

الاستغلال الأمثل للوقت وتأثيره في إنتاجية العاملين بالدوائر الحكومية دراسة ميدانية لعام 2005

أحلام معيوف الشماع⁽¹⁾

الملخص

يعالج البحث مشكلة اجتماعية عامة وحقيقية يعاني منها أفراد المجتمع كافة عند مراجعة الدوائر الرسمية وهي تأخير إنجاز أعمالهم وضياعها في بعض الأحيان ولهذا فإن المرء عند مراجعته للدوائر والمؤسسات الحكومية يلمس سوء استغلال الزمن وعدم توظيف العاملين له. وعليه يهدف البحث إلى لفت أنظار المسؤولين لكيفية استغلال عنصر الزمن وإدراكهم أنه مورد مهم يجب استثماره بشكل جيد. ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من الدوائر الحكومية في المحافظة وتم التوصل إلى مجموعة استنتاجات أهمها: غياب التخطيط الفاعل بسبب غياب الرقابة والدراسة الصارمة على أداء الموظفين والتزامهم، فضلاً عن عدم الانتظام في ساعة العمل الرسمية من قبل الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية. ومجموعة من المقترحات أهمها: أن تتبنى كل مؤسسة أو دائرة دورها الرقابي من خلال لجان خاصة بها تساعد على حصانة الموظف ويحد المواطن من اللجوء إليها ويحافظ في الوقت نفسه المكانة الوظيفية العامة فضلاً عن التركيز على الأعمال المهمة من قبل المسؤولين في إنجاز الأعمال وليس فقط الأعمال المستعجلة.

Abstract

This study tackles the general and real social problem which is the suffering of all people when they attend to government offices which suffer from the problem of moral Hazarals, such as, corruption, barbarity, and wasting time. The people in the third world dont Like to visit the government offices because their document are either lost or late. This research tries to shed light on this problem, using the collective Samples from the government offices. The aim of this study is to shed light on those person working in the government offices, how shoed use the time efficiency. The research has come up with some conclusions such as: the effective planning is absent because of the absence of government observation on the official's performance, in addition to the instability of the time of work. This study advises each the company and the government to follow the new control system helps the worker and protects them. In the same time it makes people focus on how to use the general position efficiency as a vary important job to complete the government duty not only the quick one.

(1) أستاذ مساعد، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المقدمة:

يعدّ مدير الدائرة المحرك الذي يبعث الحياة في عمل الدائرة أو المؤسسة أو المشروع الإنتاجي لأنه الشخص الذي يتخذ القرارات المتعلقة بكلفة أجور العمل سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو الدخول أو التمويل وغير ذلك.

يعاني مدراء المنظمات الإدارية من مشاكل عديدة منها قلة الوقت اللازم لانجازه العمل بعد أن لعنصر الزمن واستغلاله أهمية كبيرة في رفع كفاءة الأداء وانعكاس ذلك في إنتاجية العاملين في الوحدات المذكورة.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث بوجود مشكلة اجتماعية عامة وحقيقية يعاني منها أفراد المجتمع كافة عند مراجعتهم للدوائر الرسمية في تأخير انجاز أعمالهم أو تأجيلها وفي بعض الأحيان ضياعها. ولهذا فإن مشكلة سوء استغلال الزمن وعدم توظيف العاملين له هو ما يلمسه المرء خلال مراجعاته للدوائر أو المؤسسات الحكومية، وإن هذه المشكلة ما زالت قائمة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حدٍ سواء.

هدف البحث

يهدف البحث إلى مناقشة الموضوع على قدر كبير من الأهمية وهو لفت أنظار المسؤولين إلى كيفية استغلال عنصر الزمن وإدراكهم أنه مورد مهم يجب استثماره بشكل جيد، لأن حسن استغلال الزمن من قبلهم سينعكس بالضرورة على حسن إنتاجية العاملين.

منهج البحث

اعتمد البحث في عرض النتائج ومناقشتها على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان تمّ إعدادها بشكلٍ أولي، ثم قام الباحث بعرضها على عدد من المتخصصين في الموضوع، وتمّ تجريبيها على عدد من أفراد عينة البحث إلى أن تمت صياغتها بشكل نهائي بعد تعديل بعض أجزائها على وفق ما أشارت إليه ملاحظات المتخصصين وأكدته نتائج التطبيق الميداني.

تكونت الاستمارة من جزأين رئيسيين، تضمن الجزء الأول (8) متغيرات تهدف إلى جمع البيانات الشخصية عن أفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، الشهادة، مدة الخدمة وغير ذلك)، في حين يضم الجزء الثاني (30) فقرة والتي يمكن الاسترشاد بها للحكم على كفاءة مسؤول العمل باستغلال الزمن لصالح العمل الرسمي.

وتمّ تحليل بيانات الاستمارة والتي تضمنت أهم مجالات إضاعة الوقت للوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الأول: الدراسة النظرية وتتضمن:

1-1 أهمية الزمن في القرآن والسنة.

2-1 العلاقة بين البيئة والزمن.

