



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
scientific Research

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

University of 20 August 1955 – SkikDA

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Faculty of Social and Human Sciences

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

Département of Social Sciences

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية المركب الصناعي و التجاري الحروش أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف: أ/د إسماعيل قيرة

إعداد الطالبة: بريزة بوزعيب

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ التعليم العالي	نبيل حميدشة
مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذ التعليم العالي	إسماعيل قيرة
مناقشا	20 أوت 1955 - سكيكدة-	أستاذة محاضرة-أ-	وردة بورويس
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	الجمعي النوي
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	حسان تريكي
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	أستاذ محاضر-أ-	عادل شهب

العام الدراسي الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله تعالى وأسكنه فسيح جنانه
و جعل قبره روضة من رياض الجنة
إلى أغلى من في الوجود، من زين حياتي بضياء المحبة
و الدعاء و البسمة و القوة و العزيمة و كانت مدرسة لا تنتهي من
العطاء و الحب

أمي الغالية حفظها الله تعالى و رعاها
إلى من ساندني و ساعدني و دعمني و شجعني و كان عوناً لي
و تفهم مشقات عملي
زوجي المحترم سمير
إلى من أثار بوجودهم حياتنا و جعلها مصباحاً مضيئاً في كل وقت
أبنائي الأعراف ، بسمة الفرح آدم و ضياء البدر
يعقوب و قرّة عيني يونس حفظهم الله
إلى كل عائلتي، إخوتي و أخواتي و أبناهم كل باسمه
إلى من ساعدني في البيت على إنجاز العمل و التفرغ إليه نعيمة،
و إلى حماتي و كل عائلة زوجي
إلى من شجعتني على الانتهاء من العمل و إكماله
و مدت لي يد المساعدة نسيم فشكراً
إلى زملاء المشوار الجامعي إيمان، وفاء، حورية
و إلى كل من لم يبخل علي بمعلومة ساعدتني في الحياة العلمية
إلى كل من ساعدني على إنجاز المذكرة
و إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب

زهرة

قال الله تعالى
> وعلّمك ما لم تكن
تعلم و كان فضل الله
عليك عظيما <

النساء 112

ويقول الله عز وجل:
>يرفع الله الذين آمنوا
منكم والذين أوتوا العلم
درجات<

المجادلة 11

شكر و تقدير

الحمد لله الواحد القهار، الذي يهضر أداء الليل و أطرافه النهار،
الذي أرسل رسوله عليه أفضل الصلاة و أرحمها التسليم بالصدى لينير
دربنا و يعلمنا ما لم نعلم.
و عملاً بقوله صلى الله عليه و سلم لا يشكر الله من لا يشكر الناس
فالشكر بحياة الله عز وجل الذي هد من عزمنا و أعاننا لإكمال هذا
العمل، و إخراجنا الى النور ليكون عملاً ينتفع به. فالحمد لله
و بقلوبه فائضة بالامتنان و الاحترام و التقدير و الشكر، أتقدم بجزيل
الشكر و العرفان للأستاذ المشرف:

البروفيسور هبة اسماعيل

على ما تقدم من نصح و إرشاد و توجيه و تنقيح ليكون العمل راقياً،
فضل الاحترام و التقدير، و نسأل الله أن يبقيه نبهاً لطلابه علم،
و فخراً لجامعتنا .

الى كل الأساتذة الذين ساهموا بالنصح و التوجيه

و الى كل الصبة التدريسية بكلية العلوم الاجتماعية

كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى عمال المرحب الصناعي
و التجاري العروش أين أجريهم الجهد الميداني، و كل من
مد يد العون هناك من أجل إكمال الدراسة الميدانية
فشكراً جميعاً.

شكراً

فهرس محتويات الدراسة

شكر و تقدير

إهداء

الصفحة

الموضوع :

01.....	فهرس محتويات الدراسة
09.....	فهرس الجداول
10.....	فهرس الأشكال
12.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

16.....	تمهيد
16.....	أولا: مبررات اختيار الموضوع
17.....	ثانيا: أهداف الدراسة
18.....	ثالثا: الإشكالية
21.....	رابعا: الإطار المفاهيمي
22.....	1. الوقت
25.....	2. إدارة الوقت
29.....	3. الفعالية التنظيمية
36.....	خامسا: فروض الدراسة

40.....سادسا: الأسلوب التقني للدراسة.....

41.....خلاصة.....

الفصل الثاني: المداخل النظرية لإدارة الوقت

43.....تمهيد.....

44.....أولا: الرشد والعقلانية في إدارة الوقت.....

54.....ثانيا: البعد الاجتماعي واستثمار الوقت.....

65.....ثالثا: الوقت كعامل وأساس للتمييز والفعالية.....

79.....خلاصة.....

الفصل الثالث: براديجم الفعالية التنظيمية

81.....تمهيد.....

82.....أولا: الفعالية التنظيمية هدف لكل مدخل.....

82.....1 - المدخل الاقتصادي.....

85.....2 - المدخل الاجتماعي.....

90.....3 - المدخل الثقافي.....

93.....ثانيا: مقاربات وأنماط قياس الفعالية التنظيمية.....

93.....1 - المقاربات التقليدية.....

97.....2 - المقاربات المعاصرة.....

103.....ثالثا: محكات ومعايير الفعالية التنظيمية.....

109.....رابعا: مؤشرات الفعالية التنظيمية.....

110.....خامسا: عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية.....

111.....سادسا: الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية.....

113.....خلاصة.....

الفصل الرابع: البعد الامبريقي لتغيّرات الدراسة

115.....	تمهيد
115.....	أولاً: التخطيط للوقت وإنجاز الأعمال
115.....	1 - استثمار الوقت والفعالية.....
117.....	2 - التخطيط للوقت
125.....	ثانياً: تنظيم العمل والرضا الوظيفي.....
126.....	1 - إدارة الوقت
136.....	2 - الحركة والزمن وطريقة الاداء
136.....	3 - مضيعات الوقت
140.....	ثالثاً: متابعة وقت العمل والأداء.....
141.....	1 - الرقابة على الوقت.....
143.....	2 - الاتصال والأداء
153.....	♦ تعقيب على الدراسات السابقة.....
155.....	خلاصة.....

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

157.....	تمهيد
157.....	أولاً: إطار الدراسة
157.....	1 - المجال الجغرافي.....
163.....	2 - المجال البشري
167.....	3 - المجال الزمني.....
168.....	ثانياً: البعد الاجتماعي للمركب الصناعي والتجاري الحروش.....
169.....	ثالثاً: بعد المورد البشري.....

169.....	رابعاً: نموذج الدراسة.....
170.....	خامساً: المنهج المستخدم.....
171.....	سادساً: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
173.....	سابعاً: العينة وكيفية اختيارها.....
174.....	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
176.....	تاسعاً: البيانات الشخصية وتحليلها.....
185.....	خلاصة.....

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية

187.....	تمهيد.....
187.....	أولاً: تحليل البيانات.....
187.....	1 - التخطيط للوقت وإنجاز الأعمال.....
213.....	2 - تنظيم العمل والرضا الوظيفي.....
238.....	3 - متابعة وقت العمل والأداء.....
264.....	ثانياً: تحليل المقابلات.....
268.....	خلاصة.....

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

271.....	تمهيد.....
271.....	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة للدراسة.....
274.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
275.....	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
286.....	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
290.....	خامساً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.....
293.....	سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.....

295.....خلاصة

297.....خاتمة

301.....قائمة المراجع

الملاحق

313.....أولاً: الاستبيان

319.....ثانياً: دليل المقابلة

320.....ثالثاً: المقابلات

ملخص الدراسة

333 1 -باللغة العربية

336..... 2 -باللغة الانجليزية

339..... 3 -باللغة الفرنسية

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت	15
02	الخصائص البنائية لمفهوم الفعالية التنظيمية	21
03	المنظمات وفقا للنظريات $Z=J=A$	62
04	معايير الفاعلية التنظيمية لأصحاب المصالح	85
05	المقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية	88
06	مدخل الفعالية التنظيمية	89
07	أهم معايير الفعالية التنظيمية	94
08	المساحة المستغلة لمبنى المركب الصناعي و التجاري الحروش	145
09	حالة تعداد الموارد البشرية للمؤسسة	150
10	قيمة ألفا كرونباخ لمحاوور الدراسة	162
11	يوضح الجنس	163
12	يوضح السن	163
13	يوضح الحالة العائلية	164
14	يوضح المستوى التعليمي	165
15	يوضح الفئة المهنية	166
16	يوضح الأقدمية في العمل	167
17	يوضح العلاقة بين العمر و الأقدمية	169
18	يوضح العلاقة بين العمر و الحالة العائلية	169
19	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الفئة المهنية	170
20	يبين العلاقة بين ماذا يمثل الوقت بالنسبة للعامل و متغير الجنس	173
21	يبين العلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بإنجازها العامل و متغير الخبرة	175
22	يبين العلاقة بين تحديد الأولويات في إنجاز المهام الواجب تنفيذها و متغير الجنس	177
23	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأولويات	178
24	يبين العلاقة بين تحديد الأهداف في العمل و متغير الفئة المهنية	179
25	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأهداف في العمل.	180
26	متعلق بمعامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بإنجازها العامل و تحديد الأهداف	180
27	يبين العلاقة بين العلاقة بين القيام بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب و متغير الخبرة	181
28	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الوقت اللازم لأداء المطلوب	182
29	يبين العلاقة بين القيام بأداء الأعمال بصورة دقيقة و واضحة و المستوى التعليمي.	183

185	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد أولويات الأعمال	30
185	يبين العلاقة بين مساهمة تحديد المهام الموكلة في إنجاز المهام في آجالها المحددة	31
186	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين تحديد الأولويات في إنجاز المهام ومساهمة تحديد المهام في إنجازها في الآجال المحددة	32
187	يبين العلاقة بين عبارة تقييم الأعمال و مساعدتها على إدراك الدور و متغير الخبرة	33
188	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور	34
189	معامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور	35
189	يوضح العلاقة بين تحديد مواعيد لانتهاج من العمل و مساهمته في كسب أهمية للوقت و متغير الفئة المهنية	36
190	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب وتحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال	37
191	معامل الارتباط بيرسون بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب وتحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال.	38
192	يوضح العلاقة بين القيام بتحديد أهداف و أولويات الأعمال و متغير الجنس	39
192	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين تحديد العامل لأهدافه في العمل ومدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال	40
193	معامل الارتباط سبيرمان بين تحديد العامل لأهدافه في العمل ومدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال.	41
193	يوضح العلاقة بين توافق الأعمال مع القدرات و متغير المستوى التعليمي؟	42
195	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و توافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته	43
195	معامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتوافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته	44
196	يوضح العلاقة بين هل معرفة الأنشطة المنوطة(الموكلة إليك) و متغير الخبرة	45
197	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين الأحادي أنوفا بين متغير التخطيط للوقت و متغير إنجاز الأعمال.	46
198	متعلق بمعامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الأولى	47
199	يوضح العلاقة بين هل أنت من الذين و متغير الجنس .	48
200	يوضح العلاقة بين أكثر مضيعات الوقت المصادفة لأداء المهام و متغير الفئة المهنية	49
202	يوضح العلاقة بين التعرض إلى أحد هذه المضيعات عند العمل و استدراك ما فات من العمل لاحقا و متغير الفئة المهنية	50
204	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين مضيعات الوقت و استدراك الأعمال حين التعرض لهذه المضيعات	51
204	يوضح العلاقة بين السيطرة على مضيعات الوقت أثناء العمل و مساعدتها على و متغير الجنس	52
205	معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين مضيعات الوقت و السيطرة على هذه المضيعات	53
206	تسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل قبل الشروع فيه	54
207	يوضح العلاقة بين على ماذا يتم الاعتماد في تنظيم العمل و متغير الخبرة	55
209	يوضح العلاقة بين عند إنجاز الأعمال هل يتم إنجاز الأعمال الطارئة ثم الانتقال إلى الأعمال البسيطة	56

211	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة	57
211	معامل الارتباط بيرسون بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة	58
212	يوضّح العلاقة بين عند كثرة المهام و تراكمها هل يفوض لك مشرفك بعض المهام وبيّن متغير المستوى التعليمي	59
214	يوضّح العلاقة بين إذا وقعت في الخطأ أثناء قيامك بالأعمال المفوضّة إليك ماذا ينتج عنه و متغير الاقدمية	60
215	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين تفويض المشرف للمهام و نتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضّة	61
216	معامل الارتباط سبيرمان بين تفويض المشرف للمهام و نتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضّة	62
216	يوضّح العلاقة بين هل تنظيم الوقت يجعل العامل راض في أداء العمل	63
218	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين الرضا في تنظيم الوقت و القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيط	64
218	معامل الارتباط بيرسون بين الرضا في تنظيم الوقت و القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيط	65
219	يوضّح العلاقة بين هل تعتقد أن العامل الناجح و متغير الأقدمية	66
220	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين العامل الناجح و تنظيم الوقت و الرضا في أداء العمل	67
221	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير تنظيم الوقت و متغير الرضا الوظيفي	68
223	نتائج معامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الثانية	69
224	يوضّح العلاقة بين هل العامل من الذين يحرصون على الحضور في الوقت المحدد و متغير الجنس	70
225	يوضّح العلاقة بين متابعة المشرف للعامل أثناء أدائه لأعماله	71
227	يوضّح العلاقة بين هل الرقابة في العمل تزيد من درجة الانضباط و المواظبة و متغير الاقدمية	72
228	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل والحرص على الحضور في الوقت المحدد	73
229	معامل الارتباط بيرسون بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل والحرص على الحضور في الوقت المحدد	74
229	يبين العلاقة بين هل الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعل العامل مواظبا و ملتزما أكثر في العمل و متغير الحالة العائلية	75
231	يبين العلاقة بين هل الرقابة على الوقت تقلل من الأخطاء و الانحرافات في العمل	76
232	الاختبار الاحصائي كا ² للعلاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل.	77
232	معامل الارتباط بيرسون بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل	78

233	يبين العلاقة بين هل التوجيه الجيد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج	79
234	يبين العلاقة بين زيادة الرقابة على الوقت من القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها و متغير العمر	80
235	يبين العلاقة بين هل زيادة الاجراءات الرقابية الموضوعة عن الحد المناسب يعطل الأعمال و يتسبب في ضياع الوقت	81
237	الاختبار الاحصائي كما ² للعلاقة بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها	82
237	معامل الارتباط بيرسون بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها	83
238	يبين العلاقة بين وجود متابعة من المشرف لوقت أداء المهام و متغير الجنس	84
239	الاختبار الاحصائي كما ² للعلاقة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام وهل تجعله مواظبا وملتزما أكثر في العمل	85
240	معامل الارتباط بيرسون بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام وهل تجعله مواظبا وملتزما أكثر في العمل	86
240	يبين العلاقة بين وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد في إنجازها بدقة و متغير الأقدمية	87
242	يبين العلاقة بين متابعة المشرف للعامل و مساعدته على فهم ما هو مطلوب منه و متغير المستوى التعليمي	88
243	الاختبار الاحصائي كما ² للعلاقة بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب من العامل ووضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة	89
243	معامل الارتباط بيرسون بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب من العامل ووضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة	90
244	يبين العلاقة بين رأي العامل حول الرقابة التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد و متغير الفئة المهنية	91
245	يوضح العلاقة بين هل طريقة إدارة الوقت في مؤسستكم من شأنها الرفع من أداء العمال و متغير الاقدمية	92
247	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير متابعة وقت العمل و متغير الأداء	93
249	نتائج معامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الثالثة	94

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
06	نمذج معالم الإشكالية البحثية	01
23	متغيرات الفرضية الأولى	02
24	متغيرات الفرضية الثانية	03
25	متغيرات الفرضية الثالثة	04
30	النظريات الكلاسيكية وأهم ملامح استغلال الوقت	05
33	دراسة الحركة و الزمن	06
40	النظريات النيوكلاسيكية وأهم ملامح استغلال الوقت	07
48	مرتبات تفويض السلطة	08
52	النظريات المعاصرة و أهم ملامح استغلال الوقت	09
53	عناصر النظام المفتوح	10
64	نمذج ماكينزي المفاتيح السبعة للمنظمة (7S)	11
83	المدخل التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية	12
87	مصفوفة القيم التنافسية	13
97	العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية التنظيمية	14
98	نمذج عملية الإدارة بالأهداف.	15
152	الهيكل التنظيمي التوقعي للمركب الصناعي و التجاري الحروش	16
156	نمذج الدراسة	17
163	مخطط بياني يوضح الجنس	18
163	مخطط بياني يوضح السن	19
164	مخطط بياني يوضح الحالة العائلية	20
165	مخطط بياني يوضح المستوى التعليمي	21
166	مخطط بياني يوضح الفئة المهنية	22
167	مخطط بياني يوضح الاقدمية في العمل	23
183	دائرة نسبية توضح القيام بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب	24
201	دائرة نسبية توضح أكثر مضيعات الوقت	25
209	دائرة نسبية توضح على ماذا يتم الاعتماد في تنظيم العمل	26
221	مخطط بياني يوضح ماهية العامل الناجح	27
247	مخطط بياني يوضح سبب عدم رفع إدارة الوقت للأداء	28

A scroll of aged parchment with a central text box. The parchment is light brown with a textured, slightly mottled appearance. The scroll is partially unrolled, showing the edges of the pages. The text is written in a bold, black, Arabic-style font.

مقدمه

سعت الدراسة الراهنة الى تقصي أبعاد و دلالات العلاقة القائمة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، و ذلك في سياق التناول النظري و الامبريقي لطبيعة الارتباطات الموجودة بين تنظيم العمل، التخطيط للوقت و متابعته من ناحية ، و بين إنجاز المهام بطريقة فعالة من ناحية أخرى.

ولعل أول بدايات الاهتمام بالوقت كانت في الممارسات الإدارية، و بأسلوب علمي و منطقي كانت مع دراسات فريديريك تايلور Frédéric Taylor أحد أقطاب الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، من خلال دراساته المعروفة بدراسات الوقت و الحركة، بعد أن أوضح أنّ ضياعا و هدرا كبيرا في الطاقة الإنتاجية بسبب سوء استخدام الوقت.

بعد ذلك شهدت الدراسات الإدارية التي تدور حول أهمية الوقت وضرورة التعمق بفهمه و التعامل معه كمتغير مهم في حياة الأفراد و المنظمات، مجالا خصبا للتوسع في دراسته، حيث ذهب بيتر دركر إلى اعتبار الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة، باعتباره أحد الموارد النادرة و الماسة و الثمينة.

و يعد الوقت عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و الفعالية، و إنّ حسن استغلاله يُعتبر أحد مؤشرات نجاح المنظمات المعاصرة، كما يمثّل قيمة حضارية و مجتمعية، فضلا عن قيمته الاقتصادية إذا ما تمّ حسن استغلاله و استثماره.

حيث أشارت الإدارة العلمية الكلاسيكية إلى أنّ فكر تايلور ركّز على دراسة الحركة و الزمن نتيجة سوء استغلال الوقت، و أنّ ما يُنتج في يوم واحد يمكن أن يُنتج في ساعات أقل.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال التون مايو Elton Mayo، فقد تجلّى دورها في الاهتمام بإدارة الوقت، من خلال إعطاء العامل فترة للعمل و فترة للراحة مما ينعكس على روحه المعنوية.

أما بالنسبة للفكر الإداري الحديث، الذي استخدم أساليب البحث العلمي المستمد من التجربة والذي حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، وقد وضحت نظرية اتخاذ القرار لـ هيربرت سايمون Herbert Simon أنّ عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات مرتبطة بالوقت.

بينما حدّد الفكر المعاصر قيمة الوقت باعتباره أساسا و عاملا حاسما في التميز و التفوق و الفعالية، حيث ركزت نظرية رأس المال البشري، على أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يسمح بإدارة الوقت بطريقة تؤدي إلى الرّفح من الأداء و الفعالية في المؤسسة.

و في هذا الإطار تشير الأدبيات المعنية بإدارة الوقت، إلى تباين الرؤى و المواقف حول كيفية وطرق استغلاله، من أجل تحقيق أقصى كفاية إنتاجية، و القضاء على الاسراف و عدم الانتاجية، و هذا ما جسّدته دراستنا نظريا و منهجيا و تطبيقيا، و يمكن تلمّس هذه السيرورة عبر فصولها التي تنتقل من المجرّد الى الملموس أحيانا، و من الملموس الى المجرّد أحيانا أخرى.

و ضمن هذا المسعى، انقسمت الدراسة الى سبعة فصول، يتناول الفصل الأول الموسم بـ < الإطار التصوري للدراسة>، حيث تمّ عرض مبررات اختيار الموضوع البحث الراهن مع الإشارة إلى الأهداف المتوخاة منه، مع محاولة للتعرّف على العلاقة القائمة بين المتغيرين فضلا عن الإشكالية البحثية المطروحة، بعدها قمنا بتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، لنعرض فرضيات البحث الجزئية، وقمنا بتوضيح الأسلوب التقني المعتمد في آخر الفصل.

الفصل الثاني:

تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الوقت من خلال عرض المداخل النظرية لإدارة الوقت حيث تطرّقنا الى الرشد و العقلانية في إدارة الوقت للمدخل الكلاسيكي، ثم البعد الاجتماعي و استثمار الوقت للنظريات النيوكلاسيكية، فالوقت كعامل و أساس للتمييز و الفعالية ما ميّز النظريات المعاصرة.

الفصل الثالث:

المعنون ببراديجم الفعالية التنظيمية، حيث تمّ عرض الفعالية التنظيمية كهدف لكل مدخل في الأطر النظرية المختلفة، ثم عرض مقاربات و أنماط قياسها ابتداء من المقاربات التقليدية و المعاصرة، مع عرض محكات و معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية فعراقيل تحقيقها و التطرّق الى الادارة بالأهداف كأسلوب لتحقيقها.

الفصل الرابع :

حيث تمّ التطرّق إلى أهم الدراسات الإمبريقية التي عالجت موضوع البحث بتصنيف هذه الدراسات على أساس مؤشرات الفروض الموضوعية، و هذا في ثلاث محاور أساسية هي تنظيم العمل و الرضا الوظيفي و التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال و متابعة وقت العمل و الأداء .

الفصل الخامس :

و جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، تم فيه عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءا بإطار الدراسة حيث تم عرض المجال الجغرافي و البشري و الزمني للبحث مع عرض لنموذج الدراسة والمنهج المستخدم، مع عرض عينة البحث وكيفية اختيارها بالمركب الصناعي و التجاري الحروش، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التي عولجت بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 24، مع عرض البيانات الشخصية و تحليلها.

الفصل السادس :

و الذي تمّ فيه تحليل البيانات الميدانية لفرضيات الدراسة و عرضها في جداول بسيطة و مركبة والتي تربط بين مؤشرات الدراسة، مع عرض تحليل للمقابلات التي تمت بالمركب الصناعي و التجاري الحروش.

