تحديد الأنشطة المهمة في حياتنا، كما تبين لنا من هم القريبون منا أو لهم دور في حياتنا كي نخصص لهم وقتاً ومن هم المستبعدون، فهي مهارة يمكن تعلمها وتمييزها مع الوقت، وقد بين "جيرسمان" أن هناك ستة خطوات للإدارة الناجحة للوقت ومبادئها كما يلي:

3-9-9-1-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

إن مراجعة الأهداف والخطط والأولويات تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء، فانعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني نعين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الصحيح. (محمد خليل الكسواني، 2018، ص: 39)

3-9-9-2-الاحتفاظ بخطة عمل زمنية أو برنامج عمل:

يجب على الموظف أن يكون يعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير لمدة سنة مثلاً، يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها، وتواريخ بداية ونهاية الإنجاز، ومواعيد الشخصية وغيرها، ويجب أن تكون هذه المفكرة منظمة بشكل جيد يستجيب لمتطلبات الموظف الخاصة وحاجاته، وتعطي فكرة عن مختلف الالتزامات طويلة المدى. (سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز، 2007، ص: 74)

3-9-9-3-وضع قائمة إنجاز يومية:

يجب أن يكون للموظف يومياً قائمة إنجاز يومية، ويجب مراعاة عدة نقاط أثناء وضع الإنجاز اليومي أهمها:

* أن يجعل الموظف وضع القائمة اليومية جزءاً من حياته.

* عدم المبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

* اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية، يشير مبدأ باريتو إلى أنه إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقت بإنجاز هاتين النقطتين، فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم.

* أن يعطي الموظف لنفسه راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.

* يجب أن يكون الموظف مرناً، فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف. (بشير العلاق،

2009، ص: 66)

3-9-9-4-سد منافذ الهروب:

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويج الزائد عن النفس... الخ.

ويجب على الموظفين أن يتذكروا دائماً أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح، أما التسويف والتردد والهروب تؤدي إلى الفشل، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته ويضيع وقته أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ- هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة.
ب- ما هي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤولية، وما هي المشاعر المترتبة عن التسويف والتردد؟، مثل: الضيق، القلق، خيبة الأمل والشعور بالذنب ... الخ، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ مثل الرضا، السعادة، الراحة، النجاح والرغبة في مزيد من الإنجاز. (سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز، 2007، ص: 74)

3-9-5- استغلال الأوقات الهامشية:

يقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، وتوقع الزوار، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته. ويجيب على الموظف دائماً أن يتأمل كيف يقضي وقته، ثم يحلله، ويحدد مواقع الأوقات الهامشية، ويضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل: الاسترخاء، النوم الخفيف، التأمل، القراءة، التفكير ... الخ. (محمد خليل الكسواني، 2018، ص: 42)

3-9-6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم ما يرون أنه مهم وضروري، وتسلبه فاعليته ووقته من أكبر مضيعات الوقت ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكي لا يقع أحد ضحية ذلك ينبغي عليه بعد تحديد الأهداف والأولويات، تطبيق الفوائد والتوصيات العملية التي سترد لاحقاً في إطار الضرورة والملاءمة والفعالية المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة. (سلمان زيدان، 2011، ص: 99)

خلاصة:

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة والثرينة لأي إنسان، فيجب أن يشغل هذا المورد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها بشكل عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء، وبشكل متساوي يفترض أن يشتغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية والعملية المنشودة، ولأن الوقت مهم وجب معرفة كيفية استغلاله. كما يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين، فالأداء الراقى يتركز على خلقية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل وتبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الجزء الثاني (الكتاب الثاني)
الجزء الثاني (الكتاب الثاني)

الفصل الأول (الكتاب الثاني)
الجزء الثاني (الكتاب الثاني)

الجزء الثاني (الكتاب الثاني)
الجزء الثاني (الكتاب الثاني)

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي لها، سيتناول الفصل توضيحا للمنهج المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل كذلك وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج لتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة ليختتم بخطوات إجراء الدراسة الميدانية. بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام للدراسة لموضوعنا سنحاول الانتقال فصل منهجية الدراسة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي باعتبارها الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية وهذا قصد الإلمام الجيد بموضوع البحث وكذلك للتعرف أكثر على مختلف جوانب المشكلة المراد دراستها.

قمنا بالتوجه إلى مديرية الشباب والرياضة وذلك يوم 15 فيفري 2020 لتحقيق عدة أهداف منها: تحديد مجتمع الدراسة إضافة إلى معرفة عامة استكشافية حول مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة الحصول على قبول من طرف مسؤولي المديرية لإجراء دراستنا الاستطلاعية وتربصنا الميداني. إضافة إلى:

- 1- معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية.
- 2- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- 3- ضبط مشكلة الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- 4- ضبط المتغيرات الحرجة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- 5- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

4-2- منهج الدراسة:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة. (عمار بوحوش، 2011، ص 137) ونظر الطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وكذا طريقة صياغة الإشكالية وقصد تحليل البيانات ودراسة الإشكالية التي طرحت فإننا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي حاولنا من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها وكذا الآثار التي تحدثها.

من بين أنواع المنهج الوصفي اتبعنا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتفسيره وتطويره وإعطاء تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية أي بشكل أكثر دقة معرفة دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل إدارة الوقت بالمؤسسات الرياضية من كافة الجوانب التي تحيط بها.