3-1 العلاقة بين التخطيط والزمن.

1-1 أهمية الزمن في القرآن والسنة

أعطى القرآن الكريم أهمية بالغة للزمن، فقد ارتبطت معظم العبادات في التشريع الإسلامي بمواعيد زمنية محددة وثابتة كالصلاة والصوم والحج، إذ إن أداءها لا يتحقق إلا عن طريق الالتزام بأوقاتها حسب اليوم والشهر والسنة، ومن الأدلة على ذلك قوله تعالى [أَقِمِ الصَّلَاةَ لِدُلُوكِ الشَّمْسِ إِلَى غَسَقِ اللَّيْلِ وَقُرْآنَ الْفَجْرِ إِنَّ قُرْآنَ الْفَجْرِ كَانَ مَشْهُودًا] (سورة الإسراء/ الآية 78). [شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَن شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ] (سورة البقرة/185) [يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ فُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ] (سورة البقرة / الآية 189).

وأراد الله أن يبين لنا أهمية الزمن من خلال حسابه وضبطه حتى لا نضيعه هباءً، فقال تعالى [هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ] (سورة يونس/ الآية 5). كما أن هناك العديد من الأحكام الشرعية التي ارتبطت بالمدة الزمنية كعدة المرأة في حالة الطلاق أو وفاة الزوج والكفارات، وفي حالة ترك الصيام أو الإخلال ببعض مناسك الحج وبعض مسائل الجهاد وقتال المشركين وأعداء الإسلام وغير ذلك من الأحكام الشرعية التي فرض فيها الله سبحانه وتعالى التقيد الزمني كشرط من العبادة وصحة إنجاز العمل.

فالقرآن الكريم لم يتعامل مع الزمن من الزاوية الحسابية بل جعله قيمة حركية حية يتفاعل مع الإنسان في حياته الشخصية بشكل دائم لا انقطاع له، [فَلَا أُفْسِمُ بِالشَّفَقِ (16) وَاللَّيْلِ وَمَا وَسَقَ (17) وَالْقَمَرِ إِذَا اتَّسَقَ (18) لَتَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَن طَبَقٍ (19)] (سورة الانشقاق/ الآيات 16-19).

حين نقرأ هذا القسم من الآيات نلاحظ أن القرآن الكريم جعل من الزمن مادة تأمل الإنسان من أجل أن يكتشف عظمة الله وقدرته كأساس لتثبيت إيمانه به سبحانه، ومن ثم الالتزام بمنهجه العبادي الذي رسمه له

www.dadwaan/modules.php.d.name=new&file=article8=id876-45k

فإذا عرف الإنسان قيمة شيء وأهميته حرص عليه وعزَّ عليه ضياعه، وهذا شيء بديهي. فالمسلم إذا أدرك قيمة وقته وأهميته كان أكثر حرصاً على حفظه واغتنامه فيما يقربه من ربه

www.alquran-network.net/lay/alafqack=htm.23k

www.alargam.com/books/bassiabc/6-htm-54k

وجاءت السنة النبوية الشريفة لتؤكد قيمة الزمن وتقرر أن الإنسان مسؤول عنه يوم

القيامة، فعن معاذ بن جبل أن رسول الله (ﷺ) قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما

أنفقه، وعن عمله ماذا منه" رواه الترمذي. وقول النبي (ع) "إن الوقت نعمة من نعم الله على خلقه ولا بد للعبد من شكر النعمة وإلا سلبت وذهبت"، وشكر نعمة الوقت يكون باستعمالها في الطاعات واستثمارها في الصالحات، يقول (ع) "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ" رواه البخاري

(www.alsaner.net/mjales/t20460.htm.153k)

(www.quran/miruck-2-com/mohamaa/ArabicAA/wordfiles/mohannad-doc)

وهكذا سأل الإنسان عن عمره عامة وعن شبابه والشباب جزء مهم من العمر ولكن له قيمة مميزة بعده مرحلة القوة بين الضعيفين وأن الزمن بالنسبة للإنسان المسلم ليس من ذهب كما يقول الذين يقيسون الوجود من الناحية المادية، ولكنه حياة الإنسان للزمن الذي يمضي بين الميلاد والوفاة. فالزمن الغائب لانستطيع إعادته www.dadwaan/modules.ph.d.name

يتضح مما تقدم من الآيات الكريمة وأحاديث الرسول (ع) بأن هناك اهتماماً كبيراً بمسألة تخطيط الزمن واستغلاله بأفضل صورة ممكنة من أجل الحصول على أجر الدنيا والآخرة.

1-2 العلاقة بين البيئة والزمن

للبيئة أثر كبير في شعور الأفراد بأهمية الزمن. إذ إن بيئة العمل ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية كالميل للتمسك بالنظام والقوانين واحترام المواعيد أو الخروج عنه وتقدير زمن العمل أو التفريط به.