الفصل السابع:

والذي تضمن تحليل و مناقشة نتائج البحث في ضوء النظرية الموجهة للدراسة، و في ضوء الأهداف و الفروض ونتائج الدراسات السابقة المعروضة في البحث، و التأكد من صدق الفرضية العامة، و توضيح موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية و أهم ما تثيره الدراسة من قضايا تكون مواضيع بحث مستقبلية، مع عرض الخاتمة التي تضمنت أهم نتائج الدراسة.

وأخيرا انتهى البحث الى ملخص و خاتمة تضمنت أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها، كما تضمنت بعض التوصيات التي تعزز و تعمل على الرفع من عامل الفعالية التنظيمية .

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولا : مبررات اختيار الموضوع

ثانيا : أهداف الدراسة

ثالثا : الإشكالية

رابعا: الإطار المفاهيمي

خامسا: فروض الدراسة

سادسا: الأسلوب التقني

خلاصة

تمهيد

يعتبر موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين من علماء الإدارة و الاجتماع و المختصين، حيث ظهرت العديد من الإسهامات النظرية والميدانية التي حاولت تقديم تفسيرات و تحليلات متعددة و متباينة حسب البيئة و الزمن الذي عولجت فيه، و في هذه الدراسة، نحاول تقصي أبعاد هذه الظاهرة و إيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ضمن سياق تنظيمي يتميز بالتحول و التغيير السريعين.

حيث جاء الفصل الأول ضمن إطار تصوري للدراسة، يدور حول المبررات التي دُفعت الى معالجة هذا الموضوع، و الهدف منه، مع عرض الإشكالية المتبناة، و الإطار المفاهيمي للدراسة، و الفرضيات التي تم تناولها لنحاول اختبارها ميدانيا ثم الأسلوب التقني للدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

نظرا لأهمية الوقت والذي يعتبر من المصادر غير القابلة للتجديد دُفعت إلى هذه الدراسة في محاولة لتوضيح هذا المفهوم و عناصره و مكوناته، من أجل التعرف على أفضل السبل لكيفية الاستفادة منه. و لعل التجربة الشخصية كانت الدافع الرئيسي لسبر أغوار موضوع إدارة الوقت للاستفادة بما يأتي منه، في محاولة لتنظيم أولويات الفرد منا.

و يعتبر موضوع إدارة الوقت من بين جملة من المواضيع التي لا تقل أهمية عن مواضيع أخرى جاءت لإثراء ميدان الموارد البشرية، فتداخل النظريات و تكاثف الدراسات و تعددها حول موضوع إدارة الوقت أعطى تفسيرات مختلفة، دفع بدراستها أملا في الوصول إلى نظرة توفيقية بين هذه النظريات.

و يعتبر موضوع إدارة الوقت من المواضيع الدافعة لدراستها نتيجة الأدبيات المعالجة لها في بيئات مختلفة، مما أدى إلى محاولة تقصي الواقع السوسولوجي للظاهرة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية. و لقد أثارت الدراسات السابقة اهتمام الباحثين و الدارسين للقيام بدراسات أخرى قد تكشف علاقات أخرى بين متغيرات مختلفة، نتيجة ما أوصت به دراسات سابقة في إجراء المزيد من البحوث و الدراسات عن ممارسة إدارة الوقت الذي يعتبر عنصرا أساسيا في جميع نشاطات التنظيم سواء على المستوى التخطيطي أو التنظيمي أو العملي.

كما أن الوقت يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، فتتنافس الشركات كان دوماً على أساس سرعة الإنتاج و عدم تضييع وقت الزبون.

في حين أن التعرف على أهم المعوقات و المضيعات للوقت يساهم و يساعد في العمل على الحد من الهدر الحاصل.

كما أن دراسة علاقة إدارة الوقت بالفعالية التنظيمية سوف تتيح الفرصة لاكتشاف العلاقة بين المتغيرين، مع الوقوف على أهمية التوصيات من أجل الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت. أما موضوع إدارة الوقت فيعتبر من المواضيع التي يمكن اختبارها ميدانياً من خلال الأبعاد و المؤشرات الدالة عليها، و تطبيق وسائل البحث الملائمة لدراستها و بالتالي قابليتها للدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة

إن لكل دراسة علمية أهدافاً أو أغراضاً تجعلها ذات قيمة علمية تدفع بالباحث لسبر أغوارها و اكتشافها في محاولة للتوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلات و وضعها الباحث، معتمداً في ذلك على جملة من التقنيات و الأدوات البحثية المستعملة بطريقة علمية و منهجية .

و يعتبر موضوع إدارة الوقت من المواضيع التي تهتم بالتسيير الأحسن له -ضماناً لإنتاج أكبر/ووقت أقل- و لما لهذا الموضوع من أهمية في العملية الإنتاجية.

وبما أن البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف ذات قيمة ودلالة علمية، و في ضوء المبررات السالفة الذكر، و في ضوء التراث النظري المدروس، تسعى الدراسة الراهنة لتحديد أهداف سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.

-التعرف على أبعاد إدارة الوقت .

-التعرف على أهم مضيعات الوقت.

-بيان أهمية إدارة الوقت و ما يرتبط به.

- الكشف عن الارتباطات الإمبريقية بين متغيري إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية من خلال:

- التعرف على مدى مساهمة التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل.

-التعرف على العلاقة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي.

-التعرف على العلاقة بين متابعة وقت العمل و أداء العامل داخل التنظيم .

ثالثاً: الإشكالية

يعتبر الوقت من الموارد المهمة في حياة كل فرد وعمله، و تظهر أهميته في الطريقة التي يؤثر بها في استخدامه للموارد الأخرى، فهو يعد وعاء يحوي كل إنتاج اقتصادي، اجتماعي، سياسي، ثقافي... الخ و بذلك فهو الرأسمال الحقيقي لكل فرد منا، و لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بإدارة وقتها مسايرة للتغيرات التي فرضها الاقتصاد الدولي وسوق المنافسة والتطور العلمي والتكنولوجي و المعرفي، وتلعب إدارة الوقت دوراً هاماً في التنظيم، على اعتبار الوقت أحد المتغيرات الحاسمة في الحياة بشكل عام و في المنظمات بشكل خاص، من أجل العمل على رفع فعالية المؤسسات و بالتالي تحقيق أهدافها و الذي تعتبر الإدارة الجيدة للوقت أحد السبل إلى ذلك.

كما تعد العلاقة القائمة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، مسألة جديرة بالاهتمام، فالوقت حالياً أضحى العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية و الأرباح و الأجور، التي تعتبر مؤشرات لفعالية التنظيم من عدمه، و بالتالي فقد دعت الحاجة إلى قياس أثر مؤشرات الوقت في مستوى الفعالية التنظيمية.

كما أن موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية من المواضيع الجاري البحث فيها ميدانياً، فأولت البحوث و الدراسات اهتماماً كبيراً لها، من خلال اهتمامها بالتغيرات المحيطة بها و تأثيرها عليها، حيث أظهرت التصورات الكلاسيكية التي درست المؤسسة كنسق مغلق، و يعمل في بيئة ستاتيكية، حيث تميز هذا المدخل بوضع الأسس و القواعد الأولى في الإدارة، حيث نُظر للإنسان باعتباره آلة، من أجل الزيادة في الإنتاج عن طريق دراسة الحركة و الزمن، أما المدرسة الإنسانية التون مايو فقد اهتمت بالوقت و إدارته من خلال إعطاء العامل فترة للعمل و فترة للراحة، ما ينعكس إيجابياً على روحه المعنوية.

أما التصورات المعاصرة فقد اهتمت بموضوع الوقت و إدارته، حيث بات العالم أشبه بقريّة صغيرة، بفعل تطور التكنولوجيا و الاتصالات، حيث اختصرت أوقات و جهود كثيرة، و لعل هيربرت سيمون من أشهر رواد نظرية اتخاذ القرار، و من أوائل الذين تبنوا استخدام الكمبيوتر و الاختراعات التكنولوجية في ميدان الإدارة، و ما توفره من جهد ووقت.

كما يعتبر بيتر دركر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة، أما وايت مور اعتبره أحد المؤشرات لقياس العمل و الأداء داخل التنظيم.

و من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة ، معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في الواقع الميداني لإدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، و الوقوف ميدانيا على الموضوع من خلال الدراسة الميدانية لتقصي طبيعة العلاقة.

حيث تحاول هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير إدارة الوقت في علاقته بالفعالية التنظيمية، سواء كمية أو كيفية من خلال: زيادة انجاز الأعمال ،الرضا الوظيفي و زيادة أداء العامل.

و بناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة الكشف عن الارتباطات القائمة بين هذين المتغيرين، ما أدى إلى صياغة التساؤل المركزي التالي: ما مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية التنظيم؟

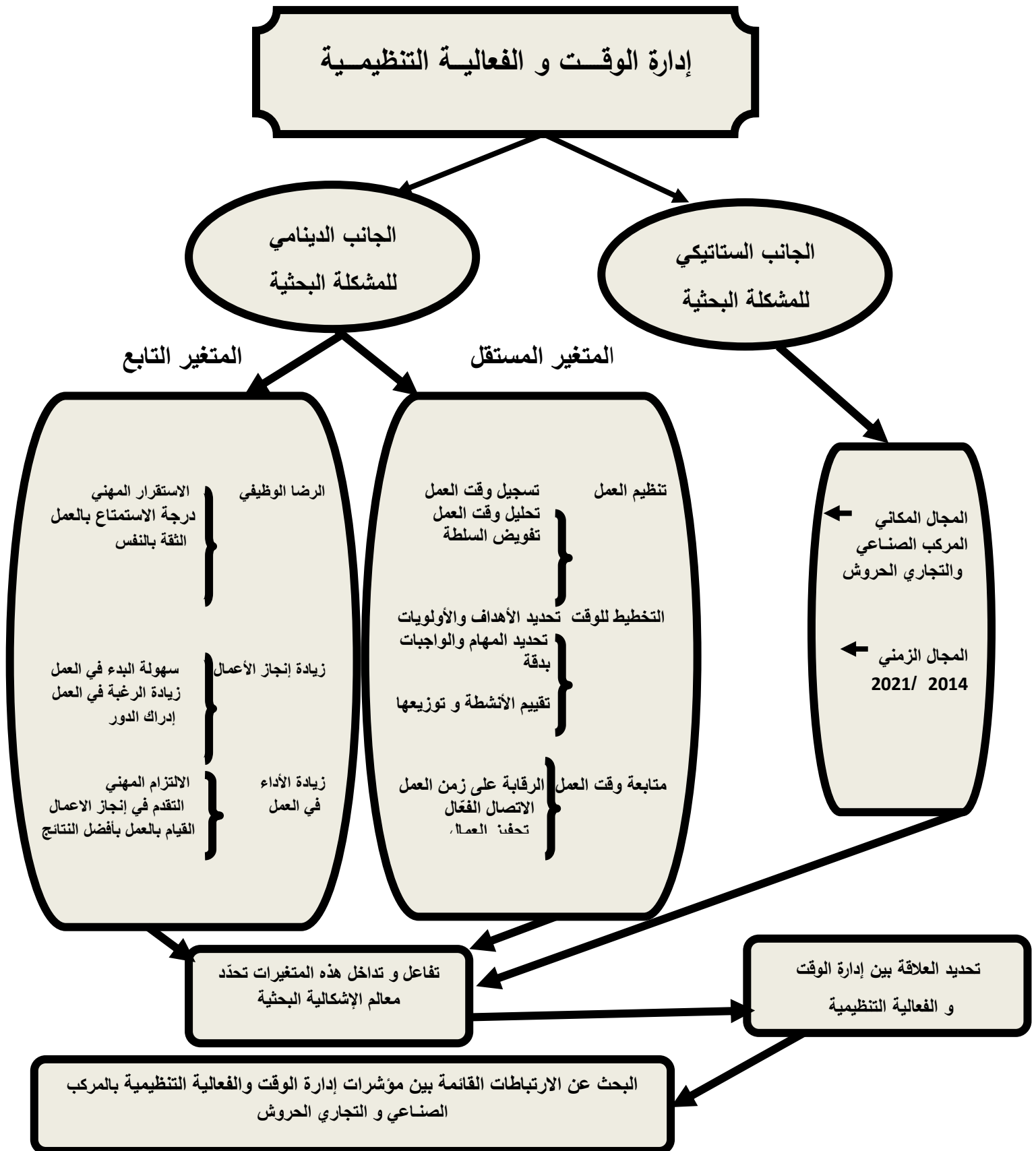
و انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-إلى أي مدى يساهم تنظيم العمل في الرضا الوظيفي؟

-إلى أي مدى يساهم التخطيط للوقت في زيادة إنجاز الأعمال؟

-ما مدى مساهمة متابعة وقت العمل في زيادة أداء العامل؟

الشكل رقم (01): معالم الإشكالية البحثية



رابعاً: الإطار المفاهيمي

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث و توجهاته، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، كما أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة¹، وليس له معنى إلا بقدر ما يشير إلى الظاهرة التي يمثلها²، كما أن المفهوم يعد حلقة وصل بين الإطار النظري و الميداني. و الدراسة الراهنة تتضمن مفهومين أساسيين هما: إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، اللذين يعدان من المفاهيم التي أولتاهم الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة من منظورات متباينة، فبتعدد المنطلقات الفكرية و الأيدولوجية للباحثين، تعددت المفاهيم، حول إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية.

1- في دلالة مفهوم إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت في المدخل الكلاسيكي، الذي عالج المؤسسة باعتبارها نسفاً مغلقاً، يعمل في بيئة ستاتيكية، حيث تميز هذا المدخل بوضع الأسس والقواعد الأولى في الإدارة، حيث نظرت للإنسان باعتباره آلة.

ولعل اهتمام الإدارة بالوقت، ابتداءً بالمدرسة الكلاسيكية، التي جاءت جراء الثورة الصناعية نهاية القرن التاسع عشر في محاولات لدراسة الإنتاجية بأقل كلفة و أقصر وقت ممكن، إذ قام فريدريك تايلور الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية، بدراسة الحركة و الزمن، وقد لاحظ أثناء عمله في مصنع الفولاذ، ضياع وقت كبير جراء حركات زائدة يمكن الاستغناء عنها لزيادة الإنتاج، و ذلك بتطبيق مبدأ الاختيار العلمي للعاملين و تدريبهم و دراسة العلاقة بين الحركة و الزمن، و تقسيم العمل بين الإدارة و العاملين و التعاون بينهما وفقاً للمبادئ التي تم تطويرها فايول 1967FAYOL، وهكذا فقد طبق نتائج أبحاثه على عاملين في مصانع لرفع السيارات و جرف الخامات المعدنية.

أما المدخل السلوكي فقد جاءت المدرسة السلوكية لتوجيه اهتمامها للعنصر الإنساني وسلوكه و مشاعره وعلاقته بباقي الأفراد أثناء ساعات الدوام وخارجه³.

ويتضح الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة و أخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على روحه المعنوية ويمكن من توفير الكثير من الوقت و استغلاله في أنشطة

¹ -فضيل دلبو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 92.
² -رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 103.
³ -ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 60-61.

أخرى منتجة، إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية و الإنسانية.¹ أما الفكر المعاصر الذي نظر إلى التنظيم على اعتباره نسقا مفتوحا في تعامل مستمر مع البيئة الخارجية، حيث زاد اهتمامها بموضوع الوقت وإدارته، وقد بات العالم أشبه بقريّة صغيرة بفعل تطور التكنولوجيا والاتصالات وقد اختصر مسافات وأوقات وجهود كثيرة، و لعل هيريت سيمون من أوائل الذين تنبّهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة مستثمرا قدرتها على تخزين المعلومات و المفاضلة بين البدائل المحتملة.²

أ- تعريف الوقت

إنّ فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (384-322ق.م) الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن (1642-1727م) وعرّف الوقت بأنه شئ مطلق يتدفق دائما بالنتابع و الاتساق نفسه، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية.

في حين في العصور الحديثة رأى كانط (1724-1804) أن الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأنّ الزمن يعود في الأساس لأداء العقل.³ وهو ما ذهب إليه بولي هنري بوانكارييه (1854-1912) حيث يقول: ليس هناك طريقة واحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق، حتى جاء ألبرت اينشتاين (1879-1955) و الذي أعطى تعريفا خاصا عن الوقت حيث قال: لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه، و من تم جاء الارتباط ما بين الإنسان و الآلة و الزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف و التي تظهر أهمية الوقت و الزمن باعتباره عنصرا فاعلا في الوجود.⁴

و يتحدّد (عنصر) الوقت هنا عند مالك بن نبي كمدة زمنية < temps durée > من خلال مفهومه الوظيفي < temps-travail > الذي يقيم الأعمال التي أنجزت في ظل فترات زمنية معينة.⁵

¹-زيد منير عوي، إدارة الوقت، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 18.

²-ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 61.

³-قاسم نايف علوان-نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 38.

⁴-ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 19-20.

⁵-موسى لحرش، استراتيجيّة استئناف البناء الحضاري للعالم الاسلامي في فكر مالك بن نبي، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، 2006، ص 132.

كما يعتبره الباحث ستارك STARK من أهم العناصر المنافسة على أعتاب الألفية الثالثة وعلى مستوى السوق العالمية، ويتفق معه في ذلك الباحثان بول و بثرسيا (Patricia and Paul) في قولهما، أنّ مفتاح الحصول على الميزة التنافسية، يقع تحت الإدارة الجيدة و الفعّالة للوقت.

والوقت كما وضعه الباحث روبرت ROBERT شئ كالمعجون، يشكل خدمة لأهدافها و للاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع و علينا أن نسعى لتحقيق ذلك. و يلاحظ من خلال المفاهيم السابقة للوقت أن مختلف الباحثين أجمعوا على أن الوقت من الموارد النادرة و الثمينة و عنصرا من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا¹، ومنه يتضح أن الوقت يعتبر أهم الموارد².

ولقد عرّف دريكر DRUKER 1967 الوقت "Know the time" (اعرف الوقت) لأنّ الوقت أنذر المصادر فإذا لم نستطع إدارته فلا يمكنك إدارة أي شئ آخر".

أمّا سادوني 1998 SADOUNI فيعرف الوقت فيقول: "الوقت يكون في الأحداث التي تأتي واحدة تلو الأخرى، و هذا يعني أنه يكفي مراقبة الأحداث للتمكن من مراقبة الوقت".

ويضيف وابستر WEBSTER في تعريفه للوقت: "هو سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل".

في حين ذهب ماكينزي MAKENZY بأن الوقت هو "العنصر الأكثر تصلبا و الأقل مرونة في الوجود ومحاولة إدارته لا تأتي من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال، وكذا تقليل الوقت الضائع منه هدرا دون أي فائدة، أو إنتاج"³.

أمّا جيمس ماكي James Mekey فيقول: "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت في أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الادارية تتجه نحو العدم"⁴.

و من خلال التعاريف السابقة يتّضح أنّ للوقت خصائص هي:

¹ -قاسم نايف علوان-نجوى رمضان احمد مرجع سابق، ص 34.

² -Jemes Manktelow, jerez votre temps, pearson édition, France, 2007, p 14.

³ -رقي حسين، جوال محمد السعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعّالة للوقت، برقي > 1 > 2011/06 > arab > iefpedia .com > مداخلة ملتقى الدولي: حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 13/12 ماي 2010، ص 07 -10-07-2015، 00:45.

⁴ -محمد حسن محمد حمادات، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية، ط1، دارو مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 136.

1- لا شيء أطول من الوقت: لأنه مقياس الخلود، و لا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء، و لا شيء في شعورنا أطول منه لمن ينتظر، و لا أسرع منه لمن هو في سرور و متعة، و لا شيء أعظم منه، لأنه يمتد بلا نهاية، و لا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، و لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، والكثير من الناس يتجاهلونه و لكن جميعهم يأسفون على ضياعه .

2- الوقت لا يحترم أحدا: فلا يمكن لأحدنا (كائنا من كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه إنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة سواء كان زمن مسرة و فرح أم زمن اكتئاب و ترح، و إن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة .

3- الوقت سريع الانقضاء: فهو يمر مر السحاب، و يجري جريان الريح، و استعادته محض ثمن.

4 - الوقت مورد نادر: لا يمكن تجميعه، و لما كان سريع الانقضاء و ما مضى منه لن يرجع ولن يعود شيء، فهو أنفوس ما يملك الإنسان.

و ترجع أهمية الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل و كل إنتاج، فهو الرأسمال الحقيقي للإنسان فردا كان أو مجتمعا، إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل أغنى منه و من كل جوهر نفيس.

5- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية : كالقوى العاملة و الأموال و الأجهزة و المعدات لأنه :

أ- لا يمكن تخزينه.

ب- لا يمكن إحلاله.

ت- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

ج- لا يمكن شراؤه، أو بيعه أو تأجيره، أو سرقة، أو استعارته أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته أو تضييعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

د- إنه مورد محدّد يملكه جميع الناس بالتساوي، و لا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك 24 ساعة

في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع و 8766 ساعة في السنة¹.

¹- ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 30-32.

ب-تعريف إدارة الوقت

في حياتنا، لدينا مورد مقدس: الوقت¹، ولقد اهتم الإنسان بالزمن وقياسه منذ القدم، و لقد كانت أول ساعة شمسية في مصر منذ حوالي 3500 سنة قبل الميلاد، كما أن للوقت قيمة تختلف من فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر²، وهذا ما جعل مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التي اهتم بها الباحثون و المختصون عبر مختلف الأزمنة و الحضارات، سعياً لاستغلاله بأحسن الطرق، و لقد عرف هذا المفهوم العديد من التعاريف المختلفة نتيجة تعدد الأطر النظرية و الفكرية لكل باحث.

ويعرفها Drucker: إدارة الوقت أنها " إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع في مهامه و أعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة شئ آخر³، فهي تتطلب مهارات التخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة"⁴.

ركّز هذا التعريف على أنّ إدارة الوقت هي إدارة للذات وما تتطلبه من مهارات قبل البدء في أي عمل كما أن عدم التحكم في مورد الوقت يؤدي الى عدم التحكم في باقي الموارد الأخرى.

كما عرّفها لوبوف و ستيوارت Lebeuf و Stewart "عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد و النظم المعمول بها ووفقاً للزمن و الوقت المحدد".

ذهب هذا التعريف الى أنها عملية إنجاز الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة وفق ما يتناسب مع الفرد من مؤهلات و قدرات.

أمّا ماسي Massie فقد عرّفها : "فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف و تحديد مضيّعات الوقت ، ووضع الأولويات و استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية". على أن هذا التعريف ربط بين إدارة الوقت و ترشيد استخدامه من خلال حسن استغلال مضيعاته و تحديد الأهداف بكل فاعلية و كفاءة مطلوبة.

¹ -Michel Ward ,50 techniques essentielles de gestion ,édition de vecchi, paris,1998,p 161 .

²-فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي الآليات السلوكيات التقنيات،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008-2009،ص301-297.

³-ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل،ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2008،ص16.

⁴نادر أبو شيخة، مدخل الى إدارة الوقت،ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2009،ص28.

و حسب ما ورد عن المركز القومي للتخطيط و التطوير الاداري في العراق: " فهي القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير حسب أهميتها، و ما يتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق النتائج المطلوبة".

هذا التعريف يؤكد على حسن استغلال الوقت لتحقيق أفضل النتائج.