4-3-متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث أهمية كبيرة لذلك يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقق من مدى صدقها أو نفيها ميدانيا لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن نحرص حرصا شديدا على الضبط الدقيق لمتغيرات بحثنا وعلى التمييز بينها و بين العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير سلبا على مسار إجراء الدراسة.

استنادا على الفرضية الهامة لبحثنا تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

4-3-1- تعريف المتغير المستقل:

هو متغير يجب أن يكون له تأثير في متغير يتبعه أي أنه السبب في إحداث التغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به.(فريد كتم أبو زينة وآخرون،2006، ص 27)
تحديد المتغير المستقل: تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

4-3-2-تعريف المتغير التابع:

هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل فهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (فريد كتم أبو زينة وآخرون ،2006، ص27).

تحديد المستقل التابع: إدارة الوقت

4-4-مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1 مجتمع الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي. (موريس انجرس،2004، ص298)

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي ومسيري مديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم 45 فردا.

4-4-2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت ب40 فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، تم توزيع 6 استمارات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة لذا تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد أفراد العينة 34 فردا، بعد توزيع الاستمارات على جل أفراد العينة في مختلف الرابطات الولائية المعنية تم استرداد 32 استمارة استبيان قمنا باستبعاد استمارتين(2) لعدم صلاحيتهما وعليه يكون العدد الفعلي للاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي يقدر ب 30 استمارة.

العدد النهائي	العدد المستبعد	العدد المفقود	العدد المسترجع	التوزيع	الاستبيانات
30	02	/	32	34	مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

جدول رقم (1) يمثل توزيع أداة الدراسة على عينة البحث.

قائمة المصنفين
المجلد الثاني
العدد ٢٢٢
سنة ١٤٣٢ هـ

قائمة المصنفين
المجلد الثاني
العدد ٢٢٢
سنة ١٤٣٢ هـ

- 30- سمير ابراهيم حسن، (2002): ثورة المعلوماتية عواقبها وآفاقها"، مجلة جامعة دمشق، 18، (1)، 207-224.
- 31- السويدان طارق، العدلوني محمد أكرم، (2001) فن إدارة الوقت، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 32- سينج رانجيت، (2005) تعزيز الجودة الشخصية، ترجمة مكتبة جرير، ط1مكتبة جرير، السعودية.
- 33- شوقي عبد الله، (2006) إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- 34- صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، (1401هـ) المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 35- صالح بن نوار، (2004): "الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، (22)، 117-130.
- 36- الصرايرة خالد احمد، (2010) العمليات الإدارية و إدارة الوقت، ط1 دار جليس للنشر ، مصر .
- 37- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001): السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 38- عابدين محمد عبد القادر، (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 39- عبد الرحمان عزي وآخرون، (1992): عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 40- عبد السلام الشناق، (2010): دور الادارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 41- عبد الودود احمد خطاب، نبراس يونس محمد آل مراد، (2008) تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين، المؤتمر الدولي الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، الجزائر.
- 42- عبوي منير زيد، (2006) إدارة الوقت في الإدارة، ط، 1دار كنوز المعرفة، الأردن.
- 43- العجمي محمد حسين :الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط ،1دارالميسرة، عمان، الأردن .
- 44- العجمي محمد حسين، (2000) الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر

- 45- العلاق بشير، (2009) أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 46- علون قاسم، أحمد نجوى، (2009) إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 47- عليان رحي مصطفى، (2011) إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 48- الغيثي فهد محمد، (2000) أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
- 49- فهد السلمي 2008: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"
- 50- القعيد إبراهيم حمد، (2001) العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض
- 51- لعجمي محمد حسين، (2008) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار الميسرة، عمان، الأردن.
- 52- ليستر آر.بيتل، (1999) إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 53- ماكينزي إليك، (2000) مصيدة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية،
- 54- مجد الهاشمي، (2012): تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن.
- 55- محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسن العلي، (2007): اقتصاديات المعلومات، دار المسيرة، عمان.
- 56- محمد خليل الكسواني، (2018) إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 57- محمد علي محمد، (1996): علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية.
- 58- محمد فهمي العطروري، (1996): العلاقات الادارية في المؤسسات العامة، دار عالم الكتب، القاهرة.
- 59- محمود عبد الحميد، (2007): الاتصال والاعلام على شبكة الانترنت، دار عالم الكتب، القاهرة.
- 60- محمود علم الدين، (2005): تكنولوجيا المعلومات ومستقبل الصحافة، دار السحاب، القاهرة.

- 61- محمود الصمدي، (2006): التسويق الإلكتروني للمعلومات والاتصالات، ط1، دار العلم للملايين، بيروت.
المراجع باللغة العربية:
- 62- مصطفى حجازي، (1992): الاتصال في العلاقات الانسانية والادارية، ط2، دار الطلبة، بيروت.
- 63- مصطفى عشوي، (1992): أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 64- مقراني الهاشمي، أم الخير السوفي (2016): وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، (27)، 343-356.
- 65- نادر أحمد أبو شيخة، (2009) مدخل إلى إدارة الوقت ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 66- هناء حافظ بدوي، (2003): الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- 67- هيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
- 68- يد سالم عرفة، (2012) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سَمْعٌ بِجَنَابِهَا
وَاللَّيْلِ بِرُؤْسِهَا