إذ إن الاهتمام بالبيئة المحيطة بالبشر قديم قدم الإنسان نفسه، فالإنسان يحتاج إلى بيئته ويتفاعل معها، ونحن نلمس تأثير البيئة في مظاهر الحياة الثقافية العديدة كالأمثلة الشعبية التي يتداولها الناس، مثل: الدنيا تدور والتاريخ يعيد نفسه، مما يعني أن الحياة روتينية، وأن القدر مكتوب، وفي العجلة الندامة إلى غير ذلك من المفاهيم القيمة التي تترك أثرها في الفرد من خلال تساهله وعدم تقيده بالمواعيد التي يعطيها للناس، وذلك لأن الفرد العامل ما هو إلا جزء من البيئة يحمل قيمها ويتصرف بمقتضى ما تمليه تلك القيم عليه (القريوتي، 1985: 12).

لهذا نرى أن الموظف المسؤول في المجتمعات المتقدمة يتعامل مع الزمن بعده سلعة ثمينة، والشعارات المتعارف عليها هي: العمل عمل، الإنسان يصنع التاريخ، الإنسان يتعلم بالسفر المستمر وغير ذلك من المصطلحات يترجمها الموظف المسؤول بعمل متواصل منتج لا يعرف فيه أوقات الفراغ إلا يوم العطل الرسمية أو تلك المبرمجة ضمن أوقات العمل فهو في ذلك يختلف عن الأمم النامية.

ومن الأسباب التي أدت إلى إدراك أن الزمن ثمين هو تطور احتساب أجور العاملين نحو الأساس الشهري ثم الأسبوعي، وحديثاً على أساس الساعة مما يعطي انطباعاً عن الأهمية المعطاة للزمن. إذ لا يتصور المسؤول أنه بإمكانه أن يغيب أياماً أو ساعات عن

العمل من دون أن يربط العمل في المؤسسة، ولذلك فهو يخطط مسبقاً لغيابه حتى يمكن ترتيب من يحل محله، فضلاً عن تنفيذ برامج خاصة باستقبال ضيوف المؤسسة وإعداد برامج الإقامة والزيارات لهم (www.epa-org.kw/arabic/?pg=dep=05-15k)

كما تمّ استخدام المعلومات عبر الإنترنت بوصفها وسيلة للمحاسبة والمساءلة في المؤسسات الحكومية، ولهذا لعبت دوراً في تعزيز الخدمات الحكومية المقدمة عبر الإنترنت، فتحوّلت المعلومات من كونها منتجاً إلى أن أصبحت مع الزمن سلطة قائمة بذاتها، وأصبحت تؤدي أدوراً مؤسسية في إعادة ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة من خلال النزاهة والشفافية وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية

(www.aradoporg.cg/Aradoactivitiesdetails.aspype-c&id=1/246-94k).

أما في الدول النامية فإن الواقع العملي يشير إلى استنفاد المدير للساعات الأولى من عمله في قراءة الصحف المحلية وشرب الشاي أو القهوة أو تناول الإفطار أحياناً، وكذلك استقبال الزوار أو الأقارب وضيافتهم وغير ذلك من مظاهر التهاون والتبذير في الزمن، بينما نجد أن المدير في الدول المتقدمة ملتزماً أكثر أثناء الدوام والعمل، إذ إن فترات شرب الشاي أو القهوة محددة ومبرمجة، وكذلك قراءة الصحف ضمن أوقات العمل تعدّ حالة استثنائية ومثيرة لتحفظ الرؤساء أو المراجعين عندما تحدث

(www.aradoporg.cg/Aradoactivitiesdetails.aspype-c&id=1/246-94k).

3-1 العلاقة بين التخطيط والزمن

التخطيط بأبسط صورته هو التنسيق بين ما يرغب في الفرد أن يحققه لنفسه أو لجماعته التي ينتمي إليها. فالتخطيط أسلوب التفكير والتصور الذهني، فهو أسلوب علمي ومنهجي يقوم على أساس مشروعات عمل تفصيلية تؤدي إلى إحداث تغييرات مقصودة في الجماعة أو الأفراد المخطط لهم خلال فترات زمنية محددة، والغرض منه الوصول إلى التوقيت المناسب وزيادة خدمات المجتمع، وعن طريقه يستطيع الأفراد معرفة الطريق أو المسار الذي سيسلكونه في تنفيذ الأعمال، وينقسم التخطيط من حيث الزمن إلى تخطيط طويل المدى يتراوح بين 6 إلى 20 سنة، وتخطيط متوسط الأجل يتراوح بين 3 إلى 6 سنوات، وتخطيط قصير الأجل يتراوح أمده بين سنة إلى أقل من 3 سنوات

(www.khayma-com/almondaress/yakafah/allviaahtm-39k).