كما يرى **فارهير Ferher** بأنها "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم و التقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محدّدة، تهدف الى توظيف الوقت المتاح و استخدامه للوصول الى تحقيق الأهداف بفاعلية"¹.

كما أشار هذا التعريف الى المبادئ الاساسية التي من شأنها أن تصل الى تحقيق الأهداف المطلوبة. أمّا إدارة الوقت عند **أحمد الخزامي**: " اكتشاف و تطبيق أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهام في أي شكل يكون عليه الوقت النموذجي و بأعلى جودة"².

فهذا التعريف يركز على أكثر السبل التي تؤدي الى إنجاز الأعمال بأكثر كفاءة و جودة.

كما يرى **أحمد الزبيدي**: "هو فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، هو علم استثمار الزمن بشكل فعّال و هي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق و التحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، إنّ إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة بما فيها الوقت"³.

أوضح هذا التعريف أن إدارة الوقت هي الاستخدام الجيد لموارد المؤسسة بما فيها عامل الوقت .

وضمن هذا السياق يعرفها **زيد منير عبوي**: "هي فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعّال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه و المتابعة والاتصال"⁴، و بالتالي هناك تركيز على استثمار الوقت عن طريق مجموعة من المبادئ".

أما تعريف **محمد الصيرفي**: "هي إحدى العمليات الموجودة ضمن تخطيط و تنظيم⁵ و توجيه و رقابة الوقت بما يمكّننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"⁶.

حسب هذا التعريف تعني إدارة الوقت إنجاز أكثر الأعمال و في وقت أقل.

¹- قاسم نايف علوان-نجوى رمضان حميد مرجع سابق،ص 40-41-42.

²- عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الوقت من التشخيص الى العلاج،ط1،مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير،الفاهرة،2011،ص 10.

³-زهير احمد الزبيدي،إدارة الذات نحو تطوير الشخصية،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان،2007،ص 61.

⁴-زيدمنير عبوي،إدارة الوقت،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الأردن،2006،ص 23.

⁵-محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006،ص 294.

⁶- محمد الصيرفي،إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 13.

كما يؤكد فتحي محمد أبو ناصر: إدارة الوقت " هي الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته ، و تحقيق أهدافه و خلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الأهداف ¹ .
معنى ذلك أن إدارة الوقت تخلق التوازن و تعين على تحقيق الأهداف".
وأشار ماكينزي أنّ: إدارة الوقت هي "إدارة الذات"، حيث يوضح هذا التعريف أن إدارتنا للوقت هي أولاً إدارة للذات.

أمّا شولر: فإدارة الوقت عنده هي "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام و الأهداف، التي تمكّنك من أن تكون موفقاً في عملك و خط سير حياتك المهنية"².
ركّز شولر على أنّها أحد الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال.
و حسب الجمعية البريطانية للعلاقات العامة فهي: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة" .

يبرز هذا التعريف إدارة الوقت على أنها أسلوب للتحكّم في الوقت لتحقيق ما تم وضعه من أهداف.
وذهب جيف روبنسون Jeff Robinson: "تعد بمثابة إدارة لمورد محدود و متجدد بأساليب غير تقليدية و رؤوس ثابتة، لأن الوقت أصلاً من أصول الشركة، و من أبرز الفرص المربحة المتاحة لها".
يذهب هذا التعريف الى اعتبارها من أهم الموارد المربحة للتنظيم.
في حين أن مالكوم لوكيرز Malkom Lokers يعتبر إدارة الوقت "بمثابة مكنن قوة و فرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية و البشرية لتعظيم نتائجها و إنجازاتها، و بالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولّد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة".

يركز هنا على ما تقدمه إدارة الوقت من نتائج إيجابية للمنظمة ،عن طريق تسخير باقي الموارد المالية و البشرية.

و يرى روني تومبكنس Roney Tompkins: " بأنّها عالم قائم بحد ذاته ،يستدعي قدراً عالياً من مدخلات المهارات و الجدارات و الأساليب الكمية و النوعية، و الوظائف الادارية مثل التخطيط المحكم و التنظيم الراقى، و الرقابة الفعالة، فالوقت بحاجة الى تخطيط، و فعالية تعتمد على مستوى تنظيم ودرجة

¹-فتحي أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية النظرية و المهارات، ط1، دار المسيرة ،عمان ، 2008، ص 84.
²-مهداوي سامية، إدارة الوقت بين المفهوم و الأهمية، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية ،مركز جيل البحث العلمي ،لبنان طرابلس، العدد 2015،08، ص 66، 21-07-18،2015. د. مجلة-جيل-العلوم-الانسانية-و-الاجتماعية-العدد-8.pdf . JIrc-magazine .com >

الرقابة عليه".¹

يتّضح من التعريف أنّها تتطلب العديد من المدخلات و الوظائف المساهمة في التحكم في الوقت. و عند مؤيد الفضل: إدارة الوقت تعني "إدارة الذات، و وفي نطاق إدارة الأعمال، تعني إدارة الوقت هو تخطيط و تنظيم (برمجة) و متابعة الاستغلال الفعلي للوقت في مختلف نشاطات المنظمة، و ذلك في إطار التوجيه القائم على أساس معرفي، و بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في نطاق السقف الزمني المحدد، و كذلك فإن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة بما فيها الوقت"². يبرز هذا التعريف أن إدارة الوقت ترمي الى الوصول الى نتائج محدّدة في إطار ما حدّد لها من زمن كما أنّها الاستعمال المتاح لموارد المؤسسة بما فيها عامل الزمن.

بينما يرى مجدي ابراهيم محمد ابراهيم: "إدارة الوقت هي" إدارة عنصر متاح، فاذا لم نحسن إدارته و بشكل فعّال فإننا لن نحسن إدارة شئ آخر، فإدارة الوقت تمكّننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس المساحة من الوقت"³.

يؤكد هذا التعريف أن إدارة الوقت تمكّننا من عمل أكبر قدر ممكن من الواجبات في المدة الزمنية المحددة نفسها.

من خلال حصر مجموعة من التعاريف لإدارة الوقت، يتّضح أن هناك اختلافا و تنوعا في تحديد هذا المفهوم، الذي يرجع الى تعدد الأطر النظرية و الفكرية للعلماء و الباحثين. و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحصر أهم الخصائص البنائية لمفهوم ادارة الوقت و التي تتم عن العديد من التباينات و التقاربات في تحديد هذا المفهوم، كما سيبيّنه الجدول التالي:

¹-بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الأردن،2009،ص51-52.
²- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في ادارة الوقت بالتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008،ص26.
³-مجدي ابراهيم محمد ابراهيم، إدارة الوقت و الذات،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،الاسكندرية،2009،ص08.

جدول رقم: (01) الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت

النسبة	التكرار	إدارة الوقت
26%	07	مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة
19%	05	إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد
22%	06	استخدام الموارد المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق الأهداف
11%	03	الاستخدام الرشيد للوقت
11%	03	إدارة الذات
04%	01	تحديد مضيعات الوقت والأولويات
07%	02	فرصة ربح للتنظيم
100%	27	المجموع

يوضح التحليل الإحصائي لمعطيات الجدول رقم (01)، أن هناك من يؤكد أنّ إدارة الوقت هي : مهارات التخطيط و التنظيم و الرقابة بنسبة 26%، كما أكد 22% أنّ إدارة الوقت استخدام الموارد المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق الأهداف ،و تشير 19% أنّها إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد ، كما أكد 11% أنّها الاستخدام الرشيد للوقت، و جاءت نفس النسبة لاعتبارها إدارة للذات، أمّا عن فرصة ربح للتنظيم فكانت 03%، أمّا تحديد مضيعات الوقت و الأولويات فكانت النسبة 04%.

و في ضوء هذا التكميم الاحصائي ،و استنادا للتعريفات السابقة حول الفعالية ،و اعتمادا على الأطر المعرفية المشكّلة لمجموعة التعاريف السابقة، حاولت الدراسة الراهنة صياغة التعريف الاجرائي التالي: إدارة الوقت هي مجموع مهارات التخطيط و التنظيم و الرقابة التي تتيح استخدام الموارد المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق الأهداف داخل التنظيم.

2- في دلالة مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي اعتنى بها الفكر التنظيمي في ميدان السلوك التنظيمي، و أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام سواء في تحديد مؤشرات أو مداخلها أو حتى طرق قياسها و قد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفعالية، نتيجة الاختلاف في الأطر النظرية و الفكرية لكل باحث

فالصعوبة تكمن حتى في تعريف ماهي الفعالية التنظيمية، فالعديد من المفاهيم تستعمل: الإنتاجية، الإنتاج فعال.....الخ¹.

يعرّف معجم الإدارة الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة فهي علاقة بين نوع العناصر و بين كمّها، و يقال فاعلية التنظيم organisation effectiveness ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة و تحقيق أهدافها بأفضل شكل"². يركّز هذا التعريف على تحقيق النتائج و الأهداف في أفضل الصور الممكنة.

وعرّف قاموس Le petit Robert الفعالية بأنّ " لها معنيين فعال وفعالية، أ) الذي ينتج الفعل الذي ننتظره، هذا التعريف يرجع الى الأهداف/النتائج، أما ب) القدرة على إنتاج أقصى النتائج بأقل الجهود المبذولة"³.

يشير هذا التعريف الى أنّ الفعالية تتجلى في مظهرين: القدرة على تحقيق الأهداف و بين تحقيق النتائج بأقل الجهود المتوفرة.

وقد عرّفها اتزيوني Etzioni: أنّها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى: مثل بناء السلطة، وأنماط الاتصال، أساليب الاشراف، والروح المعنوية والإنتاجية"⁴.

يلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية (بلوغ الأهداف) و العوامل ذات الطبيعة البشرية و منها: نوعية السلطة و الاشراف و الاتصال الجيّد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إعادة الروح المعنوية لدى العمال ما يحفّزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة⁵.

أما تعريف كاتز و كان Katz و Kahn: أنّ الفعالية تعني "القدرة على البقاء و الاستثمار والتحكم في البيئة".

يُبرز هذا التعريف مدى قدرة المؤسسة في البقاء و التكيف في بيئة تتميز بالتغيّر و المنافسة الشديدة.

¹ -Yves Fridiric Livian, organisation théories et pratiques ,dunos, paris,1998,p 22.

² -إبراهيم بدر شكاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر و التوزيع،الأردن،2011،ص 235.

³ -Dimitri Weiss ,ressources humaines,2éme édition ,édition d'organisation,paris,2003 , p234.

⁴ -محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم(مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،2003،ص 305.

⁵ -صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة،قسنطينة،2002،ص 196.

و يرى الباحثان كاست و روزنقيج Kast و Rosenzweig و نيجادي: أنّ الفعالية تعني "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية بالإضافة الى النمو و الربحية".

يتّضح من التعريف أنّ فعالية المنظمة تتجلى في الوصول الى أهدافها ورضا زبائنها و العاملين بها أملا في تحقيق النمو و الربح.

بينما ماهوني و ستيرز Steers و Mahoney و آخرون: ينظرون الى الفعالية على أنّها "الانتاجية المرتفعة و المرونة و قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الاستقرار و الابتكار. كما أنّ هذا التعريف يركز على مرونة التنظيم في التكيف مع البيئة، بالإنتاج العالي و الابتكار وصولا الى الاستقرار".

وعند ياشمان و سيشور Yachtmen و Seachore: الذين يرون أنّ الفعالية تعني "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية و تعبّر الأهداف التشغيلية عن الناتج النهائي الذي يرتبط بالسياسات التي تتبعها المنظمة أي ما تحاول المنظمة تحقيقه في الواقع العملي، وعلى ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، كما أن استخدام الأهداف التشغيلية في قياس الفعالية، يحقق المرونة بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي والبيئة"¹.

يركّز هذا التعريف على القدرة على تحقيق الأهداف في أرض الواقع في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

في حين عرّفها حسين حريم: بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"².

وبالتالي فالفعالية تشير الى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الأهداف.

أما تعريف الفعالية عند ريدين Reddin: "و الذي يشير فيه الى أنّها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة اليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل

¹- ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هومه، الجزائر، 2003، ص 73-74.
²- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة-النظريات العمليات الادارية ووظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2006، ص 35.

يمتد ليشمل اشباع الحاجات المشروعة لأفرادها ،في المدى القريب والبعيد و الحاجات المشروعة للمجتمع المحلي، الذي تعمل الجماعة في إطاره¹.

يتّضح من التعريف أنّ الفعالية مرهونة بإشباع القائد لحاجات عمّاله، عبر الزمن القريب والبعيد و كذا حاجات الجماعة في المجتمع.

كما عرّفها بشاينية: "الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً"².

فهذا التعريف يحدد الفعالية بالتحديد المسبق للأهداف.

كما يؤكّد ناتش و نارايانان Natch وNarayanan: "أنّها الحكم الانساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض ، و تتشكل كل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول ، و عندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية، و يؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية:(1)ارتباط الفاعلية بالمنظمة و ليس بالمديرين و(2)أنّها تمثّل حكما شخصيا لمدى أداء المنظمة (3)هي تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة"³.

و يرى هيكس و جاليتيه: أنّ المدير الفعال هو الذي يعرف ماهية الأنشطة المطلوبة و التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الموضوعة سلفا، فالفعالية تعني أداء الأعمال الصحيحة و المفروض إنجازها"⁴.

على أنّ هذا التعريف يبرز أنّ الفعالية في إنجاز الأعمال المفروضة بطريقة صحيحة.

و ذهب خمخم: " بأنها القدرة على تحقيق الأهداف، مهما كانت الامكانيات المستخدمة"⁵.

ركّز خمخم على الامكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف.

بينما الفعالية لدى علي شريف هي: "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة"⁶.

يوضّح هذا التعريف أنّها القيام بالأعمال في الزمن المحدّد و الأسلوب الملائم.

و الفعالية لدى أبو قحف: "أنّها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمات بما تحتويه من أنشطة

فنية ووظيفية و إدارية⁷ و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من

¹-زين الدين دريوش، علم النفس الاجتماعي أسسه و تطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 175.

²-سعد بشاينية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 42.

³-كاظم نزار الركابي، الإدارة استراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 320.

⁴-محمد فريد الصحن-سعدي محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 89.

⁵-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 127.

⁶-علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 1994، ص 29.

⁷-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2004-2005، ص 25.

الأهداف خلال فترة زمنية معينة"¹ .

ركّز هذا التعريف على الأداء و المتغيرات المؤثرة عليه، للوصول الى الهدف خلال مدة زمنية محددة. كما يرى محمد علي شهاب: "أنّ هناك من عرفها من وجهة نظر المجتمع بأنّها: مدى قدرة المنظمات المختلفة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة، أي أنّ الإطار الذي تمارس فيه تلك المنظمات أعمالها يحكمها معياران أساسيان هما: تحقيق الأهداف، إنجاز الأهداف من خلال الموارد المحدودة"².

وهذا تأكيد أنّ الموارد المتاحة للمنظمة تعمل على تحقيق أهدافها.

في حين عرّفها أندرسون ANDERSON .C.R : "بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم".

ركّز هذا التعريف على الكيفية التي يمكن بها الوصول الى تحقيق الأهداف.

أمّا هنري كلود دو بتينييز HENRI CLAUDE DE BETTIGNIES: "يرى أنّ مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات و ذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطور مع أهداف المنظمة".

يتّضح من التعريف أنّ الفعالية تستعمل مجموعة من المعارف و التقنيات بغية تحقيق الأهداف.

و في سياق آخر يقول كامبل CAMBELL 1977: "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل الى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها".

مما يؤكّد على أنّ فعالية المنظمة أمر مرهون بتحقيقها لأهدافها.

كما يؤكّد برنارد BERNAED: "على أنّها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" وهذا تأكيد

لما سبق فالمؤسسة الفاعلة هي التي تستطيع الوصول الى تحقيق كل أهدافها.

و قد أشار ألفار ALVAR: " لشيء مغاير حيث عرّف الفعالية على أنّها قدرة المنظمة على البقاء

و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"³.

يتّضح من هذا التعريف أنّه لا يعطي لتحقيق الأهداف العناية الكبرى بقدر ما يعطيها للبيئة.

¹ - عيد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص25.

² - محمد علي شهاب، السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1990، ص24-25.

³ - نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اربد الأردن، 2009، ص195-196. 196³

في حين عرّفها كارنال Carnal: "الكفاءة الآتية و قابلية التكيف للأحداث المستقبلية"¹.
يذهب هذا التعريف الى أنّ الفعالية تشير الى الكفاءة مع القدرة على التحكم في ما يستجد مستقبلا.
وأوضح سيمون Simon: " بأنها تتعلق بمستويات النتائج، و باختيار الإنسان لأهداف معينة".
معنى ذلك أنّ الفعالية محددة بالنتيجة و الهدف.
بينما ذهب كامل المغربي" الى أنّ فعالية المنظمة تعود الى درجة (أو نسبة) تحقيق المنظمة للأهداف التي وضعتها، و هذا يعني درجة نجاح المنظمة في تحقيق ما تهدف اليه"².
ويتصور آخر يمكن النظر الى الفعالية على أنّها: "متغير تابع يتحدّد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"³.
وهنا نجد إشارة الى أنّ الكفاءة في استخدام الموارد تؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة.

ممّا سبق نصل إلى نتيجة مؤداها صعوبة تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، نتيجة تداخل العديد من العناصر المشكّلة و ترابطها في تكوين هذا المفهوم، وهذا الزخم الكبير من التعريفات يشير الى الاختلافات الموجودة في الأطر النظرية و الفكرية والمرجعية لكل باحث، و رغم ذلك يمكن إيجاد نقاط التقارب من خلال العناصر البنائية لهذا المفهوم، و الذي سنحاول حصرها في الجدول الاحصائي التالي:

¹-محمد محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي-دراسة تطبيقية على عينة من كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع والعشرون (2)، حزيران 2012، ص56،

search.shama .org> articles >ps jaqours.

د 13:46، 2017-01-18

²-كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص80
³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س، ص321.

جدول رقم (02): الخصائص البنائية لمفهوم الفعالية التنظيمية

النسبة	التكرار	الفعالية التنظيمية
39.00%	12	تحقيق الأهداف
03.22%	01	القدرة على البقاء والاستثمار و التحكم في البيئة
03.22%	01	رضا العملاء و العاملين
03.22%	01	تنمية الموارد البشرية
03.22%	01	النمو و الربحية
03.22%	01	الانتاجية المرتفعة
03.22%	01	المرونة
03.22%	01	التكيف مع البيئة
03.22%	01	الاستقرار و الابتكار
03.22%	01	تأمين الموارد المتاحة
03.22%	01	مدى إنجاز المهام
03.22%	01	مدى ممارسة المنظمة لعملها
03.22%	01	الأنشطة المطلوب إنجازها
03.22%	01	عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و الطريقة الملائمة
03.22%	01	الأداء ووظائفه
03.22%	01	دمج الطموحات الفردية مع أهداف المنظمة
03.22%	01	القدرة على البقاء و التكيف و النمو
06.45%	02	الكفاءة
03.22%	01	مستويات النتائج
100%	31	المجموع

و التّحليل الإحصائي لمعطيات الجدول رقم (02)، يوضّح أنّ هناك من يؤكد أنّ الفعالية التنظيمية هي : تحقيق الأهداف بنسبة 39.00%، كما أكّد 06.45% أنّها الكفاءة، و تشير 03.22% أنّها القدرة على البقاء والاستثمار و التحكم في البيئة ، كما أكّدت نفس النسبة للعوامل المذكورة الأخرى.

و في ضوء هذه المعطيات الإحصائية، و استنادا للتعريفات السابقة حول الفعالية التنظيمية، و اعتمادا على الأطر المعرفية المشكّلة لهذه التعاريف حاولت الدراسة الراهنة صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الفعالية التنظيمية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد، بما تمتلكه من كفاءة، لضمان القدرة على البقاء و التكيف مع البيئة.

خامسا: فروض الدراسة

يتفق الباحثون على أنّ البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محدّدة، ذلك لما له من أهمية كبرى في البحوث الميدانية فهي تسهم في الإطار الفكري و النظري للبحث .

و من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في المشكلة البحثية و الإلمام بكل جوانب الدراسة الراهنة و في ظل التحليل السوسيولوجي، قمنا بصياغة فرضية عامة مفادها:

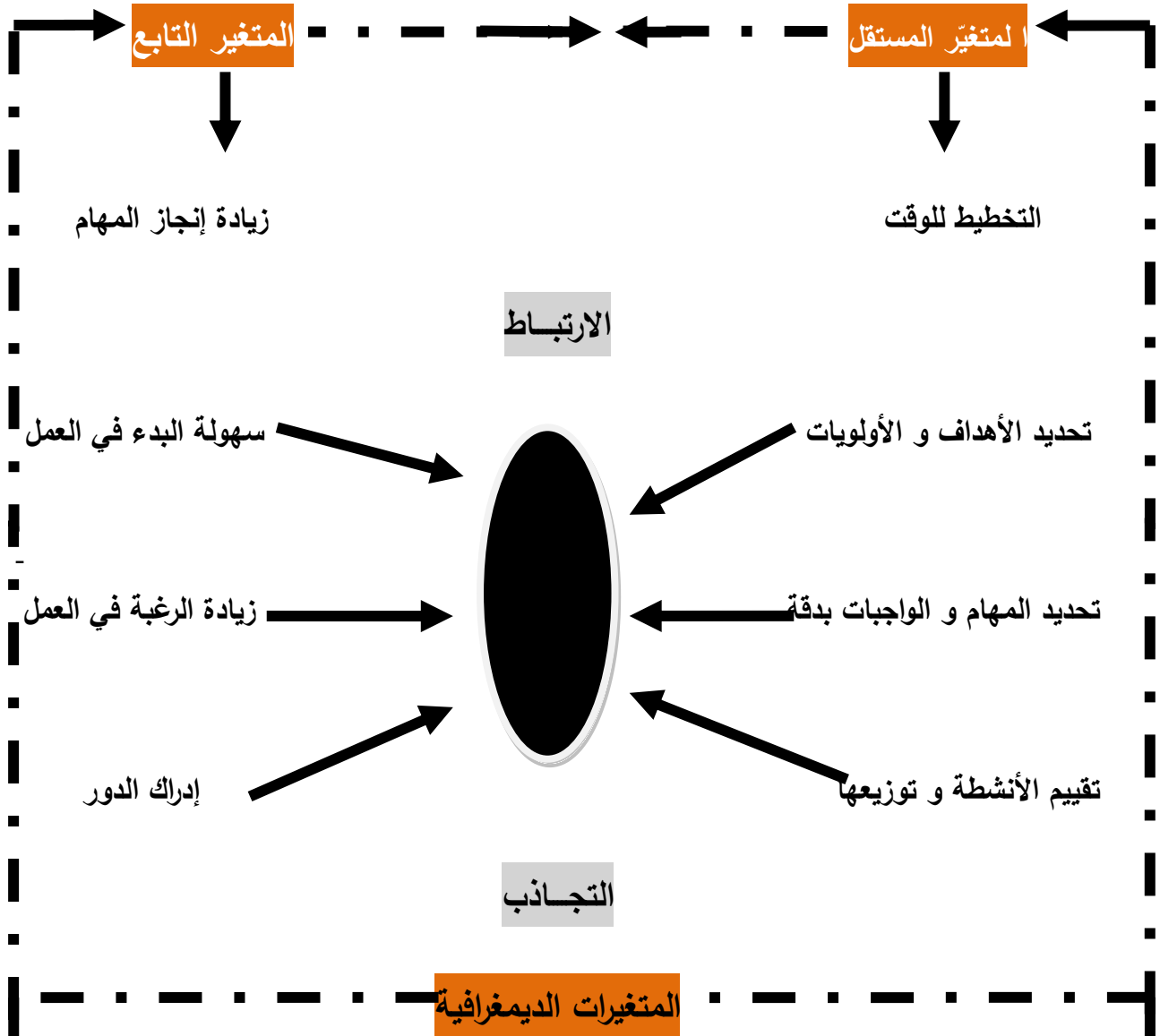
هناك علاقة دالة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟

و قصد البرهنة على هذه الفرضية تم صياغة ثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة بين التخطيط للوقت وزيادة إنجاز الأعمال.

الشكل رقم (02): متغيرات الفرضية الأولى



* ما مدى مساهمة تحديد الأهداف و الأولويات في زيادة سهولة البدء في العمل ؟

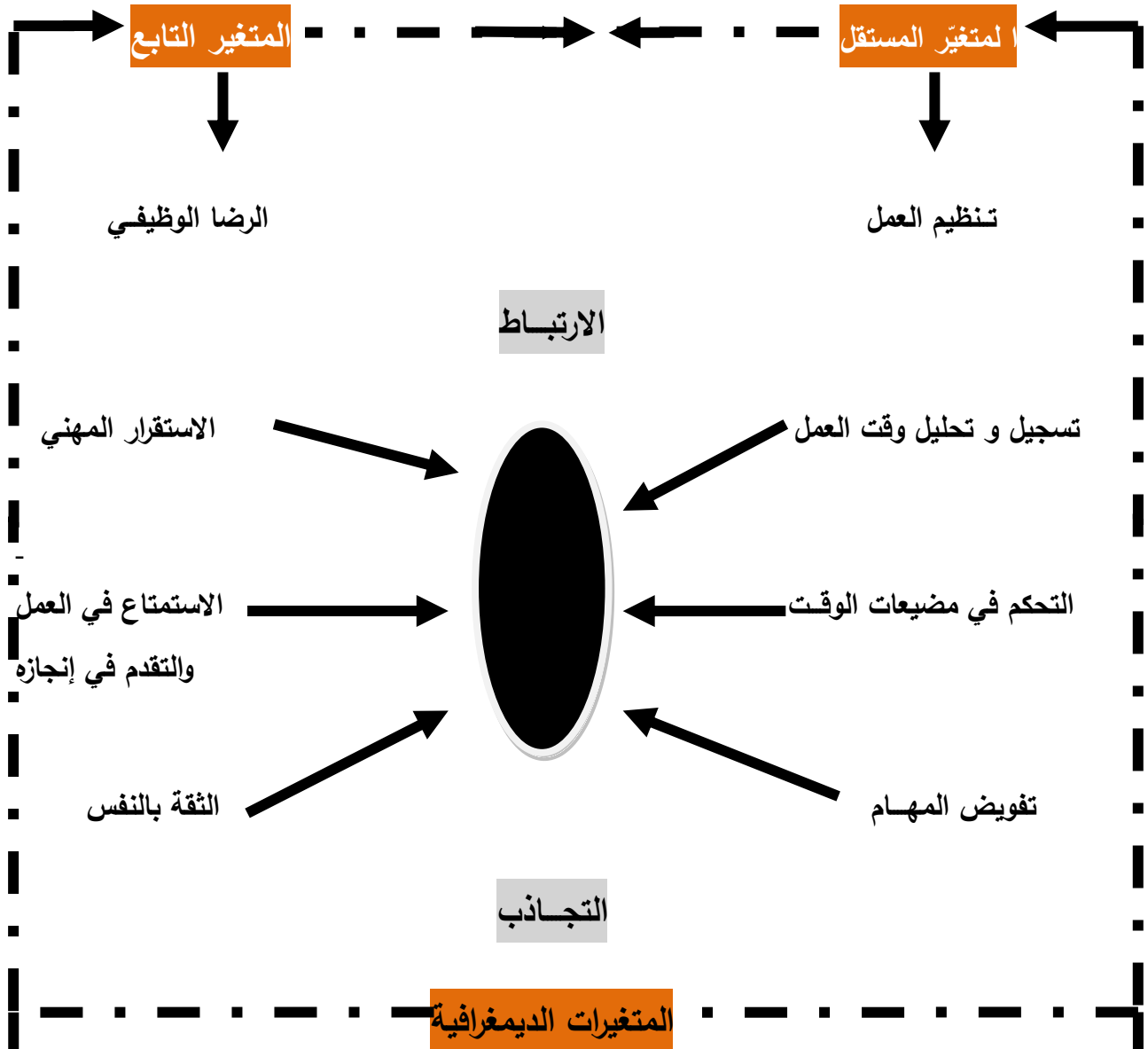
* الى أي مدى يسهم تحديد المهام و الواجبات في زيادة الرغبة في العمل ؟

* الى أي مدى يسهم تقييم الأنشطة و توزيعها في إدراك الدور ؟

الفرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة بين تنظيم العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (03): متغيرات الفرضية الثانية



* إلى أي مدى يسهم تسجيل وقت العمل و تحليله في زيادة الاستقرار المهني ؟

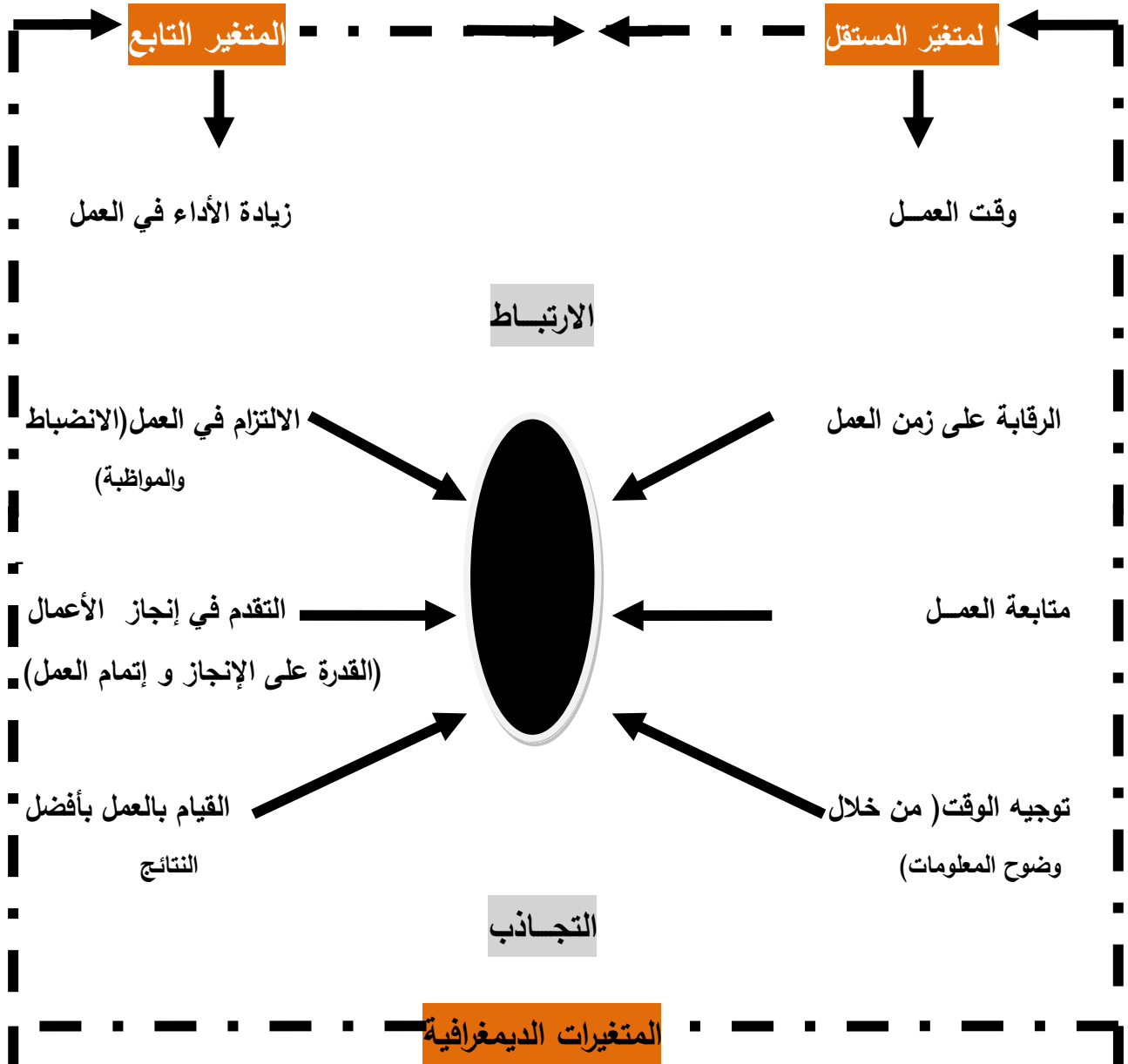
* ما مدى مساهمة التحكم في مضيعات الوقت في زيادة الاستمتاع في العمل و التقدم في إنجاز الأعمال ؟

* ما مدى مساهمة تفويض السلطة في زيادة ثقة العامل بنفسه داخل التنظيم؟

الفرضية الجزئية الثالثة:

هناك علاقة بين متابعة وقت العمل وزيادة الأداء.

الشكل رقم (04): متغيرات الفرضية الثالثة



* ما مدى مساهمة الرقابة على وقت العمل في زيادة الالتزام المهني ؟

* الى أي مدى يسهم متابعة العمل و إتمامه في التقدم في إنجاز الأعمال و القدرة على الإنجاز ؟

*ما مدى مساهمة توجيه الوقت من خلال وضع المعلومات في زيادة القيام بالعمل مع أفضل النتائج؟

سادسا: الأسلوب التقني للدراسة

بعد عرض الإطار التصوري للدراسة من تحديد أهداف البحث و الإشكالية التي تقوم عليها الدراسة إضافة الى الإطار النظري لمفاهيم البحث مع تحديد فرضياته ، نحاول عرض الأسلوب الفني أو التقني المعتمد في الدراسة انطلاقا من العلاقة القائمة بين متغيري البحث، و الذي يقضي بوجود علاقة تأثير بين مؤشرات إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، في محاولة كشف هذه العلاقة ميدانيا بالمركب الصناعي و التجاري الحروش كنموذج.

و لتبيان الصدق الامبريقي لفرضيات البحث و تساؤلاته ،نحدد المراحل و الإجراءات الفنية الكفيلة التي تعكس الأسلوب الفني المتبع في الدراسة، بدء من مسح الأدبيات وانتهاء بالجوانب الواقعية.

و تتطوي هذه المراحل ضمن الوعاء المنهجي المعتمد في الحصول على البيانات و المعلومات ضمن التراث النظري أو الميداني الذي يدور حوله موضوع البحث ،اعتمادا على جملة من الإجراءات المنهجية التي تسمح بالتحليل للحصول على المعلومات .

كما أنّ الدراسة استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات ،الى جانب المقابلة الموجهة للقادة الإداريين و المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة كتدعيم لموضوع البحث أثناء التحليل ،كما تمّ الاعتماد على الأسلوب الكمي الذي يعتمد على لغة الأرقام في التحليل الاحصائي، والأسلوب الكيفي المعتمد في جمع المعلومات و تحليلها و تكميمها، إضافة الى بعض الأساليب الإحصائية التي تخدم موضوع الدراسة و تدعمه .

و هذه الاستراتيجية في التدرج في الطرح تؤدي بنا إلى الوصول الى مجموعة من النتائج ،و التي على أساسها نثبت صحة الفرضيات المصاغة أو ننفیها.

خلاصة

من أجل بناء إطار نظري و تصوّري للدراسة ،استوجب ذلك وضع سياق منهجي من أجل تحديد المسارات التي يبنى عليها البحث ،بهدف تقصّي العلاقة التي تربط المتغيّرين المستقل <إدارة الوقت> و المتغيّر التابع <الفعالية التنظيمية > .

وبغرض الإلمام بالتراث النظري ،تم التعرف على الفكر السوسيولوجي الذي عالج المتغيّرين ، ضمن سياقات متباينة، ما ساعد في بناء و صياغة إشكالية البحث وتساؤلاته، وطرح الفرضيات التي ستختبر ميدانيا بهدف التحقق من صدقها أو نفيها، في إطار تقسيم منهجي يوضّح الرؤية التي ستعتمدها الدراسة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت

تمهيد

أولا : الرشد و العقلانية في إدارة الوقت

- 1- دراسة الحركة و الزمن لطرق أكثر فاعلية في العمل
- 2- تقسيم العمل و توفير المعلومة اللازمة في الوقت اللازم
- 3- مبدأ التنسيق من أجل إدارة الوقت

ثانيا : البعد الاجتماعي و استثمار الوقت

- 1- الجوانب الاجتماعية و الإنسانية و دور وأهمية الوقت
- 2- حلقة الوصل و دورها في الاستغلال الأمثل للوقت
- 3 - اتخاذ القرار و دور إدارة الوقت
- 4 -النظرية الرياضية و دور الوقت في التنظيم
- 5- البنائية الوظيفية و عامل الوقت لاستقرار النسق
- 5-1 النسق الاجتماعي و تحقيق الأهداف
- 5-2 القواعد البيروقراطية و عائق مضيعات الوقت
- 5-3 تفويض السلطة كأداة لإدارة الوقت
- 5-4 ظاهرة الاغتراب و عدم التحكم في وقت العمل
- 5-5 القواعد البيروقراطية و دورها في تسير وقت العمل

ثالثا :الوقت كعامل و أساس للتمييز و الفعالية

- 1-فكرة النظام و تجسيدات إدارة الوقت
- 2-رأس المال البشري و استثماره لإدارة الوقت
- 3- الإدارة اليابانية و إدارة الوقت كأساس للتفوق
- 4-الإدارة الأمريكية و الحركة المهنية في الوظائف
- 5-النموذج المعدل Z و استغلال الوقت
- 6- المتغيرات السبعة (7S) و علاقتها بإدارة الوقت

خلاصة

تمهيد :

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد البشرية والمادية التي تساهم في زيادة فعاليتها وأدائها ويعتبر الوقت وإدارته من الموارد التي تسعى كل منظمة لاستغلاله أحسن استغلال، كما يعتبر الوقت من أهم العوامل التي تسهم في الاستخدام الفعال لباقي الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم، فنتسابق المنظمات في حسن استغلاله وتدبره في أداء المهام والواجبات التي تحتاج إلى تنظيم وتخطيط استراتيجية ، تكفل أداء المهام في الوقت المحدد والمخطط لها نتيجة البيئة التنظيمية المتسارعة والدائمة التغير والمنافسة، فإذا أرادت المؤسسات الحفاظ على بقائها يجب العمل على إدارة الوقت بطريقة تسمح لها بالبقاء.

وتعتبر إدارة الوقت والفعالية التنظيمية، من المتغيرات التنظيمية التي تناولتها العديد من المقاربات النظرية المختلفة، بحثاً عن العلاقة التي تربطهما بهدف رفع الإنتاجية وزيادة معدلات الأداء و الفعالية، و قد قسّمت هذه الأطر إلى:

أولاً: الرشد و العقلانية في إدارة الوقت

تتضمن كل من الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لفيبر ونظرية التقسيم الإداري لفايول.

ثانياً: البعد الاجتماعي و استثمار الوقت:

وتناولت كل من نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية حلقة الوصل، و نظرية اتخاذ القرار إضافة إلى النظرية الرياضية و البنائية الوظيفية.

ثالثاً: الوقت كعامل للتمييز و الفعالية

تطرفت إلى كل من نظرية النظم و رأس المال البشري، إضافة إلى النظرية اليابانية ل و النظرية الأمريكية A و النظرية المعدلة بالبيئة الأمريكية Z، و نظرية المتغيرات السبعة 7S .

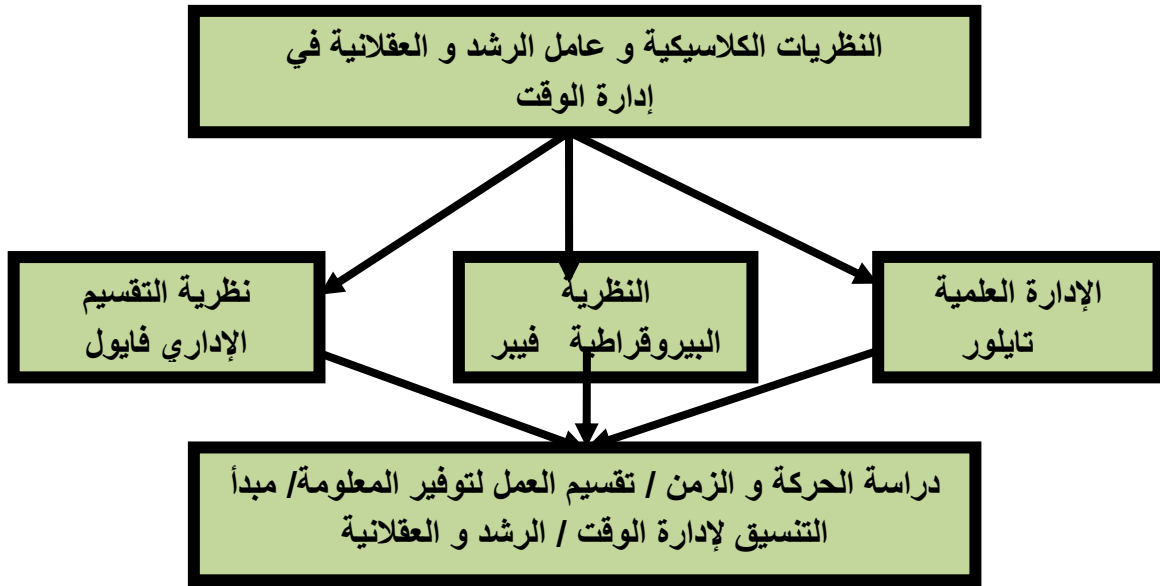
أولاً: الرشد و العقلانية في إدارة الوقت

لقد عرف مفهوم إدارة الوقت الكثير من الاهتمام عبر مختلف الأزمنة وعبر مختلف الحضارات إلى أن تطور وأصبح في التنظيمات الحديثة، من أهم المفاهيم الارتكازية التي يسعى كل تنظيم لاستثماره و استغلاله بأحسن الطرق فاعلية.

و فيما يلي أبرز المراحل التي مرت بها تطورات إدارة الوقت عبر مختلف المراحل، حيث امتدت النظريات الكلاسيكية في الفترة بين القرن العشرين حتى أواخر الثلاثينات، أين سيطرت الآلة على الإنسان، مما أدى إلى التفاعل بين عدة تيارات، فظهر عدة رواد لهذه النظريات من بينهم فايول، تايلور وغيرهم¹.

و تركزت هذه النظريات على العناصر التالية: *تقسيم العمل* تدرج السلطة*هندسة و هيكلية التنظيم الرسمي*مساحة التسيير و الرقابة* مبدأ العقلانية الخالصة².

الشكل رقم (05) : النظريات الكلاسيكية وأهم ملامح استغلال الوقت



1-دراسة الحركة و الزمن لطرق أكثر فاعلية في العمل

نشأت حركة الإدارة العلمية في الفترة بين 1900-1920 بالولايات المتحدة الأمريكية و قد تميّزت هذه الفترة بتطور اقتصادي وسياسي كبيرين، ساير ظهورها ما يعرف بفئة المفاولين أو المنظمين ممن تخصصوا في عمليات الإدارة و التنظيم، حيث انصب اهتمامهم بالتركيز على

¹-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص 38.

²-عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 30.

التخصّص و تقسيم العمل إلى جانب الرشد في العمل و الإدارة¹، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة ، و يركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي، حيث يتم تقسيم العمل بين العمال و يقاس أجر العامل على أساس النتائج المحققة²، فالتaylorية تدل على أسلوب تنظيم مراقب من إدارة المنظمة، الموجّه إلى إعادة عمل العمال أكثر فعالية³.

لقد حاولت الإدارة العلمية ترشيد وعقلنة الإنتاج الصناعي و الإداري ،عن طريق اكتشاف و تطبيق الطرق الأكثر فعالية في العمل،مثل استخدام طريقة الزمن والحركة، التي تحدد الحركات التي يتطلبها انجاز عمل ما في أقصر وقت ممكن،تعلم هذه الحركات لعمال آخرين خاصة وأنّ تايلور قدّم وصفا لكيف يمكن الحصول على عمل نموذجي، من خلال دراسته على العامل -شميدت- الذي يقوم بما يؤمر به أي يطلب منه القيام به دون مناقشة أو رد⁴.
لقد استخدم تايلور كل ما هو ملائم لجعل العمال يؤدون عملا زمنيا عادلا⁵،و تتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى و الزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء مع بعضها البعض بأسرع و أفضل طريقة ممكنة و في أقل وقت ممكن.

وبهذا ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فاعلية إنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين ، وتحفيزهم ماديا و إزالة تقليل الوقت الضائع وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابية بشكل سهل دون أية معوقات⁶.

وقد قام بدراسة الزمن عام 1881 في شركة ميديل الفولاذ، و بذلك تكونت دراسة الزمن عنده من جزأين: عمل تحليلي و آخر إنشائي.

*تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

¹ - فوزية عربي-فتيحة حبشي، الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، جامعة 20 اوت 1955، 2009، العدد 04، ص 136.

² - وسيلة حدادوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، 2001، ص 39.

³ - Guillaume Duval, l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de Mc donald's la seconde vie du tyolorisme, 2^{ém} édition, syros ,paris, 2000, p 21 .

⁴ بلقاسم سلطانية-إسماعيل قبيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2008، ص 113.

⁵ -حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 122.

⁶ -قاسم نايف علوان-نجوى رمضان احميد ،إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 15.

- 1- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
- 2- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- 3- دراسة الحركة المتبقية و جعلها نموذجية و نمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
- 4- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخر عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث و الأعطال المفاجئة للآلات و غيرها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- 5- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
- 6- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة ،لكي يحدد نشاطه و إضافتها إلى الوقت الفعلي.
- 7- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية، عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.

ولقد وجّه تاييلور الجهود لتحسين وظيفة الإدارة و خاصة في تطبيقها على الإدارة الصناعية و كان لعمله في صناعة الصلب في السنوات الأولى من هذا القرن، أن تمكّنه من أن يرسي الأساس لتحسين الطرق المستخدمة و في زيادة كفاية الإدارة¹.

وقد استخدم جزءا من دراسة الحركة كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت و تتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات للعمل والأعياد وأوقات الراحة و الأوقات الضائعة².

كما ساهم تاييلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية و هي³:

- 1- التخصص الدقيق العالي في العمل، يجب أن يصبح الإنسان متخصصا و لديه مهارات محددة عالية، لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.
- 2- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب/عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس و التخمين.
- 3- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.
- 4- تعاون الإدارة و العاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.