وفي ضوء هذا الفهم ولتجنب الآثار السيئة الناجمة عن الاستخدام السيئ للزمن وبخاصة في مثل هذه الظروف التي تفرض ضرورة استغلال كل ساعة من ساعات العمل واستثمارها استثماراً فاعلاً، فإن ذلك الاستغلال الأمثل للزمن يتطلب التخطيط له، إذ يرتبط التخطيط بشكل أساسي بالزمن، فهو من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية، وأن يكون الالتزام بالفترة الزمنية للخطة، فيجب أن يكون هناك عملية موازنة بين الزمن الذي تتطلبه عملية الإنتاج والزمن الذي يقضيه مسؤول العمل في التحضير له. وهذا ما يؤكد أهمية الزمن بوصفه عنصر من عناصر الإنتاج كونه نادراً وثميناً ومتميزاً للتعرف على كيفية توظيف زمن العمل الرسمي من قبل القيادات الإنتاجية والإدارية بشكل خاص لما له

من تأثير مباشر في سير العمل وإنتاجية العاملين في المؤسسة أو المشروع، وهناك علاقة وثيقة بين استغلال الزمن بشكل أفضل ودرجة تقدم المجتمع لأن الزمن مورد لا يمكن حفظه أو تخزينه، بل يجب التصرف به خلال توفره بحكمة.

وإن أولى متطلبات الاستغلال الأمثل للزمن هو التخطيط له، وهو يتطلب معرفة أهمية عنصر الزمن ومراعاة الدقة والعناية والاستغلال الأمثل من خلال التخطيط. فالتخطيط يعني وضع إطار مسبق للزمن ووضع حدود له. فالتخطيط الناجح للزمن يجب أن يتضمن الإجابة على تساؤلات عديدة، منها:

■ ماذا يجب أن يعمل المدير؟ إذ إن أي عمل يجب أن يتضمن القيام بعدة أنشطة، ولولا وجود الزمن لأصبح من الصعب جداً تحقيقها.

■ متى يجب أن يعمل وما الزمن المطلوب للقيام بكل نشاط؟

وغيرها من التساؤلات التي يجب أن يأخذها الأفراد في المؤسسة أو المشروع بنظر الاعتبار لتكون أساسيات التخطيط الفاعل لكيفية استغلال الزمن.

يلاحظ أن المسؤول في معظم الدول النامية يستغل الزمن لبناء علاقات طيبة بين الأشخاص أكثر مما يستخدمه في تخطيط طريقة العمل، إذ إن المدراء يركزون على العلاقات الاجتماعية من دون الاكتراف بأهمية استغلال وقت العمل لأغراض إنتاجية (www.algastal.org/down/oads/15.doc) (العنزي، 2002: 187-194).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وعلى الرغم من المستويات المختلفة للمدراء إلا أن ما سيركز عليه البحث هو من هم في مستوى الإدارة الوسطى من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام أو الفروع، ويعمل المجيبون في سبع مؤسسات حكومية تابعة لسبع وزارات تمثل قطاعات التربية، والتعليم العالي، والصحة، والمالية، والتجارة، والزراعة، والكهرباء.

تم توزيع (150) استمارة على موظفين في محافظة نينوى، وقد بلغ مجموع الاستمارات المسترجعة (110) استمارة اعتمدت لأغراض التحليل والمعالجة (75) استمارة، واستبعدت الاستمارات الباقية لعدم صلاحيتها.

وفيما يأتي بعض المؤشرات عن أفراد العينة:

- مثل حملة شهادة البكالوريوس غالبية أفراد العينة (36%).
- كانت نسبة المتزوجين من أفراد العينة تشكل (73%).
- توزع أفراد العينة على فئات عمرية مختلفة، مثلت الفئة العمرية (40 سنة وأقل من 50) نسبة (37%)، وجاءت الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة في المرتبة اللاحقة بنسبة 28%).

- مثلت نسبة الذكور في عينة البحث (63%) وهي نسبة عالية مقارنةً بالإناث، ويرجع هذا إلى انخفاض نسبة الإناث العاملات إلى الذكور العاملين في الجهاز الإداري الحكومي في محافظة نينوى لأسباب عديدة يطول شرحها.
 - مثلت نسبة من هم في المستوى الوظيفي مدير دائرة (33%)، ثم جاءت النسبة (29%) في المرتبة الثانية لمن هم في مرتبة رئيس قسم أو شعبة أو فرع، وأخيراً احتلت مرتبة مقرر قسم أو فرع المرتبة الرابعة بنسبة (13%) وكما هو موضح في الجدول (1).
- وفيما يتعلق بأسلوب التعامل من قبل المسؤول على اختلاف مستواه الوظيفي تجاه الزمن الرسمي للعمل ومجالات انشغاله فتبين الآتي:
1. إنه كلما علا المستوى الوظيفي للشخص كان أسلوبه ونظرته للزمن أكثر اقترباً من النظرة العلمية له كما أشار الجدول.
 2. اتضح عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي وأسلوبه ونظرته تجاه الزمن كما هو موضح من خلال الجدول (3) الذي يشير إلى معدل عدد ساعات العمل اليومي التي يشغلها يومياً من وقت العمل الإجمالي.
 3. وكذلك الحال بعدم علاقة الحالة الأسرية وأسلوب الشخص تجاه الزمن كما هو موضح في الجدول (4).
 4. وكذلك الحال بالنسبة للجنس كما موضح في الجدول (5).
- إلا أن ما تمّ ملاحظته خلال تحليل البيانات للفئات العمرية بأنه كلما تقدم الشخص بالسن كلما تغيرت نظرته في استغلال الزمن وأصبح أكثر حرصاً والتزاماً به كما هو موضح في الجدول (6).
- وبعد تحليل البيانات ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لمختلف الفقرات التي تشغل وقت العمل يومياً / أسبوعياً لوحظ أن الفقرة (4) وهي معدل الوقت للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً، فضلاً عن الفقرة (7) معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً تحظى بحدود نصف وقت العمل الرسمي، في حين لم تحظْ الفقرة (11) و (12) بأي وقت وذلك يعزى إلى الظروف السياسية التي يعيشها البلد بصورة عامة والمحافظة بشكل خاص.
- واختصت الفقرة (10) بمدراء المؤسسات الخدمية المتمثلة بـ: (الكهرباء، والصحة، والزراعة)، إذ تفوقت دائرة الكهرباء في معدل ساعات الزمن المخصص لزيارة المواقع والتعرّف على مشاكل العمل أسبوعياً بمعدل تراوح بين (3-8) ساعات أسبوعياً كون أغلب مسؤولي العمل هم من المهندسين ومن هم من الفئة العمرية (40 أو أقل من 50) سنة.

الجدول (1)

المجيبون على الاستبيان بحسب المؤهل العلمي، والحالة الأسرية، والفئة العمرية، والمستوى الوظيفي، والجنس

المؤهل العلمي									
إعدادية		بكالوريوس		دبلوم عال		دراسات عليا		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
13	17.33	27	36.01	10	13.33	25	33.33	75	100
الحالة الأسرية									
متزوج		أعزب		المجموع					
العدد	%	العدد	%	العدد	%				
55	73.34	20	26.66	75	100				
الفئة العمرية									
20 فأقل من 30		30 فأقل من 40		40 فأقل من 50		50 فما فوق		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	13.33	21	28.01	28	37.33	16	21.32	75	100
المستوى الوظيفي									
مدير		معاون مدير		رئيس قسم/شعبة		مقرر فرع/قسم		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
25	33.33	22	29.33	18	24.01	10	13.33	75	100
الجنس									
ذكر		أنثى		المجموع					
العدد	%	العدد	%	العدد	%				
47	63.66	28	37.34	75	100				

الجدول (2)

معدل عدد ساعات العمل التي يشغلها يومياً / أسبوعياً بحسب المستوى الوظيفي

ت	الأسئلة	المدير		المعاون		رئيس القسم		مقرر القسم	
		يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع
1	معدل عدد ساعات العمل اليومي الكلي	6	30	4	20	0.30	20	4	20
2	معدل الوقت المخصص لتمشية البريد يومياً	0.30			1	0.30	-		1

الاستغلال الأمثل للوقت وتأثيره في إنتاجية العاملين بالدوائر الحكومية

3	معدل الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية يومياً	-	1	غير محدد	-	2	
4	معدل الوقت المخصص للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً	0.30	3	1	-	2	1
5	معدل الوقت للزيارات داخل الدائرة يومياً أو أسبوعياً		3	2-1		1	1
6	معدل الوقت للزيارات غير المتوقعة يومياً أو أسبوعياً		4	2		3	1
7	معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً	0.30	4	3		2	غير محدد
8	معدل الوقت للاهتمام بشكليات كتابة التقارير والإجابة على الكتب الرسمية أسبوعياً		2	4		1	2
9	فترات الراحة أثناء الدوام الرسمي يومياً		1	1		-	1
10	معدل ساعات الوقت المخصص لزيارة المواقع والتعرف على مشاكل العمل أسبوعياً		2	1		1	-
11	معدل الوقت المخصص لدعوات المؤتمرات لجهات رسمية أسبوعياً			2			1
12	معدل الإيفادات الرسمية أسبوعياً						1
	إجمالي عدد الساعات أسبوعياً	-	21	17		13	9
	المعدل اليومي	3.5		2.8		2.1	1.5

الجدول (3)

معدل عدد ساعات العمل التي يشغلها يومياً / أسبوعياً بحسب المؤهل العلمي

ت	الأسئلة	إعدادية		بكالوريوس		دبلوم عال		دراسات عليا	
		يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع
1	معدل عدد ساعات العمل اليومي الكلي	-	6	-	6	-	4	-	8
2	معدل الوقت المخصص لتمشية البريد يومياً	غير محدد		-	20-1	-	1	غير محدد	
3	معدل الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية يومياً	30	1	-	2-1	-	1	2	
4	معدل الوقت المخصص للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً	0.30	2	-	5-1	-	1	3	
5	معدل الوقت للزيارات داخل الدائرة يومياً أو أسبوعياً	-	1	-	5-1	-	2-1	2-1	
6	معدل الوقت للزيارات غير المتوقعة يومياً أو أسبوعياً	-	2	-	3	-	0.25	1	2-1