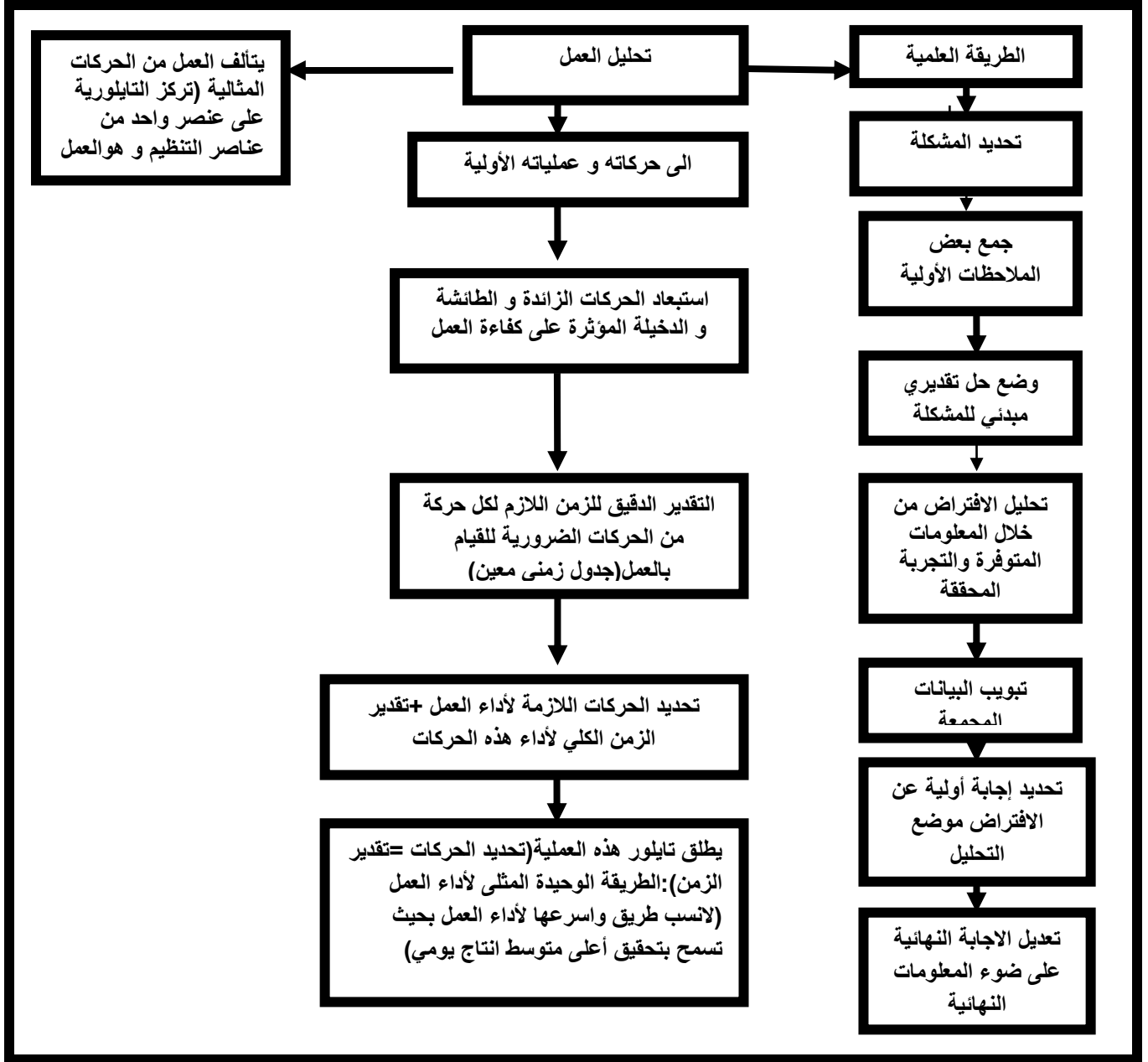
¹-محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، ط5، المكتب العلابي الحديث للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1987، ص 39.

²-زيد منير عبوي، إدارة الوقت، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 18.

³-محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 18.

5-تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العاملين بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط و الإشراف و يعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ¹.

شكل رقم: (06) دراسة الحركة و الزمن



المرجع: بلقاسم سلاطينة-اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 112.
 و يُؤخذ على الأسس التي وضعها تايلور السابقة، الناحيتين الآتيتين: اهتمامه الزائد بتحسين العمل و بخطواته و بالحوافز المادية، لم يشر للحوافز من تقدير و اهتمام بالعامل و مكانته².

¹-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية و وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان الأردن، 2006، ص 52-53
²-محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 28.

*الأعمال التي تدعم أفكار النظرية العلمية

1-فرانك جلبرت و ليليان جلبرت و دراسة الحركة

لقد كان هدفهما الأساسي هو محاولة اكتشاف أفضل الطرق لإنجاز العمل، و لقد كانت الأداة أو الأسلوب الأساسي في بحثهم عن هذه الطريقة هو <دراسة الحركة>¹، فقد قاما بتطوير المفاهيم الأساسية في هذا المجال بعد البحث الطويل و المتعمق ووضع أسس علم جديد و هام في مجال الإنتاج الصناعي منه و الزراعي و الخدمي على حد سواء، بهدف رفع كفاءة العامل و الاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الأعمال و ذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة و غير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به.²

كان من أعمالهم ما يلي:

-دراسة وتحليل الحركة باستخدام العرض البطيء للصور المتحركة بهدف تطويرها واختيار الأفضل .

-اختراع ساعة لضبط الوقت عند تحليل الحركة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة في العمل.

- تقسيم حركة اليد إلى سبعة أجزاء رئيسية مثل قبض، حمل، مسك...الخ.

-اختراع خريطة لسير العمل لاستخدامها في الرقابة و لتحديد الانحرافات و تصحيحها.

-اختراع نظام البطاقات و الذي يميز بين العمال المجدين و غير المجدين و بالتالي التمييز في مكافأتهم بهدف زيادة الإنتاج.³

و الحقيقة أن جهود جلبرت لم تقتصر على ذلك، و إنما ركّز أيضا على اهتمامه على تطوير الإنسان من خلال التدريب الفعال و من خلال أساسيات العمل و تحسين ظروفه المحيطة به، كما أسهم في وضع الإدارة و فن الإدارة، و طور أنظمة مثلى للحركة تقوم على أنظمة الحوافز و الأجر التشجيعية⁴

2- هنري جانت و خرائط متابعة العمل:

وهو من الذين تأثروا بأفكار " تابلور " حيث كان زميلا له في العمل، و من مساهماته تأكيده على وضع أجر يومي يضمن للعامل مستوى مقبول بغض النظر عن عدد القطع التي ينتجها،

¹-عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 39.

²-صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 17.

³-المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، 2003، ص 82.

⁴-أحمد محمد غنيم، فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008-2009، ص 121.

وتعطى له مكافأة إضافية إذا حَقَّق العمل المطلوب منه بالكامل، الأمر الذي يقود إلى رفع معنويات العاملين، كما قام "هنري جانت" باختراع خريطة سميت باسمه "خريطة جانت" و هي عبارة عن جداول تقيس نشاط العامل وفقا للوقت المطلوب لأداء العمل، و قد استخدمت هذه الخريطة للتخطيط و الرقابة و هي أساس ما يسمى اليوم بشبكة "بيرت" المستخدمة في الرقابة¹. خريطة جانت وهو جدول بسيط يبيّن و يقيس نشاط العامل ومعبرا عنه بالوقت المطلوب لأداء العمل، وهذا الجدول يستخدم كأداة من أدوات التخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية حتى اليوم².

3- بؤفا و خطوات دراسة الوقت

حدّد بؤفا 1975 الخطوات الضرورية التي لا تخلو دراسة الوقت منها، و التي قد يزداد عليها خطوات قلّت أو كثرت لكنها لا تختزل من أية دراسة و هي:

- 1) جمع المعلومات عن العملية محل الدراسة و تسجيلها مع الأخذ في الاعتبار المعلومات عن القائمين بإدارة العمل و المشرفين عليه مع تقسيم العملية لعناصرها.
- 2) تحديد عدد الدورات بقصد تحديد أوقاتها بدقة .
- 3) تسجيل الوقت المستنفذ في العملية بدقة من قبل القائمين على الدراسة .
- 4) قياس معدل سرعة أداء القائمين بالعمل
- 5) تحديد هامش الطموحات في الأداء.
- 6) الوصول إلى تحديد تقريب للوقت النموذجي المستهدف.

هذه الخطوات الست يعتبرها بؤفا BUFFA أساسية في أية دراسة للوقت³.

2- تقسيم العمل و توفير المعلومة اللازمة في الوقت اللازم

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) من علماء الاجتماع الألمان، الذين كتبوا في عدّة مواضيع تاريخية، و لقد أوضح فيبر في كتابه <الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية> دور الإصلاح البروتستانتية في تعميق فلسفة الروح الفردية في المذهب الرأسمالي، فقد بيّن فيبر أن الرأسمالية تبنّت الاعتقاد بأن العمل الجدي يحمل في طياته أحسن الجزاء.

¹ -المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم و الأسس و الوظائف، مرجع سابق، ص83.

² -علي الشرفاوي، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص69.

³ - صلاح عباس إدارة الوقت، مرجع سابق، ص59-60.

و تعتبر البروتستانتية أن تضييع الوقت، إثم يعاقب عليه الإنسان، كما ركّزت على أهمية الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع ،و أنّه قادر على التحكم في مصيره و التصرف في شؤونه كما مجّد هذا المذهب الديني ،الحرية الشخصية والمبادرة الفردية، والطموح والثقة في النفس¹.

أقام فيبر عددا من الخصائص الإجرائية و البنائية للبيروقراطية، و اتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف و القواعد و المبادئ للأداء الوظيفي، ويرجع اهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية إلى ما كانت تمثل في وقته على أنّها الصفة المميزة للمجتمع الحديث، بمقارنته بالمجتمعات السابقة وخاصة الأشكال التقليدية منها ،و أيضا كانت تمثل الوجه المميّز للعقلنة و الترشيده، و كان يرى في البيروقراطية على أنّها قادرة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، ومن هنا اكتسب أهمية و مكانة مرموقة دفعته لتحليلها و التنظير فيها .

و تعتبر البيروقراطية من أنماط التنظيم المعقّد ، فكل التنظيمات الكبيرة الحجم ،تتطلب تنظيما دقيقا من حيث تقسيم العمل، لأن تقسيم العمل و التخصص يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل² ،فالبيروقراطية حسب ماكس فيبر نموذج نظري للمنظمة الذي يتميز بتقسيم العمل، تنظيم دقيق ،تدرج هرمي للسلطة، و علاقات غير شخصية³.

كما يمكن أن نلخص أهم الخصائص التي يتميز بها التنظيم البيروقراطي الفيبري:

1- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

2- التسلسل الهرمي للسلطة لنظام حاسم و دقيق من الرئاسة.

3-توفر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح.

4-سيادة العلاقات الموضوعية.

5-اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة و المعرفة الفنية.

6-فصل الإدارة عن الملكية.

7-اعتماد التنظيم الديمقراطي على المستندات و الوثائق⁴ .

¹فاروق مداس ،التنظيم و علاقات العمل، دار مدني،الجزائر،2002،ص 09-10.

²-رابح كعباش، علم الاجتماع الصناعي ،مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة،2006،ص 43.

³ -Elhadi Gedjghoudj,le management théories et pratique ,office des publication universitaire ben aknoun alger,2012,p 38.

⁴ - بلقاسم سلاطينة-اسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق،ص 128-130.

حسب فيبر نستطيع تمييز ثلاثة نماذج سلطة شرعية: سلطة بأسلوب عقلي و الذي يقترب أكثر من الإدارة الحديثة، السلطة التقليدية، و السلطة بأسلوب كارزماتي¹ و التي هي من النماذج الثلاثة للسلطة².

1- السلطة الشرعية (الرشيدة): تقوم على أسس معقولة أو رشيدة، تستند إلى الاعتقاد في شرعية القواعد المعيارية، و أحقية أولئك الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة، في ظل هذه القواعد ليصدروا الأوامر.

2- و تقوم السلطة التقليدية على أسس كلاسيكية، تعتمد على اعتقاد قائم في قداسته الأعراف أو التقاليد القديمة و مشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، و ترتكز السلطة العظيمة إلى أسس عظيمة ترتكز على الولاء إلى البطولة و القداسة الخاصة أو الاستثنائية أو الشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للأنماط أو النظام الذي يفرضه أو يرسم معالمه³.

3- السلطة القانونية : تستند السلطة القانونية على أسس موضوعية و رشيدة، و حائز هذه السلطة يمارسها انطلاقاً من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم⁴.

و لعل أهم إسهامات فيبر في نظريته عن البيروقراطية، وضع النموذج المثالي للبيروقراطية الذي يعتبر تشبيهاً عقلياً، يتشكل من خلال وجهات نظر يمكن ملاحظتها، وهو مثالي لأنه كما يقول فيبر من المستحيل أن يوجد في الحياة الواقعية، ظواهر تتطبق تماماً على النموذج الذي تمت صياغته بطريقة عقلية خالصة⁵.

3- مبدأ التنسيق من أجل إدارة الوقت:

تشير هذه التسمية في علم اجتماع التنظيم، إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدئي تقسيم العمل و الكفاءة⁶.

أسس هنري فايول نظرية التكوين الإداري و وضع الأسس و القواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية و بلور عدداً من المبادئ العامة في نظرية الإدارة، فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق

¹-JEAN MICHEL PLANE ,théories des organisation,2ème édition ,dunod ,PARI S ,2003,P23 .

²-Jean Jacques Guinchard ,Max Weber vie œuvres concepts, ellipses édition marketing ,paris ,2006,p103.

³-علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 206.

⁴-أحمد فوزي ملوخية، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 100.

⁵-جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، د س، ص 177.

⁶- بلقاسم سلاطونية-اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 116.

من أعضاء و مجموع الأفراد فيه ،و أن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة و هي التي يسميها بالمبادئ أو القواعد¹.

و قد قدم هنري فايول أربعة عشر مبدأ لتحسين فعاليات الممارسات الإدارية و هي:

- 1-مبدأ تقسيم العمل يؤدي إلى مستويات أعلى من الكفاءة و زيادة مهارات الأفراد.
 - 2-مبدأ السلطة و المسؤولية، و قد أكد ضرورة الاهتمام بتحقيق التوازن بين سلطات الفرد ومسؤولياته.
 - 3-مبدأ الانضباط يجب على الأفراد احترام النظم و اللوائح و الاتفاقيات و إطاعة الأوامر .
 - 4-مبدأ وحدة الأمر ،كل فرد يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط.
 - 5-مبدأ وحدة التوجيه كل الأنشطة المتجانسة ذات الهدف الواحد يكون لها رئيس أو مدير واحد.
 - 6-إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة والأولية لمصلحة المجموع.
 - 7-مبدأ المكافأة يمنح العاملون مكافآت عادلة نظير ما يقدمونه من جهد ووقت.
 - 8-المركزية: القوة و السلطة أن تتركز في المستويات العليا.
 - 9-تدرج السلطة يجب أن تتدفق من أعلى إلى أسفل.
 - 10-الموارد المادية و البشرية يجب ترتيبها ،بحيث تصبح موجودة في المكان المناسب و الوقت المناسب.
 - 11-العدالة و المساواة يجب على المديرين أن يتعاملوا بعدل و ود مع المرؤوسين.
 - 12- مبدأ استقرار العمالة أن تعمل الإدارة على تجنب المعدلات المرتفعة من دوران العمل.
 - 13-مبدأ المبادرة إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المبادرة والابتكار، وتشجيعهم باستمرار على ذلك.
 - 14-مبدأ روح الجماعة تحرص الجماعة على خلق روح الفردية و إحساس بالوحدة و التماسك².
- وقسم فايول الأنشطة إلى ستة أنشطة هي: التقنية، التجارية، المحاسبية، المالية، الأمن،الإدارية³.
- أ-أنشطة فنية: و تتمثل في إنتاج و صنع المنتجات⁴.

¹-راجح كعباش ،علم اجتماع الصناعي ،مرجع سابق،ص115-117.

²-علاء الدين عبد الغني محمود ،إدارة المنظمات،ط1،دار صفا للنشر و التوزيع، عمان ،د س، ص 86-88.

³-Tony Alberto-Pascal Combermale ,comprendre l'entreprise gestion relations sociales, 3ème édition ,nathan, paris ,2003,p 19

⁴--محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، دس، ص 65.

ب-أنشطة تجارية: شراء ، بيع، المبادلات ¹.

ج-أنشطة مالية: و تتمثل في الحصول على و استخدام رأس المال.

د-أنشطة أمنية: و تتمثل في حماية العاملين و الممتلكات.

هـ-أنشطة محاسبية: و تتمثل في تسجيل العمليات و استخراج النتائج النهائية، و إعداد

البيانات الإحصائية.

و-أنشطة إدارية².

ولقد كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة وتوجها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية General and industrial Managment بالفرنسية و الذي ترجم إلى الانجليزية في عام 1930.

و قد تميز عن تايلور في جانبين هاميين:

*اعتمد تايلور على الدراسة و التجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

*ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة

للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات و الظروف³.

أهم مرتكزات النظرية الكلاسيكية:

*تركز اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم و الكشف عن القوانين الثابتة للتنظيم و الإدارة للالتزام في العمل.

*إتباع الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل و فهم العملية الإدارية في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال و تنسيق النشاط بين العاملين فيه.

*المبادئ والتوجهات التي نادى بها أصحاب نظرية التقسيم الإداري لترشيد وضمان حسن الأداء و الفعالية.

*المعايير التي وضعها ماكس فيبر لنمو التنظيم البيروقراطي المثالي و تحليله لنماذج السلطة.

¹ -Gilles Bressy-Christian Konkurt ,management et économie des entreprises,09^{ème} édition ,dallos ,paris,2008 ,p 216 .

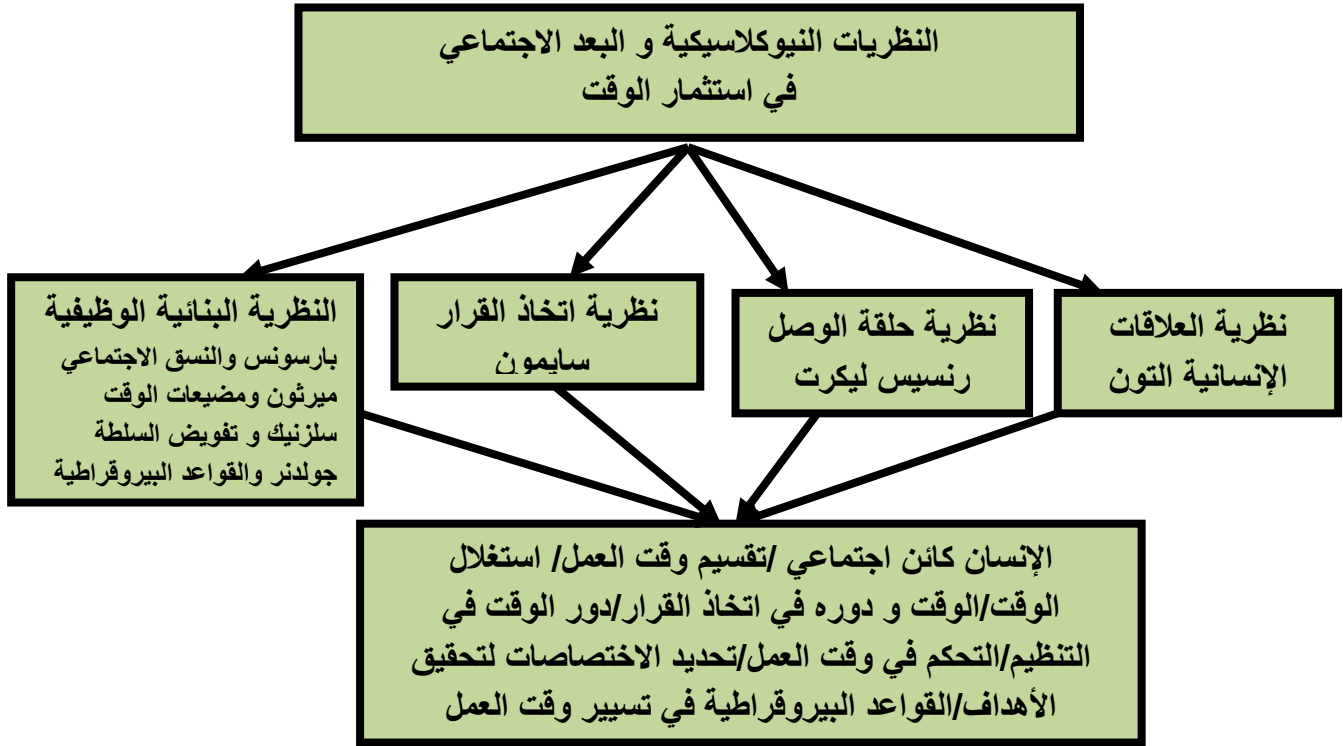
² -محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، مرجع سابق،ص 65-66.

³ -حسين حريم، الإدارة الحديثة، ط1، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2006، ص 55.

ثانيا: البعد الاجتماعي و استثمار الوقت

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب و الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية¹.
لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه و عدم ضمان ولاء العمال و غير ذلك من المشاكل كالإضرابات و الغيابات، ولهذا فان مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ النظرية و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات المسيرة وفق المبادئ التaylorية².

الشكل رقم(07) : النظريات النيوكلاسيكية وأهم ملامح استغلال الوقت



1- الجوانب الاجتماعية و الإنسانية و دور وأهمية الوقت:

و يرجع ظهور المدرسة السلوكية جزئيا إلى أن المديرين قد وجدوا أن المنهج الكلاسيكي لم يحقق الكفاءة في الإنتاج و الاستقرار والانسجام في أماكن العمل بدرجة كافية فقد ظلوا يواجهون

¹- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 19.

²- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 77.

مصاعب واحباطات لأن الأفراد لم يتبعوا دائما الأنماط المتوقعة من السلوك و لذلك فقد كانت هناك حاجة متزايدة لمساعدة المديرين للتعامل بفعالية أكبر مع جانب الأفراد من منظماتهم¹.

من أشهر الدراسات التي قامت في ظل هذه المدرسة هي دراسات هوثورن Howthorn Studies أجراها العالم الاجتماعي التون مايو ومساعدته روثليبرغ Roethlisberg في مصانع وسترن اليكتريك Western Electric في مناطق هاوثورن الصناعية فقد ركز مايو دراسته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل و علاقتها بتصرفات الإدارة معهم. بالإضافة الى تأثير العلاقة الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم، و أثر بعض العوامل كالضوء و ساعات العمل في الإنتاج، فقد أجرى تجربة جدولة للعمل على عدة من الأشخاص لدراسة أثر ساعات العمل و توزيعها و فترات الاستراحة أثناء العمل و توقيتها في كفاية الإنتاجية. إلا أن الناتج كان أنه لا تأثير لها في الإنتاجية إذا استمر معدل الإنتاج في التزايد بعد إعادة جدولة العمل إلى وضعها الأصلي.

كما أجرى مايو تجربة في مصنع فيلاديلفيا عام 1923-1924،هدفت لتحليل أسباب تسرب العمال عن عملهم في أحد أقسام المصنع، إذ أن تسرب العمال من عملهم في الأقسام الأخرى ما بين (5-6%) سنويا، في حين أنه في هذا القسم ارتفع ليصل إلى حوالي (25%) وعندما أجرى مايو تعديلا على طراز العمل بحيث عمل فترتي راحة مدة كل واحدة 10 دقائق اثنان في الصباح واثنان في المساء تحسنت الروح المعنوية للموظفين، ولم يعد هناك تسرب في العمل. وعندما أخضع جميع الموظفين إلى فترات راحة، ارتفع الناتج بعد خمسة شهور، إلى (80%) و هكذا حصل العمال على زيادة في الإنتاج الذي تعدى ال(75%)².

-أنه وفي ضوء الإطار التحليلي و الأدوات التصورية التي صاغها هذا الأخير، حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي:مثل الدافعية و الروح المعنوية، و تماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية و مؤشراتها³.

يتضح الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله

¹*-محمد عبد الله عبد الرحيم أساسيات الإدارة و التنظيم، مرجع سابق،ص 67.

²-ياسر احمد فرح ،إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، مرجع سابق،ص 28.

³-فاروق مداس،التنظيم و علاقات العمل،مرجع سابق،ص 15.

في أنشطة أخرى منتجة إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية وتتجلى أهمية و دورالوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

1-إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات و زيادة حجم المشروعات الكبرى مما يؤثر على قدرات و مهارات المديرين و الأفراد.

2-إن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على العاملين و تساعدهم في سرعة العمل و الانجاز.

3-أن الوقت يؤثر على أعمال العاملين،فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط و حيوية و قوة جسمانية قادرة على العمل و بعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز عليها في أعماله و يتأثر بها تدريجيا عبر الزمن.

4-هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل و تحد من إمكانياته و نضجه منها نظام الحوافز و نظام الرقابة و الإشراف و الهيكل التنظيمي المغلق¹.

2- حلقة الوصل و دورها في الاستغلال الأمثل للوقت

تعتبر هذه النظرية من النظريات الجديدة في دراسة التنظيم و روادها هو رنسيس ليكرت والذي يعتبر الاتصال كحلقة وصل للتنسيق بين أعضاء التنظيم .

لقد ركز ليكرت على نقطة أساسية و هي مشاركة العمال في صياغة و اتخاذ القرار و ضرورة ميل الإدارة إلى اللامركزية و إتباع الإدارة الديمقراطية و قد حدد ثلاث طرق كي تكون الإدارة قادرة على الإفادة من هذا الأسلوب وهي:

1-إيجاد جو ملائم تكون فيه العلاقات بين الإدارة و العامل تتميز بالإيجاب و الثقة المتبادلة.

2-اعتماد أسلوب القرارات الجماعية.

3-وضع أهداف محددة تعكس المصالح المشتركة للإدارة و العاملين².

كما بينت هذه النظرية أن المنظمة تتأثر بمختلف متغيرات البيئة وكذلك تؤثر المنظمة في بيئتها المحيطة،وأن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المكملة لبعضها البعض،وأن وحدة العمل هي الجماعة التي لها تقاليد وأعراف وتعتمد على تحقيق أهدافها على تفاعل الموارد البشرية و المادية وأن الدوافع الإنسانية على المنظمة إشباعها هي دوافع مادية، كما أن

¹زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق،ص 18-19.

² هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1،الدار العلمية للنشر و دار الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن،2000،68-69.

المجموعة الفعالة تعتمد على رئيسها، من خلال التشجيع، وأن التعاون وعدم وجود الصراع هو أساس نجاحها، كما أن أهمية وجود شبكة اتصالات تساعد على نقل المعلومات المتاحة وتساهم في اتخاذ القرار الفعال¹.

*نظرية حلقة الوصل و الاهتمام بالعنصر البشري:

يقدم "فرانسيس ليكرت" نموذجاً جديداً لنظرية التنظيم، حيث استمد نظريته من سنوات طويلة من البحث و الدراسة بعدة تنظيمات فعلية، و قد اهتم بالعنصر البشري في الإنتاج، و تأكيد السلوك الإنساني على فعاليات التنظيم، فقد صمم برنامجاً للبحث في هذه الظاهرة، و محاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الإنتاجية بين التنظيمات².

تشير نظرية ليكرت في مجملها إلى أنها تهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم، و يتضح ذلك من خلال تأكيد ليكرت على شبكة الاتصال، الذي تعتبر كحلقة وصل بين العمال و الإدارة حيث تعمل هذه الشبكة على تحديد ووضوح الأهداف وكذلك التنسيق، ما يسمح بالتكامل بين أجزاء التنظيم، كما أنها تسمح بتكوين علاقة و ثقة متبادلة بين الإدارة و العمال، والذي من شأنه أن يرفع الفعالية في العمل، كما أشار ليكرت إلى ضرورة أن تكون الإدارة ديمقراطية قادرة على إشباع حاجات العنصر البشري و بخاصة المادية، كما أن وحدة الهدف بين الإدارة و العمال يعمل على الاستغلال الأمثل للوقت، و استغلاله أحسن استغلال، لأن تحديد الأهداف و التخطيط لها من شأنه أن يجعل استغلال الوقت متاحاً و جيداً، كما أنه بحسن استغلال الوقت نستطيع أن نحقق الأهداف المخطط لها، فأى نشاط يؤديه الفرد نستطيع من خلاله أن نقيم حسن استغلاله للوقت.

كما أشار ليكرت إلى ضرورة أن تكون الثقة متبادلة بين الإدارة و العمال الذين يعتمدون على رئيسهم في انجازهم العمل، ما يبعد كافة أشكال الصراع، و هذا يزيد من فعالية التنظيم، كما أن تفاعل الموارد البشرية و المادية يساهم في خلق الاستقرار و تحقيق الأهداف .

و يبقى المورد البشري أهم مورد في التنظيم يستطيع أن يؤثر على باقي الموارد، حيث يعمل على تقديم أفضل ما لديه، و تسخير كافة إمكاناته خدمة لهذا التنظيم.

¹-المهدي الطاهر غنية، إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص 101.

²-حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسات نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 99.

3- اتخاذ القرار و دور إدارة الوقت

عالجت هذه النظرية مسألة القرارات التنظيمية و كيفية اتخاذها طبقا للأساليب الكمية و الكيفية¹ فالأسلوب الكيفي يستخدم لتحديد الوسائل و الأهداف أو النتائج المطلوبة و يتكون من أربعة أساليب كفية ونظرية هي: الآراء، التجربة، الحقائق، الحكم الشخصي.

الأسلوب الكمي و يستخدم لتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة و يتكون هذا الأسلوب من عدد من الأساليب الفرعية منها الاحتمالات، المباريات، البرمجة الخطية بحوث العمليات²، والغرض من ذلك هو جعل القرارات ملائمة و مناسبة للأفراد والوظائف و الأنشطة المشكلة للبناء التنظيمي³.

و من أشهر روادها هيربرت سيمون الذي استفاد من النظريات السابقة حيث أضافت إليها الكثير و طورت مفاهيمها، كما أن إدارة الوقت، احتلت مكانا بارزا و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية ووصفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، و يتأثر القرار بتلك الأحداث الماضية و بذلك يمكن القول أن إدارة الوقت تؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا⁴.

و يؤكد سيمون أن السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن يكون خاليا من الهدف، أو ليست له دوافع مطلقا، بل انه سلوك غرضي في المحل الأول فالأفراد ينتظمون من اجل تحقيق هدف مشترك وهم لذلك يحاولون تنسيق أنشطتهم بصورة واعية و ليس من شك أن هذه الفرضية و ذلك الوعي في تنسيق العلاقات هما اللذان يميزان التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وهكذا يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا في أية نظرية إدارية، ومعنى ذلك أن أعضاء التنظيمات ليسوا مجرد أدوات بسيطة تخلوا عن الدوافع و الحوافز، إنهم أشخاص يمارسون اتخاذ القرارات و حل المشكلات⁵.

إن إضافة سيمون الحقيقية لنظرية التنظيم أنه قدم نموذجا أكثر تعقيدا و واقعية للإنسان مما كانت النظريات الكلاسيكية تقدمه، لقد عدل سيمون عن افتراض الرشد و الرغبة في تعظيم

¹- رايح كعباش، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 117.

²- بلقاسم سلاطينة-اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 165.

³- رايح كعباش، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 143.

⁴- زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 19.

⁵- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و المنهج، مرجع سابق، ص 178-179.

المنفعة و التي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم(استلهاما من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي روجت فكرة الرجل الاقتصادي)¹.

4- النظرية الرياضية و دور الوقت في التنظيم

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترض أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت و أن النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية باعتبارها المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة و المنافسين و الدولة و المنظمات الأخرى و الزبائن، وبذلك اهتمت هذه النظرية بالوقت و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات و نظرية المباريات و بالتالي فان كل مرحلة من هذه المراحل تشكل فترة زمنية تمر بها المنظمة خلال مراحل تطورها².

تقوم بحوث العمليات على استخدام النماذج و الأساليب الكمية(الرياضية) في حل المشاكل الإدارية بهدف الوصول إلى ما يسمى بالحل الأمثل باستخدام خطوات محددة، كما كان للمساهمات التي قام بها فيشر Ronald A Fisher عام 1925، في طرق الإحصاء الحديث وتقديم نظرية الاحتمالات في عام 1928، أثارا مباشرة على تطوير أساليب رياضية كثيرة في مجال الإنتاج³.

5-البنائية الوظيفية و عامل الوقت لاستقرار النسق:

انطلقت تصورات منظري المدرسة البنائية الوظيفية من سؤال جوهرى مفاده ماذا يستوجب على المجتمعات الرأسمالية فعله لكي تحيا وتتمو؟ ذلك السؤال الذي أسال الكثير من الحبر وخصصت له الكتب و المجالات العلمية حيزا كبيرا من خلال نشرها لتلك المجالات الفكرية و التطويرية وما أنتجته من معارف إنسانية و اجتماعية⁴.

5-1 النسق الاجتماعي و تحقيق الأهداف

لقد قدم بارسونس نموذجا للتوازن في التنظيمات، التي اعتبرها انساقا اجتماعية و هذا ما يخالف "النموذج الفيبييري" و يمكن القول أن نموذج بارسونس هذا، يركز على البناء بالدرجة الأولى، حيث

¹-محمد علي سالم، نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2012، ص.165.

²-زيد منير عوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 19.

³-محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، د س، ص 40.

⁴-عبد الله ساقور، علم اجتماع معاصر، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2008-2009، ص 89.

نظر إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر¹.

اتضحت أفكار بارسونس في دراسة التنظيمات، من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات، فقد اعتبر بارسونس في مقالته هذه إن التنظيم نسق مفتوح، و إن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسته وفهم التنظيم، و يرى إن أساس التحديد و التوجيه لتحقيق الأهداف، تعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية².

*النسق الاجتماعي لبارسونس و تحديد الأدوار :

من خلال ما جاء به بارسونس من أفكار حول النسق الاجتماعي و دراسته للتنظيمات، يتضح أن أفكاره توحى بأن عامل الوقت ضروري في المحافظة على استقرار النسق الاجتماعي ككل، حيث أنّ تحديد الأدوار و الاختصاصات للعاملين من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة.

5-2 القواعد البيروقراطية و عائق مضيعات الوقت

قدم ميرثون نمودجا تحليلاً أبرز فيه النتائج السلبية وظيفياً للتنظيم البيروقراطي، و التي سماها بالمعوقات الوظيفية، وقد حلل ميرثون التنظيم، إذ حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي³، ولقد أدى به هذا المنحى البنائي الوظيفي إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية، و لعل من أهم ما أثمر عنه هذا الاهتمام هو محاولته بناء النظرية المتوسطة في ضوء صياغة ثلاث مفاهيم أساسية، ساعدت على نقد النموذج المثالي الفيبيري، و هذه المفاهيم هي:

1- الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة

2- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة: لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي و جانب سلبي، فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي، فإنه يمكن تحديد جانبه الوظيفي و اللاوظيفي.

أ- كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية: هذا الدور الإيجابي لمتغير التخصص
ب- كلما زاد التخصص زاد تنميط العمل و تكراره على نفس المنوال الأمر الذي يؤدي إلى عدم

¹-يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2007، ص 89-90.

²- رابع كعباش، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 158.

³- رابع كعباش، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 167.

الرضا و السأم و انخفاض الروح المعنوية ،و عدم استغلال قدرات الفرد، و من نم انخفاض الكفاءة و الأداء.

3- البدائل الوظيفية: تركز محاولة ميرثون على افتراض أساسي مؤداه، أن خصائص التنظيم في حد ذاتها تؤدي إلى عدم فعالية و ترسيخ و تدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية، فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ،و يؤدي إلى الرقابة، عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالإنجاز¹.

*ميرثون و إشارته لمضيعات الوقت:

إنّ المنحى البنائي الوظيفي الذي عالج ميرثون للوجه الآخر للنموذج البيروقراطي، و التي أبرز فيها النتائج السلبية للبيروقراطية، حيث توصل ميرثون إلى أن القواعد البيروقراطية، و اللوائح التنظيمية تؤدي إلى إضاعة وقت العامل في درجة استيعابها و بالتالي تقف عائقا أمام أدائه لمهامه، لأنه يقوم بها دون أي هدف من أدائها.

و لكن وضوح القواعد و القوانين التنظيمية تؤدي إلى مرونة في فهم و أداء العمل و بالتالي عدم إضاعة الوقت في أداء الأعمال .

كما أن إشارة ميرثون إلى الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة، ساهمت في دراسة العديد من المتغيرات التنظيمية و كشف سلبياتها، فإذا أخذنا التخصص الوظيفي فهو يؤدي إلى عدم الرضا و انخفاض الروح المعنوية و عدم استغلال قدرات الفرد ،و بالتالي التماطل في أداء المهام ما يؤدي إلى إضاعة الوقت في أدائها .

5-3 تفويض السلطة كأداة لإدارة الوقت

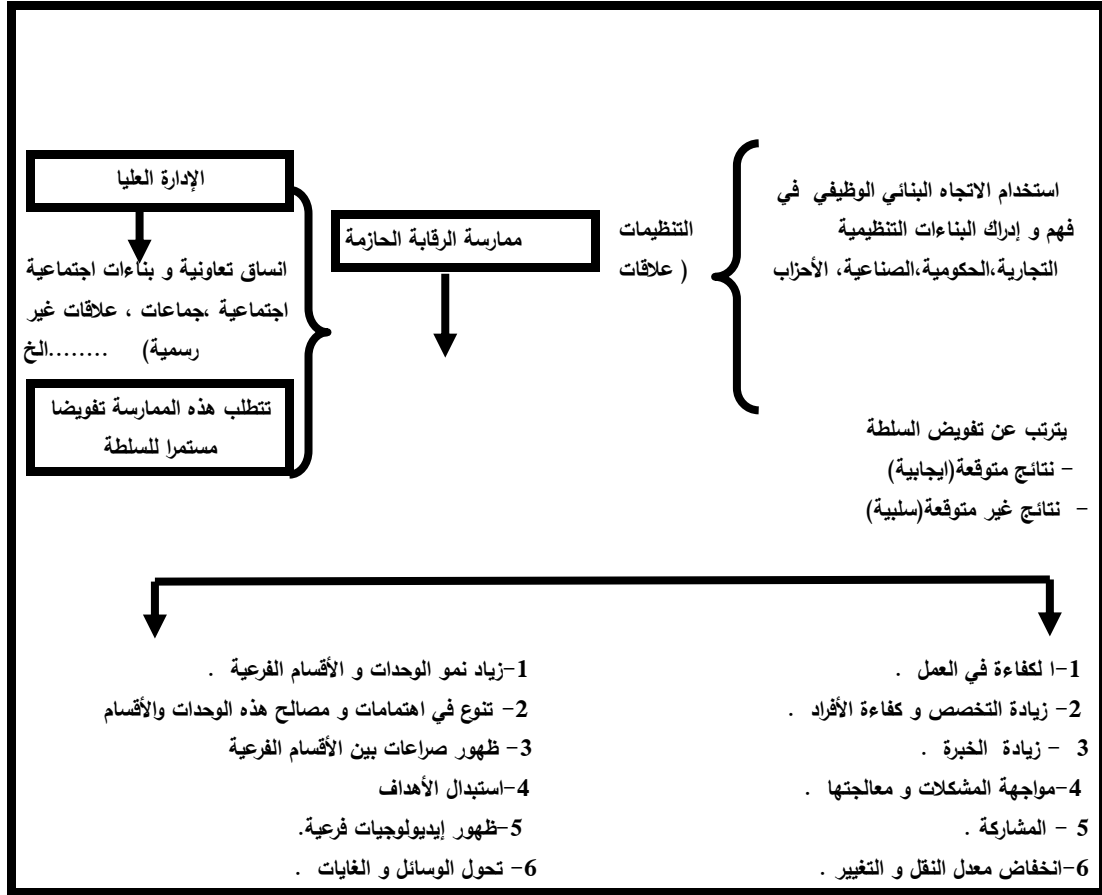
خلال دراسته الامبريقية التي قام بها سلزنيك ،استخلص أن ما من تنظيم رسمي إلا و يخلق تنظيمات غير رسمية ،تقوم بتغيير و تعديل الأهداف التنظيمية المسطرة بواسطة القيام بعمليات محددة داخله.

نجد سلزنيك يؤكد على ضرورة تفويض السلطة ،و في اعتقاده قد يسبب هذا التفويض في السلطة بعض النتائج الغير مرتقبة، وأن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط و التحكم ،مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد، و ينجم عن هذا التفويض

¹ - بلقاسم سلاطنية-اسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم ،مرجع سابق،ص145.

جملة من النتائج المباشرة، كالزيادة في فرص التدريب في المجالات الأكثر تخصصاً، و بذلك تتطور خبرة الأعضاء المتخصصين في مجالات محددة¹.

الشكل رقم (08) : مترتبات تفويض السلطة



المرجع: بلقاسم سلاطينة- قيرة اسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 149.

*تفويض السلطة لسلزنريك لاستثمار الوقت:

يذهب سلزنريك إلى أن وسيلة تفويض السلطة، أسلوب ووسيلة لاستثمار الوقت و حسن استغلاله، من خلال الآخرين الذين توكل إليهم المهام و القيام بالأعمال، فالمشاركة في أداء و إنجاز الأعمال تقلص من وقت أدائها، وبالتالي استثمار الوقت و استغلاله في أعمال أخرى تسمح لمتخذ القرار، بعدم الاستفراد في اتخاذ القرارات و انجازها.

كما أن تفويض السلطة يزيد من الكفاءة و مواجهة المشكلات، ومعالجتها عن طريق المشاركة في أقل وقت ممكن .

¹ - رابع كعباش، علم اجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 182.

5-4 ظاهرة الاغتراب و عدم التحكم في وقت العمل

يعتقد اتزيوني أن التحكم و السيطرة، يكونانا دائماً في توافق وتناغم مع مبدأ الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج ، وهكذا أصبح من يملك وسائل الإنتاج و آليات الضبط و التحكم، يحدد كيفية استخدامها و حرمان العمال من ملكية وسائل الإنتاج، يحرمهم من تحديد فائدة جهودهم و يؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط والفشل، لأنهم لا يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل مستقل¹.

و يمكن حصر مظاهر الاغتراب في التنظيمات فيما يلي :

-العامل لا يملك وسائل الإنتاج أو ما ينتجه في العمل .

-يفتقر العامل إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات، نتيجة للرقابة و تكرار العمل الذي يؤديه.

-أنه لم يعد للعامل قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله، وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل².

و قد ربط اتزيوني بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم، واحتياجات الأفراد بالاعتماد على أنماط الأداء والكفاءة و الفعالية، والانجاز لدى الأفراد و التنظيم، ويتطلب ذلك إطاراً محدداً له قواعد ضبط، من أجل تقوية أداء التنظيمات، لوظائفها بكفاءة و نجاح، لبلوغ أهدافها و زيادة نجاعتها و فعاليتها³.

*اتزيوني و التحكم في وقت العمل

يرى اتزيوني أن امتلاك وسائل الإنتاج، من خلال مبدأ الملكية الخاصة يخلق ما يسمى بظاهرة الاغتراب لدى العمال، و الشعور بالإحباط، هذه الظاهرة التي تسمح للعامل بعدم التحكم في وقت عمله نتيجة انخفاض الروح المعنوية له .

5-5 القواعد البيروقراطية و دورها في تسيير وقت العمل

حاول جولدنر اختبار نظرية فيبر عن البيروقراطية، إذ انطلق من أنّ النموذج البيروقراطي قد استخدم كأداة نهائية بدلاً من أن يستخدم كمجموعة من الفروض، التي يتعين التحقق منها من

¹-رايح كعباش، مرجع سابق، ص 187.

²-عبد الرزاق الجلي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 81.

³-رايح كعباش، مرجع سابق، ص 187.

خلال النتائج التجريبية، ولقد أشار جولندر في موضع آخر إلى أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية، لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل أن هناك جوانب تستحق و تبدو في كافة التنظيمات، ومنها: الحاجة إلى الانتماء و الولاء، و التناقضات بين الأهداف العامة و الخاصة، و هذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع الجماعات الاجتماعية الأخرى¹.
ميز جولندر بين ثلاث أنماط من القواعد البيروقراطية :

1-القواعد البيروقراطية المزيفة

أ-تفرض على المؤسسة من هيئة خارجية

ب-لا تحترم، و أحيانا تحترم من الناحية الشكلية فقط

ج-عموما تلقى المعارضة من جانب المدير و العمال على حد سواء.

2-القواعد البيروقراطية التمثيلية :

أ-توضع هذه القواعد من طرف الخبراء الذين يخولهم أعضاء المؤسسة .

ب-تتأسس بطريقة ديمقراطية، و تستند إلى تأييد جماعي من جانب الإدارة و العمال.

ج-عدم الالتزام بهذه القواعد، لا يرجع تعمد وإهمال بقدر ما يرجع إلى الجهل بهذه القواعد

وعدم الإلمام بها.

د-تتميز المؤسسات التي تسودها القواعد التمثيلية، بالتماسك والمشاركة الجماعية فضلا عن

تجنب الصراع و التوتر .

3-القواعد البيروقراطية العقابية :

أ-توضع القوانين من طرف جماعة متخصصة لإجبار جماعة أخرى على طاعتها واحترامها.

ب -عدم احترام القواعد يعتبر خرقا و يعاقب عليه القانون .

ج-يسود الصراع و التوتر .

د-يعتمد النظام المستند إلى مبدأ التدرج على هذا النمط، من القواعد أكثر من نظام السلطة

القائم على الخبرة².

¹-صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 169-170.

²-بلقاسم سلاطينية -قيرة اسماعيل، مرجع سابق، ص 151-152.