3	2	-	3	-	2	-	معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً	7
3	4-2	-	3	-	2	-	معدل الوقت للاهتمام بشكليات كتابة التقارير والإجابة على الكتب الرسمية أسبوعياً	8
2	-	0.25	-	0.30	-	0.30	فترات الراحة أثناء الدوام الرسمي يومياً	9
2	1	-	2-1	-	-	-	معدل ساعات الوقت المخصص لزيارة المواقع والتعرف على مشاكل العمل أسبوعياً	10
-	-	-	-	-	-	-	معدل الوقت المخصص لدعوات المؤتمرات لجهات رسمية أسبوعياً	11
-	-	-	-	-	-	-	معدل الإيفادات الرسمية أسبوعياً	12
18	12	-	20	-	12	-	إجمالي عدد الساعات أسبوعياً	
	3.0		2.0		3.3		المعدل اليومي	

الجدول (4)

معدل عدد ساعات العمل التي يشغلها يومياً / أسبوعياً بحسب الحالة الأسرية

ت	الأسئلة	متزوج		أعزب	
		يوم	أسبوع	يوم	أسبوع
1	معدل عدد ساعات العمل اليومي الكلي		1	1	
2	معدل الوقت المخصص لتمشية البريد يومياً		2-1	1	
3	معدل الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية يومياً		2	2	
4	معدل الوقت المخصص للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً		2-1	4-1	
5	معدل الوقت للزيارات داخل الدائرة يومياً أو أسبوعياً		1	1	
6	معدل الوقت للزيارات غير المتوقعة يومياً أو أسبوعياً		2-1	3-1	
7	معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً		4-2	2-1	
8	معدل الوقت للاهتمام بشكليات كتابة التقارير والإجابة على الكتب الرسمية أسبوعياً			1	
9	فترات الراحة أثناء الدوام الرسمي يومياً		0.30	1	
10	معدل ساعات الوقت المخصص لزيارة مواقع والتعرف على مشاكل العمل أسبوعياً		2-1		
11	معدل الوقت المخصص لدعوات المؤتمرات لجهات رسمية أسبوعياً				
12	معدل الإيفادات الرسمية أسبوعياً				
	إجمالي عدد الساعات أسبوعياً				
	المعدل اليومي		2.0	13.5	13.0

الجدول (5)

معدل عدد ساعات العمل التي يشغلها يومياً / أسبوعياً بحسب الجنس

ت	الأسئلة	ذكر		أنثى	
		يوم	أسبوع	يوم	أسبوع
1	معدل عدد ساعات العمل اليومي الكلي		4-1		2-1
2	معدل الوقت المخصص لتمشية البريد يومياً		1-0.30		2-1
3	معدل الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية يومياً		4-2		5-2
4	معدل الوقت المخصص للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً		2-1		4-1
5	معدل الوقت للزيارات داخل الدائرة يومياً أو أسبوعياً		1-0.30		2-1
6	معدل الوقت للزيارات غير المتوقعة يومياً أو أسبوعياً		2-1		3-1
7	معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً	0.75	6-2		3-2
8	معدل الوقت للاهتمام بشكليات كتابة التقارير والإجابة على الكتب الرسمية أسبوعياً		2-0.30		2-1
9	فترات الراحة أثناء الدوام الرسمي يومياً		3-1		2-1
10	معدل ساعات الوقت المخصص لزيارة المواقع والتعرف على مشاكل العمل أسبوعياً				
11	معدل الوقت المخصص لدعوات المؤتمرات لجهات رسمية أسبوعياً				
12	معدل الإيفادات الرسمية أسبوعياً				
	إجمالي عدد الساعات أسبوعياً		18		18
	المعدل اليومي		3.0		3.0

الجدول (6)

معدل عدد ساعات العمل التي يشغلها يومياً / أسبوعياً بحسب الفئة العمرية

ت	الأسئلة	20 فأقل		30 فأقل		40 فأقل		50 فما فوق	
		يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع	يوم	أسبوع
1	معدل عدد ساعات العمل اليومي الكلي								
2	معدل الوقت المخصص لتمشية البريد يومياً	0.30		2		0.30		1	
3	معدل الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية يومياً		1		1		2-1		1
4	معدل الوقت المخصص للمقابلات الرسمية يومياً أو أسبوعياً	0.30		0.30		0.30		3	0.30
5	معدل الوقت للزيارات داخل الدائرة يومياً أو أسبوعياً		1		2		1		3
6	معدل الوقت للزيارات غير المتوقعة يومياً أو أسبوعياً		2		2-1		3-1		0.30
7	معدل الوقت المخصص للاجتماعات أسبوعياً		2		2-1		5-1		3
8	معدل الوقت للاهتمام بشكليات كتابة التقارير والإجابة على الكتب الرسمية أسبوعياً	30	1		2		2		3
9	فترات الراحة أثناء الدوام الرسمي يومياً		1		1		2		1
10	معدل ساعات الوقت المخصص لزيارة المواقع والتعرف على مشاكل العمل أسبوعياً		3		0.30		3		1
11	معدل الوقت المخصص لندوات المؤتمرات لجهات رسمية أسبوعياً				0.30				-
12	معدل الإيفادات الرسمية أسبوعياً								-
	إجمالي عدد الساعات أسبوعياً		11		0.30		12		17
	المعدل اليومي		1.8		2.05		3.1		2.8

الأسباب المؤدية لعدم استغلال وقت العمل استغلالاً أمثل

اتضح أن هناك ضياعاً في وقت العمل الخاص بالمسؤولين على اختلاف مستوياتهم وهو أمر يستدعي المعالجة، وهذا ما يركز عليه البحث.

وبعد تفريغ الاستمارات وإحصاء أجوبة عينة البحث حول أكثر أربعة أسباب مضيعة للوقت وبحسب درجة أهميتها، تبين الآتي:

1. هناك اتفاق مشترك بين أفراد العينة على الرغم من اختلاف الترتيب في الوقت بين أفراد العينة كمضيعات للوقت، وهي:

المرتبة الأولى، وتضمنت الفقرات الآتية:

1. سوء الإدارة لقلة الخبرة الإدارية والفنية.
2. الروتين المتبع بإنجاز الأعمال.
3. التكاليف بإنجاز أكثر من عمل يومياً.
4. عدم وجود لغة تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

المرتبة الثانية، وتضمنت الفقرات الآتية:

1. عدم وجود وسائل سريعة (نقل - هاتف).
2. عدم وضوح الصلاحيات والتعليمات.
3. وجود قوة عمل لمستويات مختلفة تستنزف وقت العمل.
4. الاتصالات الهاتفية وكذلك الفوضى وانعدام التنظيم والتخطيط.

المرتبة الثالثة، وتضمنت الفقرات الآتية:

1. الدعوات الرسمية لمناقشة الأعمال.
2. النقاش والتوجيه مع الموظفين.
3. قلة المعلومات والبيانات المطلوبة.
4. كثرة الأمور الورقية.

المرتبة الرابعة، وتضمنت الفقرات الآتية:

1. القيام بتبليغات قليلة الأهمية مقارنة بأهمية الزمن.
2. كثرة الإيفادات الرسمية خارج العمل.
3. كثرة المقابلات الرسمية.
4. كثرة المراجعات الرسمية وغير الرسمية.

وتّم تصنيف الإجابات بحسب الجنس والمستوى الوظيفي كالآتي:

أسباب ضياع وقت العمل بحسب المستوى الوظيفي كانت كالآتي:

أولاً. بالنسبة لمن هم في مستوى مدير أو رئيس قسم، اتضح أن هناك شبه اتفاق على أن مضيعات وقت المدراء ورؤساء الأقسام لاتخرج عن الأمور الآتية:

1. الاتصالات الهاتفية.
2. كثرة الأمور الورقية.
3. التكاليف بإنجاز أكثر من عمل يومياً.
4. الروتين المتبع في إنجاز الأعمال.
5. كثرة المقابلات الرسمية.
6. الدعوات الرسمية لمناقشة الأعمال.

7. عدم وجود لغة تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
 8. القيام بالتبليغات قليلة الأهمية مقارنةً بأهمية الوقت.
- ثانياً. بالنسبة لمن هم في مستوى معاون مدير ومقرر قسم، كان هناك أيضاً شبه اتفاق على الأمور الآتية:

1. الزيارات غير المتوقعة.
 2. القرارات الارتجالية السريعة المطلوب تنفيذها في حينها.
 3. الروتين المتبع في إنجاز العمل.
 4. عدم وجود أهداف محددة أو مهام محددة.
- ثالثاً. كما تمّ فرز الإجابات بحسب الجنس فكان هناك شبه اتفاق على الأمور الآتية:
- بالنسبة للذكور في العينة

1. التكاليف بإنجاز أكثر من عمل يومياً.
2. عدم وجود متابعة لتنفيذ الأعمال.
3. عدم وجود أهداف محددة فضلاً عن الروتين المتبع وسوء الإدارة لقلّة الخبرة الإدارية والفنية.
4. الزيارات غير المتوقعة والاجتماعات الطويلة.
5. كثرة الإيفادات الرسمية.

أما بالنسبة للإناث في العينة:

1. عدم وجود لغة تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. عدم وجود أهداف أو مهام محددة.
3. الفوضى وانعدام التنظيم والتخطيط.
4. تركيز السلطة وعدم تفويض الصلاحيات.

وقد تمت إضافة فقرة من قبل المجيبين وبعقدهم بأنها سبب من الأسباب التي تؤدي إلى استنزاف زمن كبير في محاولة الحصول على معلومات تعدّ سرية لدى بعض المسؤولين الذين يتعمدون في إخفائها وهي لا تستند إلى أسس موضوعية، وهي حقيقية إذ يعتقد المسؤول بأن إخفاء المعلومات رمزاً للسلطة والقوة في السيطرة داخل المشروع أو المؤسسة.