* القواعد البيروقراطية لجولدنر كأسلوب تسيير للوقت

قدم جولدنر القواعد البيروقراطية، كوسيلة في حسن استغلال الوقت، لأن هذه القواعد تضمن زيادة الأداء في العمل، وبالتالي المحافظة على توازن واستقرار التنظيم. إلا أن القواعد البيروقراطية، من شأنها أن تقتل الإبداع والابتكار للعامل نتيجة التزامه بأدائها كما تكفل القواعد البيروقراطية العقابية وتزيد من حدة التوتر والصراع داخل التنظيم، كما تكفل القواعد البيروقراطية التمثيلية درجة من التماسك، وتجنب الصراع والتوتر وتعطي مساحة أكبر للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

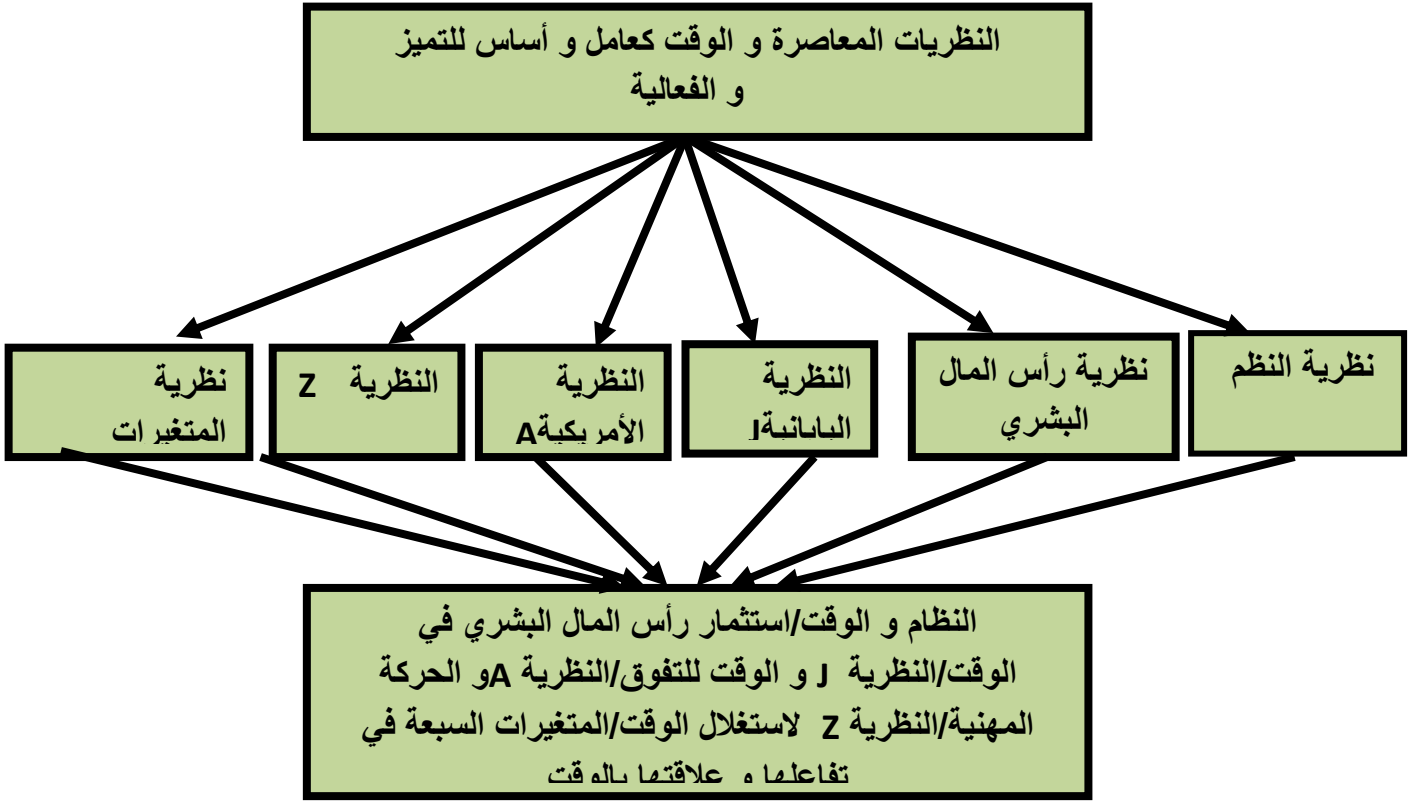
أهم أفكار النظرية الحديثة

-يعتبر العنصر البشري محور العمليات الإدارية في التنظيمات .
-النظر إلى التنظيم الإداري، باعتباره نظاماً مفتوحاً ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية تؤثر في السلوك التنظيمي.
-الانتقال من الاهتمام بالفرد وإنتاجه، إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل
-تركيز بعض الدراسات على عمليات الحركة، والزمن والاتصال، وعمليات اتخاذ القرار والحوافز... الخ
-أهداف التنظيم، تتحقق عن طريق ضرورة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، وأنه عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات.

ثالثاً: الوقت كعامل و أساس للتميز و الفعالية :

بدأ الفكر الإداري المعاصر، في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحالي للشكل الذي يجب أن يكون عليه (One best way)، و يقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للتنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل و الصراع بين المؤسسات، ذات الحقل الإنتاجي و الخدماتي المتشابه سبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية، و الاجتماعية و بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

الشكل رقم (09) : النظريات المعاصرة وأهم ملامح استغلال الوقت



1-فكرة النظام و تجسيدات إدارة الوقت:

تفترض هذه المدرسة أنّ المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير و التأثير فيما بينها، و أيضا مع البيئة المحيطة¹، و استندت هذه النظرية، إلى فكرة النظام في العلوم التطبيقية والنظام، هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها و نتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحدا، و هكذا فالإنسان نظام والدائرة/القسم نظام والمنظمة نظام، و القطاع الصحي نظام و المجتمع نظام.

ولقد اعتبرت مدرسة النظم، المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا، مصمما لتحقيق أهداف معينة و يشمل النظام المفتوح العناصر التالية:

-مدخلات (Laputs): و تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية و من بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات و الطاقة...الخ.

-عمليات تحويل (Transformation): تشمل عمليات التوسع والتسويق والسياسات والأهداف و العمليات و غيرها، لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

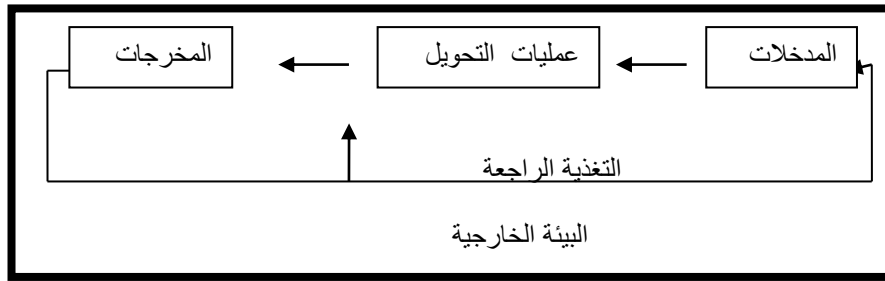
¹-عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 277.

-المخرجات(Out puts):و تشمل السلع و الخدمات و الأرباح، و رضا المستهلكين و رضا العاملين، و غيرها و التي توفرها المنظمة للبيئة.

-التغذية الراجعة (Fed back) :و هي رد فعل البيئة الخارجية(المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها، و تقييمها للسلع و الخدمات التي توفرها المنظمة، إذ كان هذا الانطباع و التقييم إيجابيا أم سلبيا، و تستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو/عمليات التحويل.¹

النظام بالتعريف، هو مجموعة من الأجزاء المترابطة حيث يعتمد كل منها على الآخر، لتعمل كوحدة مجتمعة ضمن كيان واحد لتحقيق هدف معين.²

الشكل رقم(10): عناصر النظام المفتوح



المرجع: حسين ،حريم مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق،ص 70 .

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل و فهم المنظمات ، وإدارتها بشكل أفضل من خلال الأفكار التي تتضمنها و هي:

1- اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء/نظم فرعية مترابطة ،وهذا المنظور،

يجعل المدير ينظر الى وحدته و دوره في إطار النظام الكلي، و ارتباطا مع الوحدات الأخرى و هكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.

2- انطلاقا من (1) فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة، يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل ،و هذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب /أجزاء المنظمة، حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام.

¹حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة،ط1،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن،2006،ص 69-70.
²بيان هاني حرب ،مدخل الى إدارة الأعمال ،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2000،ص 80.

3- يتضمن منظور النظام مفهوم التداؤب (التعاون) (synergim)، وهو أن نتيجة و تأثير التفاعل بين الأجزاء، و هي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة/منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره و - هو في نفس الوقت - هو السبب الذي من اجله ربطت الأجزاء بعضها البعض

وتؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية، و بالتالي على أهمية رصد و تشخيص البيئة و كيفية إدارتها بنجاح، و لا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.

5- تنبه هذه المدرسة المدير، إلى وجود مدخلات و عمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين، أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.¹

فكرة النظام و إدارة الوقت:

تعتبر البيئة الخارجية مرآة عاكسة للفرد العامل داخل التنظيم، من حيث قيمته وثقافته وانتماءاته، وهذا ما ينعكس على الفرد العامل في العمل، فمن خلال الثقافة التي يمتلكها تتجسد إدارة الوقت داخل المؤسسة.

فتوفير المدخلات و القيام بعمليات التحويل، للحصول على المخرجات، تبرز دور إدارة الوقت لمختلف هذه العمليات، والتي تتفاعل مع النظام الأكبر وهو المجتمع فكلما تفاعل الأفراد العاملين مع البيئة بشكل جيد، كلما ارتفع الأداء و كانت الفعالية، فتفاعل عناصر النظام يؤدي الى تحقيق الأهداف.

2- رأس المال البشري و استثماره لإدارة الوقت:

يعود أصل نظريات رأس المال البشري، إلى نظريات "ثيودور شلتز" الذي تناول في حقبة الستينات أهمية الاستثمار في التعليم، بهدف تطوير مخرجات الزراعة، وتتناسق نظريات النمو الداخلي، مع نظريات رأس المال البشري، حيث أن نقطة الالتقاء هي growth theories في التأثير الايجابي لعملية تطوير رأس المال البشري، على النمو الاقتصادي، باعتبار أن استخدام عنصر العمل بكفاءة أعلى يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنشآت و الاقتصاد ككل.²

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 70-71.
² - عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة، (رسالة ماجستير) في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 11
>handle 193-194-83-98> 18:35، 2021-12-11

يرى شولتز كذلك، أنّ أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي يتم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فالغرض من التعليم حسب بعض الباحثين، هو غرض ثقافي و ليس اقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمّي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين مسؤولين، من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.¹

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلاّ بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار، إلاّ بظهور هذه النظرية، إلاّ أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة إلى:

- جذب الانتباه إلى العنصر البشري.

- تحديد ماهية رأس المال البشري، و إدخال الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد.

- تقدير قيمة رأس المال البشري.

- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.²

- يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري، إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى وجوب اعتبار مهارات و كفاءات، و معارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وقد بيّن شولتز، مفهوم رأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:

- أنّ النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات، طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستمر في الأفراد.

¹-جلول مقال، أثر انتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال افريقيا(رسالة ماجستير)في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،2013-2014،ص57 ، 03-08-55:08:2017.dspase.univ-chlef.dz>biskr eam>handle.

²-نادية، ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة جامعة المسيلة-(رسالة ماجستير)في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف1-2012-2013،ص06 23-02-2018:14:22:www.univ-nadiasetif.dz>SEG>brahimi

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل، عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

كما نجد نظرية "بيكر" حيث ركّز من خلال أبحاثه في رأس المال البشري، على عملية الاستثمار في التدريب، بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم و رعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية.¹

اهتمت نظرية رأس المال البشري بالتركيز على عملية إعداد قوى العمل، باعتبارها من أهم العناصر المكوّنة لعمليات الإنتاج، و حاول أن يبرهن "شولتز" على تحليلاته من خلال دراسته لوضع المجتمعات الرأسمالية الغربية، وكيف يتم الاهتمام بالمؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات و تخريجها للكوادر العلمية، و الفنية المؤهلة لإدارة عملية الإنتاج.²

اقترح "شولتز" أن ينظر للتعليم، كاستثمار في البشر يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري، والى تقديم خدمات إنتاجية لاقتصاد ككل، لأنّ التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد، و زيادة إنتاجيتهم.³

وقد قدمت لنظرية رأس المال البشري حسب هذه النظرية ثلاثة خصائص :

- 1- يتكون من أجزاء موروثه، و أخرى مكتسبة مقابل نفقات و مجهودات.
- 2- اكتساب رأس مال بشري، يحتوي تكاليف مباشرة، الاستثمار في الموارد البشرية، و تكاليف الفرصة المناسبة في الوقت لتحقيق الاستثمار المعني.
- 3- هذا الشكل من رأس المال، لا يمكن أن يفصل عن الدين وإنما خدمات المخزون من الوسائل التي تباع في السوق.⁴

¹- لبنى بابا السعيد، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2005-2013 (مذكرة ماستر) في العلوم الاقتصادية، جامعة حمة لخضر الوادي، 2014-2015، ص21-22، 03-07-2017، 24:14.

- www.univ-eloued.dz>M .E- 111-1.pdf

²- غربي صباح، الاستثمار في التعليم و نظرياته، مجلة كلية الآداب و العلوم FULL.univbiskra.dz>pdf -revue-06-03 الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جانفي-جوان 2008، 03-08-2017، 11:09.

³- عبد اللطيف، مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات elwahat.univ-gardaia.dz/ annonce/07 المصرفية، مجلة الواحات والدراسات، العدد 07 (2009): 19-409، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية، 03-09-2017، 09:19.

⁴-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتنظيمية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2003، 128ص-129.

الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة الوقت

يتّضح من خلال عرض أفكار النظرية، أنّ المورد البشري يلعب الدور الأساسي في المؤسسة وهذا للرفع من أدائها و فعاليتها و كفاءتها.

و لقد أكّدت هذه النظرية، على التركيز لإعداد قوى العمل المتمثلة في المورد البشري، و هذا عن طريق الاهتمام بعملية التعليم في المؤسسات التعليمية، كما أكّدت أفكار "بيكر" على ضرورة الاستثمار في التدريب، من أجل تحقيق الأداء العالي والفعالية، في العمل ما يحقق أهداف التنظيم.

- كما أن الاستثمار في رأس المال البشري، يسمح بإدارة الوقت بطريقة تؤدي إلى الرفع من الأداء و الفعالية في المؤسسة، كما أن الاستثمار في المورد البشري، يكون مرتبطاً بقدرات الأفراد التي تختلف من فرد إلى فرد، و عن طريق التدريب و التعليم فان درجة الأداء ترتفع .

- كما أضافت هذه النظرية أن تطوير رأس المال البشري، يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمات و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

- كما أن تقدير قيمة رأس المال البشري، تعمل على تقدير الفرد لذاته ما يؤدي إلى الاستغلال الأفضل للوقت و حسن إدارته.

3- الإدارة اليابانية و إدارة الوقت كأساس للتفوق

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدّمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة، تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري، و تشجيع العمل الجماعي، و قد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص المجتمع الياباني، و تقاليده التي تستند إلى قيم الشرف و الانتماء، إلى جانب الثقة

والعدالة، و السعي لتحقيق المصلحة العامة، في أوائل الثمانينات قدّم وليام أوجي William Ouchi، تحليلاً لخصائص المنظمات يركز على مبادئ مهمة.¹

تتم الرقابة على الموظفين، وفق هذه النظرية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، يتم خلالها تلقين و عرض القيم الإنسانية للتنظيم، في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين، فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى داخل المنظمة نفسها، و ليس العمل خارج التنظيم²، و يستدعي هذا النظام أن يطوّر الموظفون مهارات هامة، تمكنهم من العمل و الانتقال من وحدة إدارية إلى

¹-صلاح عبد القادر، النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 91.

²-محمد قاسم، القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر، 2008 الأردن، ص 291.

أخرى، وقيمون علاقات تعاونية غير رسمية، تساعد على تحقيق التنسيق، أما اتخاذ القرارات فتقدم على أساس التشاور غير الرسمي، و مناقشة الموضوعات الهامة بين الرؤساء و المرؤوسين ،مما يجعل القرارات بعد اتخاذها مألوفة لدى الجميع، لأنهم على دراية مسبقة بها رغم أنهم لم يكونوا جزءا مباشرا أثناء اتخاذها، و لم يعتبر قبولها أمرا حتميا أو ضروريا، كما تنظر هذه النظرية إلى الجماعة على أنها وحدة أساسية لأداء العمل ،حيث توكل إليها جميع المهام فتصبح المسؤولية جماعية، أما عملية التقييم الخاص بأداء العاملين ،فلا تقوم فقط على معدل الإنتاج المحقق في فترة زمنية محددة، بل تتدخل عوامل أخرى، من بينها الانضباط أثناء تأدية العمل، و التفاني في خدمة التنظيم ككل و غيرها.....الخ.

إدارة الوقت كعامل تفوق و تميز لدى النظرية اليابانية

إن تأكيد النظرية اليابانية على ضرورة الانضباط في العمل، و التفاني في خدمة التنظيم لدليل على الاستغلال الأمثل للوقت، و حسن إدارته في جميع المستويات الإدارية بغية الرفع من درجات الأداء و الإنتاج.

كما أكدت النظرية اليابانية على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات بين المرؤوسين و الرؤساء ما يجعل القوانين و اللوائح مرنة التطبيق من طرف المرؤوسين، كما أن غرس القيم الإنسانية لأعضاء التنظيم من شأنه أن يضيفي الصبغة الإنسانية بين أعضائه، نتيجة الثقة المتبادلة بينهم و يمكن تلخيص ملامح إدارة الوقت عموما ،من خلال ما يلي:

1-الانضباط في العمل هو عامل التقييم الخاص بأداء العمال، و ليس فقط الإنتاج المحقق خلال فترة زمنية محددة.

2-احترام الوقت اكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ،التي يتلقاها العامل الياباني والتي غرست فيه القيم الإنسانية كالتفاني في العمل و حب العمل.

3-إن وحدة الجماعة هي الأساس في أداء العمل فتصبح المسؤولية جماعية و بالتالي أداء العمل المحدد في الزمن المحدد.

4- إن تطور الفرد العامل مرهون بتطوير مهاراته بالعمل ،لانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى ما تكسبه حسن إدارته لوقته، بالعمل على هذا التطوير .

كما نجد أنّ الإدارة اليابانية طورت معادلة لتحسين أدائها و كانت:

PI (A1 S K A2 M E E2)

حيث أن:

A2:الاستعداد

PI: تطوير الأداء

M : الدوافع

A1:الاتجاهات

E:البيئة الداخلية

S:المهارات

E2:البيئة الخارجية

K:المعرفة

-يتضح من خلال هذه المعادلة، أن تطوير أداء العامل يعتمد على العديد من العوامل المتشابكة و المترابطة فيما بينها، فتطور الأداء يعتمد على الاتجاهات و المهارات و المعرفة والاستعدادات و التوقعات، إضافة إلى البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

-إن الإدارة اليابانية تعتمد على المسؤولية الجماعية، و اتخاذ القرارات بالإجماع مع الاهتمام الشامل بالموظفين، إضافة إلى التوظيف مدى الحياة، هذا ما يطمئن العامل بشأن مستقبله العملي، و يجعله أكثر اطمئنانا على عمله¹.

4- الإدارة الأمريكية و الحركة المهنية في الوظائف

تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية، ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، و تربط بين المكافآت و الأداء².

تتطلق هذه النظرية، من كون البيروقراطية هي عبارة عن تنظيم مصمم أساسا للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المنظمات، لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو للتعامل وفق هذا النموذج، تكون الأدوار و الوظائف محدّدة بشكل دقيق و صارم، مع دقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص، إضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات و التعامل برسمية أثناء تقييم أداء الموظفين، التي عادة ما تكون مرّة كل سنة، كل هذا قد يكون سببا كافيا لتفشي ظاهرة دوران العمل، سواء داخل المنظمات نفسها، أو إلى منظمات أخرى، بحثا عن طريقة أخف و توافر أفضل، مما يفيد الباقون في المنظمة من الحصول على الترقية بشكل أسرع³.

*مميزات المؤسسة الأمريكية

1-الوظائف تكون محدّدة بشكل دقيق مع تقسيم العمل.

¹ - محمد أمين شيباب، إدارة الوقت و الأداء المؤسسة المبنائية بسكيدة نمودجا،(مذكرة ماجستير غير منشورة)،في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية،جامعة20أوت 1955، سكيكدة،2010-2011،ص91.

² - محمد قاسم القربوتي،نظرية المنظمة والتنظيم،مرجع سابق،ص292.

³ -صالح بن نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق،ص185.

2- يتميز هذا النظام بحركة انتقال سريعة من قبل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة سعياً للوصول إلى مزايا أفضل.

3- هناك فرص للترقية من خلال المناصب الشاغرة ، التي يتركها الموظفون المنتقلون للوظائف خارج المؤسسة.

4- إتباع الفردية في اتخاذ القرارات.

5- الرسمية في تقييم الأداء، و عدم اتصافها بالشخصية .

6- فرص تنمية علاقات الصداقة و تنمية الولاء قليلة .

7- التوظيف يكون قصير المدى.

8- المسار الوظيفي متخصص .

بالنظر إلى هذه المميزات، و ما يترتب عنها من حيث ظهور بعض المشكلات المتمثلة في نقشي ظاهرة دوران العمل، سواء داخل المنظمات نفسها أو إلى منظمات أخرى، بحثاً عن طريقة أخف و حوافز أفضل، مما يفيد الباقيين في المنظمة من الحصول على ترقية بشكل أسرع¹.

*الحركية المهنية و إدارة الوقت في المؤسسة الأمريكية:

من خلال ما تقدم لأهم مميزات النظرية الأمريكية للمؤسسة الأمريكية، يتضح أن هناك حركية مهنية مستمرة في الوظائف و الأعمال، سعياً للحصول على الأفضل، كما أن الأداء يكون محددًا عن طريق تقسيم دقيق و متخصص للوظائف والأعمال، إضافة إلى إتباع الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، عكس النظرية اليابانية التي تتبنى الأسلوب الجماعي، و هذا ما ينعكس سلباً على التنظيم، و ما يخلق ما يعرف بدوران العمل سعياً، للحصول على الأفضل، ضف إلى ذلك الرسمية الشديدة، التي تمنع فرص تنمية علاقات الصداقة مما يجعل العمال مجرد آلات في أدائهم لأعمالهم، وهذا ما يساعد على انخفاض الروح المعنوية، ما يؤدي إلى ترك العمل و البحث عنه في مؤسسات أخرى ، كما أن الاتصال بين العمال يكون هرمياً من أعلى إلى أسفل، بغية تحديد القواعد و الإجراءات و اللوائح و القوانين داخل المنظمات، ما يجعل الاتصال يتميز بالرسمية.

¹ محمد أمين شباب، إدارة الوقت و الأداء المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (مذكرة ماجستير غير منشورة)، مرجع سابق، ص 92.