كما أن الشعور بالخوف من فقدان المركز أو الوظيفة قد تسبب تصرفات مثل مدح نفسه أو استخدام سياسة (فَرَقْ تَسُدْ) بين الموظفين للمحافظة على سلطته، إذ إن مثل هذا الشعور قد يتسبب في عدم استغلال وقت العمل بشكل أفضل وبالتالي يؤثر على إنتاجية العاملين بحسب السلم الوظيفي فيسلك الموظف طريقاً يستنزف فيه وقت العمل من دون أن يكون ذلك لصالح العمل نفسه.

النتائج والمقترحات

أولاً. النتائج

1. استمرار معانات المواطنين وزيادتها من سوء تقديم الخدمات من خلال مراجعة الدوائر والمؤسسات الحكومية والتي أصبحت ظاهرة عامة ولم يقتصر الأمر على منظمة إدارية من دون أخرى.
2. غياب التخطيط الفاعل بسبب غياب الرقابة الإدارية الصارمة على أداء الموظفين والتزامهم.
3. عدم الانتظام في ساعات العمل الرسمية من قبل الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية نظراً لاستخدام معظم الأجهزة الإدارية إدارة رقابية حازمة.
4. إن غياب المدير النموذج الذي يحتذى به من قبل المرؤوسين ولّد نوعاً من عدم الالتزام والتماهي في السلوك الوظيفي غير السليم.
5. ضعف في العدد من مسؤولي العمل لافتقارهم لمجموعة من المهارات والخبرات الفنية ساعد على زيادة انحراف المرؤوسين لديهم.
6. عدم توافر أنظمة متطورة للتزويد بالمعلومات الكاملة في كل دائرة أو مؤسسة أضاف سبباً في تأخير المعاملات والمراجعات لدى المواطنين.
7. تدني كفاءة الموظفين الحكوميين في الدوائر المختلفة شكّل عائقاً في طريق إعادة البناء.

ثانياً. المقترحات

1. أن تعمل الأجهزة الإدارية في المؤسسة أو المشروع على تبسيط إجراءات العمل فيها بالاستفادة من الجامعات ومؤسسة المعاهد الفنية والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة عن طريق برامج تدريبية مشتركة ومتخصصة وأن لا تكون مثل هذه البرامج شكلية للوجاهة فقط أو لأغراض الدعاية وأن تكون شاملة لكل المستويات الوظيفية.
2. أن تتبنى كل مؤسسة أو دائرة وغيرها دورها الرقابي من خلال لجان خاصة بما يساعد على حصانة الموظف، ويحد المواطن من اللجوء إليها ويحافظ في الوقت نفسه على مكانة الوظيفة العامة.
3. تفويض بعض الصلاحيات للموظفين الأكفاء وإشراكهم في تنفيذ الأعمال.
4. التركيز على الأعمال المهمة من قبل المسؤولين وليس فقط الأعمال المستعجلة، فإجراءات التخطيط تساعد المسؤولين في إنجاز العديد من الأعمال من مصدر قوة يبعث على الشعور بالراحة.
5. العمل على الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة حالياً سواء بالنسبة لبرامج الإنتاج أو بالنسبة لبرامج الاتصالات والمعلومات حيث توفر السرعة في توفير المعلومة

والإنتاج مع تنشيط الدورات التدريبية للعاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لاستيعاب التكنولوجيا الحالية.

6. العمل على بناء الثقة المتبادلة بين المسؤول والمرؤوسين.
7. وأخيراً أصبح النموذج السيء هو المفضل اجتماعياً بدلاً من النموذج الشريف، لذلك أقول أن تنمية الأخلاق والولاء والجانب الديني مهم جداً وأن يكون في الجامعات والمدارس والمعاهد جانب للتوعية بأهمية الأمانة والمحافظة على المال العام.

المصادر

1. القرآن الكريم.
 2. العنزي، سعد حمود (2002)، "الفساد الإداري والتنمية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 6، كلية الحدياء الجامعة، الموصل، العراق.
 3. القريوتي، محمد قاسم (1985)، "إدارة الوقت"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 15، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- [www.dadwaan/modules.ph.d.name=new &file=article8=id876-45k](http://www.dadwaan/modules.ph.d.name=new&file=article8=id876-45k).
- www.alquran-network.net/lay/alafqack=htm.23k
- www.alargam.com/books/bassiabc/6-htm-54k
- www.alsaner.net/mjales/t20460.htm.153k
- www.quran/miruck-2-com/mohamaa/ArabicAA/wordfiles/mohannad-doc.
- www.dadwaan/modules.ph.d.name
- www.epa-org.kw/arabic/?pg=dep=05-15k.
- www.khayma-com/almondaress/yakafah/allviaahm-39k.
- www.algastal.org/down/oads/15.doc.
- 123.com.ly/shabab/index.php?option=com-content&task=view&task=view&id=13748&itemid=101-40k.