-إنّ التقسيم الدقيق للأعمال و التخصص في الوظائف، يسمح للمنظمة الأمريكية من أداء الأعمال في الأوقات المطلوبة و بفعالية و أداء عال ، فالنظرية الأمريكية تتبع النموذج البيروقراطي في المنظمات .

5- النموذج المعدل Z و استغلال الوقت

تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني (أو نظرية J) المطبق في المنظمات الأمريكية، بشكل معدّل حتى يتماشى مع البيئة و الثقافة الأمريكية القائمة أصلاً على الفردية، فنظرية (Z) تتعامل مع قوى عاملة أقل تماسكا و تجانسا مع العمال، التي تعمل بموجبها نظرية (J) اليابانية، و الملفت أن الشكل التنظيمي لنظرية (Z) ، هو أقرب إلى التنظيم الأدھوقراسي (الغرضي) ، حيث تقل فيها المستويات الإدارية، و تنصف بدرجة أقل من الرسمية ،مما يجعلها من جهة ثانية أقرب لما هو معمول به في اليابان، و أبعد مما هو عليه في المنظمات الأمريكية ،على الرغم من أن عملية التقييم تحدث على الأقل مرة في كل سنة ،و تقوم على أساس كمية و نوعية الإنتاج المحقّق¹.

ترتبط نظرية Z " بنظريتين هما "x" و "y"، فقد استخدم دوجلاس ماك غريغور MCGREGOR فالمدير الذي يأخذ بافتراضات النظرية "x"، يعتقد أن العاملين كسالى و يكرهون العمل و يحتاجون إلى المراقبة المستمرة، و يتهربون من المسؤولية و يسعون وراء الأجر الأعلى و حسب ،مما يفرض على الإدارة إكراههم و دفعهم إلى العمل، و إخضاعهم للقواعد و الأنظمة العامة المطبّقة في المنظمة و استخدام الرقابة المباشرة في توجيههم و الإشراف عليهم، و عدم إعطائهم أية حرية في كيفية تنفيذ العمل، أمّا المدير الذي يأخذ بافتراضات النظرية "y"، فيعتقد بأن العاملين يحبون العمل و يسعون إلى تحمل المسؤولية، و يمكن الثقة بهم و بإمكانياتهم، و أنهم يهدفون إلى من العمل إلى إشباع حاجات متعدّدة، واحدة منها هي الحاجات الفسيولوجية، و تتركز هذه النظرية على التشجيع الذاتي للشخص، في حين تتركز نظرية "x" على السلطة و التشجيع الخارجي².

¹-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق،ص 186.
²-نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2001،ص 386.

جدول رقم (03): المنظمات وفقا للنظريات Z=J=A

نظرية Z الإدارة اليابانية مطوعة بالبيئة الأمريكية	نظرية J الإدارة اليابانية	نظرية A الإدارة الأمريكية
توظيف لمدة طويلة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص	مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
قرارات يتم اتخاذها بالإجماع	اتخاذ القرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية
عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة و أخرى رسمية ضمنية	تقييم غير رسمي و غير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام فردي بالموظفين

المرجع: بلقاسم سلاطنية، قبيرة اسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، مرجع سابق، ص 85.

*الدعائم الأساسية لنظرية Z

1-التوظيف مدى الحياة: يقوم هذا المفهوم على فلسفة، تؤمن بضرورة الاهتمام بالعامل و إشباع حاجاته لتوليد الإحساس بالأمان و الانتماء.

و إذا كانت سياسة التوظيف مدى الحياة هي السائدة في اليابان، فإن العكس هو المتبع في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ قد يصل معدل دوران العمل إلى (90%) بين العاملين وإلى (25%) بين المديرين.

إن الشركات اليابانية تفضل تطبيق سياسة التوظيف مدى الحياة للأسباب التالية:

(أ)تمكن الشركة من التخطيط طويل المدى لمواردها البشرية.

(ب)الإنفاق الكبير على الاستثمار في تعليم و تدريب الموارد البشرية.

(ج)دعم الروح المعنوية للعاملين.

(د)صعوبة الحصول على موارد بشرية مدربة و ذات انتماء عال، بسبب احتفاظ كل شركة بما لديها من قوة عمل¹.

¹نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص386-387-388.

نظرية "Z" و النموذج الياباني في استغلال الوقت

من خلال عرض أهم الخصائص للنظرية "Z"، فإنها تركز على التوظيف للمدى الطويل، و هو الشبيه بالنظرية اليابانية، لتوليد الإحساس بالأمان و الانتماء داخل التنظيم، ما يجعل العامل يوظف كافة إمكاناته و قدراته لأداء الأعمال و الواجبات بفعالية أكبر، وهذا ما يسمح له بالإدارة الجيدة لوقته في أداء أعماله، لأن عملية التقييم المتبناة تكون على أسس رسمية وأخرى ضمنية كما أن هذه النظرية تؤكد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات، و أنّ هذه القرارات تكون بالإجماع، كما أن درجة التخصص المتوسطة في الوظائف تمنح المسار الوظيفي للعامل، زيادة في درجة المهارات و الخبرات و الكفاءة لديه.

كما أن الترقية بحسب نظرية "Z"، تكون بدرجة بطيئة و هذا حسب الكفاءة و المؤهلات التي يمتلكها و التدرج الهرمي في سلم الترقيات، و عموماً يمكن القول بأن النظرية "Z"، لديها اهتمام شامل بالموظفين، ما يجعل درجة دوران العمل منخفضة مقارنة بالنظرية اليابانية.

6- المتغيرات السبعة (7S) في تفاعلها و علاقتها بإدارة الوقت

يرجع أصل تسمية هذا النموذج و الإطار إلى شركة ماكينزي للاستشارات، و هذا النموذج تم اختباره في الكثير من المنظمات، كما أنه يحظى بتأييد كل من الممارسين و الباحثين بصفة عامة، و يحتوي نموذج ماكينزي و دراسة الإدارة على سبعة محاور أساسية¹.

نموذج ماكينزي لـ 7S هي البناء، الاستراتيجية، الأنظمة، الأسلوب (المنظمة)، المهارة، الأفراد والقيم المشتركة²

1- الإستراتيجية Strategy: باعتبارها مجموعة من التوجهات العامة، و التي ترتبط بالتصرفات و تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

2- الهيكل Structure: علاقات السلطة و المسؤولية.

3- النظم Systems: الإجراءات و العمليات، و نظم المعلومات و نظم الرقابة و نظم الصنع.

4- الأنماط Styles طرق التصرفات و السلوك الإداري، و كيفية استغلال الوقت لتحقيق أهداف المنظمة.

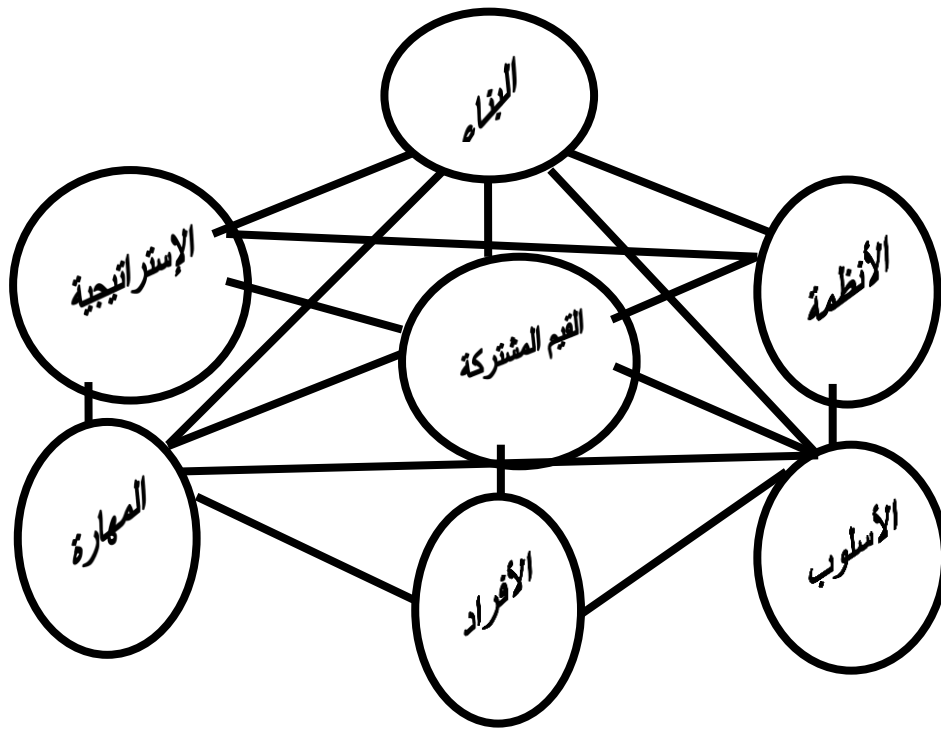
¹- عبد السلام أبو قحف و آخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 56.
² -J-F Soutenain –P Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, berti editions, alger, 2007, p 44.

5-الأفراد Staff :الأفراد العاملين في المنظمة، وعلاقاتهم الاجتماعية داخل النسيج الثقافي للتنظيم.

6-القيم المشتركة Shard Value:القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.

7-المهارات Skills: المهارات و القدرات المتميزة بالمنظمة¹.

شكل رقم (11) : نموذج ماكينزي المفاتيح السبعة للمنظمة (7S)



المرجع: J-F Soutenain –P Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, op ,cit ,p 44

تفاعل المتغيرات السبعة و استغلال الوقت :

تأسيساً على ما سبق يبدو أن هذه النظرية وضعت إطاراً، تبيّن فيه العلاقة المتبادلة و التفاعلية بين عناصر المتغيرات السبعة، حيث يبرز فيه دور إدارة الوقت بين هذه العناصر المتشابهة فيما بينها، عن طريق الترابط بين هذه الأجزاء، ما يساعد الفرد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

¹-عبد السلام أبو قحف و آخرون، نظم الإدارة الحديثة مرجع سابق،ص57.

فالتخطيط في المؤسسة يكفل إستراتيجية ناجحة لها ،تستطيع من خلالها تحقيق النجاح و القدرة على المنافسة في بيئة تتميز بالتغير السريع، و هذا التخطيط يكون مرهون بإدارة جيّدة للوقت تسمح بتنفيذ البرامج و تحقيق الأهداف المسطرة .

-كما أن القيم المشتركة بين الأفراد، تعمل على تعزيز العلاقة بين العمال و ترفع من مهاراتهم في أدائهم للعمل ،ما يرفع من الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

- وفي هذا الإطار، يتجلى أنه كلما كان التفاعل بين هذه المتغيرات، كانت طريقة ادارة الوقت تسمح برفع فعالية و أداء التنظيم.

خلاصة

من خلال عرضنا للمداخل النظرية المفسرة و المعالجة لمتغير إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، بدءا بالنظرية الكلاسيكية التي تميزت بالرشد و العقلانية و التخصص في العمل مع ضيق نطاق الإشراف مع الرقابة الشديدة ،إضافة إلى الاتصال الرسمي ،و هذا لأجل تحقيق كفاءة إنتاجية ، و نتيجة إهمال الجانب الإنساني لدى المنظور الكلاسيكي ،جاءت النظريات الحديثة، لتوسع دائرة أبحاثها في هذا الجانب ولتؤكد على أن الإنسان مورد بشري وكائن اجتماعي يستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن توازن التنظيم مرهون باتساع نطاق الإشراف و لا مركزية السلطة.

لتأتي النظريات المعاصرة ،التي عالجت التنظيم في بيئة تتميز بالمنافسة و التغير السريع مع الاعتماد على المعلومة، و التكنولوجيا الحديثة في معاملاتها و العمل بأسلوب مميز مع الانفتاح على البيئة الخارجية.

و من خلال طرحنا لأهم الأفكار والنظريات ،وإيجاد أهم الأطر التصورية لها، حاولت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، في محاولة لبحث العلاقة في جانبها المتشابك و المترابط ،و المتباين من بيئة إلى أخرى و من زمن إلى آخر.

كما أن دراستنا تحاول بحث أهم التأثيرات التنظيمية للبناء التنظيمي، و أهم العلاقات التبادلية المساهمة و المؤثرة في موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث: براديعم الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولا : الفعالية التنظيمية هدف لكل مدخل

1-المدخل الاقتصادي

2- الفعالية من منظور اجتماعي

3-الفعالية من منظور ثقافي

ثانيا : مقاربات و أنماط قياس الفعالية التنظيمية

ثالثا : محكات و معايير الفعالية التنظيمية

رابعا: مؤشرات الفعالية التنظيمية

خامسا: عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية

سادسا: الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد

يرتبط مدى تقدّم التنظيم و نجاحه بمدى فعاليته ،هذه الفعالية التي تعتبر من بين أهم المتغيرات الارتكازية التي دارت بحوث علماء الإدارة و التنظيم حولها، كما أنّ هذا المتغير يتأثر بمتغيرات أخرى، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتنظيم يعيش في بيئة شديدة التنافس و سريعة التحولات التكنولوجية المتطوّرة.

و نظرا لاختلاف الباحثين و العلماء حول ماهية الفعالية التنظيمية، فقد اختلفوا كذلك في تحديد أبرز المؤشرات و المعايير و المقاربات المفسّرة لها ،من الناحية الاجتماعية و الإقتصادية و السلوكية و التنظيمية ،و لكن الاتفاق كان حول ضرورة مراعاة عامل الوقت، كأحد أهم العوامل التي تؤثر في هذا المتغير، و كأسلوب من الأساليب لمواكبة التطورات وحفاظا على الموارد البشرية .

و سنحاول في هذا الفصل تقصّي براديجم الفعالية التنظيمية بشقيها الكمي و الكيفي ،و أبرز المؤشرات و المعايير التي نقيس بها هذه الفعالية ،و ما يعيق تحقيقها ،و اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيقها.

أولاً: الفعالية التنظيمية هدف لكل مدخل

اهتمت مختلف المداخل التنظيمية بالبحث عن السبل المختلفة و الكفيلة للرفع من فعالية التنظيمات ،بغرض التحكم في الإنتاج كما و نوعا ،هذا ما جعل طرق تحقيقها تختلف بين المدخل الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي.

1-المدخل الاقتصادي

و تضم هذه المدرسة عدة تفرعات و نظريات، تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة للوصول إلى النظريات و المبادئ الإدارية، و ينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية، و التي يعتبر فريديريك تايلور أبرز ممثلها¹،و هو المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة في فترة تميزت بالفساد السياسي و عدم الكفاية و عدم الفعالية²، و لقد كانت أهم أهداف تايلور من دراسة الحركة و الزمن و وضع مقاييس للأداء هي:

1-زيادة أجور العمال.

2-انقاص تكاليف إنتاج وحدة السلع.

3-تحسين وسائل العمل³.

و حسب تايلور فإن الفعالية التنظيمية تتحقق كالاتي:

* من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات و الإجراءات و المخرجات، لأي نظام

و لا مكان للتخمين و التصرفات الفردية.

* من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المنظمة و هي الإدارة، بحيث تعتبر أنه ليس بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

* أيضا تتحقق الفعالية من خلال مبادئ تقسيم العمل ،و التخصص و تحليل العمل بطريقة علمية و دراسة الحركة و الوقت و الاقتصاد و التكاليف و القضاء على الإسراف، كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

*كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية ، على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي، تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت.

¹-سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن عمان،2008،ص 19.

²-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل، عمان،2006،ص 52.

³-سلمان الغبيني، محاضرات في التنظيم الصناعي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، جامعة حلب ، 1981،،ص 226.

و منه يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور TAYLOR بالرشادة الإنتاجية ،من خلال القضاء على أوجه التبذير و تطويق الأساليب السيئة للعمل، من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل الى أجزائه الأساسية و تنميط و معيارية الأداء¹ .

كما نجد كذلك في الاتجاه الاقتصادي نظرية البيروقراطية ، تتشابه افتراضاتها و المبادئ التي جاء بها تايلور، و ترتبط هذه النظرية باسم العالم الألماني ماكس فيبر ، كان معاصرا لرجال الإدارة العلمية الذين بهروه بكتابتهم ،ولقد تميزت هذه النظرية بخصائص أهمها:

-تقسيم العمل و التخصص.

-التسلسل الرئاسي.

-الرسمية وتقنين الإجراءات.

-اللاشخصية في اتخاذ القرارات.

-التعيين و الترقيّة على أساس الجودة.

-اعتبار الإدارة مهنة دائمة .

-الفصل بين الحياة الشخصية للموظف و الحياة الوظيفية .

و قد أكد فيبر على النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ،يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية ، و ذلك عن طريق استعادة العلاقات الشخصية و العاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء، بالمواقف المختلفة داخل التنظيم ،و القواعد المتعلقة بتقييم العمل و التباين في السلوك .

و منه يتّضح أن فيبر أراد سيادة منظمة بيروقراطية ،تتخذ من النموذج المثالي أساسا تقوم عليه في تحقيق أهدافها ،و أنّ هذا النموذج هو أفضل الأشكال التي تؤدي و تقود إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

أما نظرية الإدارة الادارية و المبادئ التنظيمية و الذي يوضّح عمل هنري فايول المدخل الكلاسيكي في الإدارة ،و السلوك في العمل و أكد فايول في كتاباته، أنّ التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال.

و فيما يلي بعض هذه المبادئ:

1-مبدأ تقسيم العمل.

¹ - عبد الوهاب سويبي، المنظمة المتغيرات الأبعاد و التصميم ،دار النجاح،الجزائر،2009،ص23-24.

2- مبدأ السلطة و المسؤولية.

3- مبدأ وحدة الأمر.

4- مبدأ التسلسل والتدرج.

و قد أكد فايول في كتاباته أنّ التطبيق السليم لهذه المبادئ، هو الحل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال¹.

إنّ أهم ما يميز دعاة هذه النظرية، هو السعي للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكوين الأساس لعمليات التنظيم و التصميم الاداري.

ولقد تميّز هنري فايول عن فريدريك تايلور، بأنّه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة حول الإدارة.

إنّ الوظائف الإدارية يمكن أن تقسّم الى ست وظائف و هي:

الوظائف الفنية-العمليات المالية-العمليات التجارية-العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية و البشرية-العمليات المحاسبية -العمليات الادارية.²

-الصفات الجسمانية(الصحة و القوة).

-الصفات العقلية(القدرة على الفهم و الدراية و التقدير ،القوة العقلية.

-الصفات الخلقية(الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية ،الولاء ،الابتكار ،المهابة).

-الصفات التربوية(الإعلام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها.

-الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).

- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة (النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة).³

مما سبق يتضح أنّ هنري فايول وضع المبادئ التنظيمية، وهي صالحة و يمكن تطبيقها في جل المنظمات و أنّها المساهمة في تحقيق الفعالية الادارية ،من خلال تطبيقها والالتزام بها لتحقيق أهداف التنظيم .

من خلال عرض النموذج الكلاسيكي الذي ركّز على الرشد و العقلانية كأسلوب لتحقيق الفعالية ،على اعتبار أنّ الانسان كائن اقتصادي ،يمكن التأثير عليه، ويمكن الرفع من انتاجيته

¹بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان الأردن،2008،ص 45.

²قاسم القريوتي، المبادئ الإدارية، مرجع سابق،ص 64.

³صالح بن نوار ،فعالية التنظيم، مرجع سابق،ص 13.

من خلال الحوافز المادية، مثل الأجور، كما أنها أهملت الجانب الانساني، لأن الهدف الأول الذي كانت تسعى إليه هو الرفع من الإنتاجية بمختلف الأشكال.

2- المدخل الاجتماعي

إن إهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري، أظهر العديد من المشاكل على المستوى التنظيمي، كما أن التطور الحاصل في علم النفس الصناعي، ساهم في تطوير المفاهيم الإدارية من المفهوم الاقتصادي الى المفهوم الاجتماعي السيكولوجي، الذي يعالج أحوال العمل، مما ساهم في بروز متغيرات، تحدّد مباشرة مستوى الفعالية التنظيمية للأفراد، كنمط القيادة و إشباع الحاجات، تحقيق الرضا، مدى التماسك داخل الجماعة ... الخ، هذه الأفكار التي تجسدت أنماطها مع كل من تجارب إلتون مايو، كيرت لوين، هرزبرغ وماسلو... الخ.

أ- مدرسة العلاقات الانسانية

تحوّل اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية الى العلاقات الانسانية، و قد أوضحت هذه الدراسات أنّ إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، و لكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية و نفسية معينة، فقد اكتشف التون مايو وروثبرجر، أنّ مشاعر وعواطف ووجدان و نفسية الأفراد، تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقة الجماعة، و أنماط القيادة و تدعيم الإدارة، و هذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد، وهكذا فقد تم الاقناع بمعاملة الأفراد، باحترام و تقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.¹

وتفترض مدرسة العلاقات الانسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى الى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وليس التنافس.² لقد أبرزت تجارب الهاوثورن، الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد و أن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم، و تجاه مجموعة العمل هي السبب الرئيس لزيادة الانتاج.³ من خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس مايو وفريقه العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الانتاجية ومن أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام مايلي:

¹ -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 18.

² -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 44.

³ -يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 130.

-كثافة الاضاءة .

- فترات الراحة.

-نظام الأجور¹.

و يمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي:

1-تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.

2-تلعب كل من العوامل المادية و المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل في عمله.

3-هناك أنماط متباينة للقيادة و الإشراف، وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

4-يجب أن يتحلّى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية الإدارية.

5-تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين ،دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

6-إنّ الادارة الديمقراطية، أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

7-إنّ حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما ،لا يرجع الى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع الى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد، الذي يتكوّن من الفرد و سياسات المنظمة.²

و لقد وجّه الكثير من النقد لدراسات الهاوثورن، و من أهم نواحي النقد، أنّ ما حدث في التجارب من تغيير يتمثّل في زيادة الإنتاج ناتج من الظروف المصطنعة في تلك التجارب التي أجراها التون مايو و معاونوه، و لا يمكن تعميمها في الظروف الطبيعية.³

مما سبق أوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية، أنّ الفعالية التنظيمية مرتبطة بالعلاقة الاجتماعية بين أفراد الجماعة التي تحكمهم قيادة توافق بين أهدافهم و أهداف التنظيم، ما يجعل التعاون السمة المميزة بين أفراد الجماعة مع إيجاد أهم السبل الكفيلة و المؤثرة اجتماعيا و نفسيا لتحفيز الأفراد ما يجعل فعاليتهم تكون أكبر في التنظيم.

¹-علي غربي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة،2002،ص 47-48.

²-بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سابق،ص 48.

³-محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي ،مرجع سابق،ص 38.

ب- ماسلو وسلّم الحاجات

يعتبر ماسلو MASLOW هو الآخر من بين رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والذي صنّف حاجات الأفراد إلى خمس مستويات في شكل تصاعدي من الأدنى إلى الأعلى.

1- الحاجات الفيزيولوجية: وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان كالطعام، الماء..... الخ

2- حاجات الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار.

3- حاجات الانتماء: وتضمن تلك الحاجات لتحقيق التفاعل.

4- حاجة التقدير والاحترام: وتشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة

5- الحاجة لتحقيق الذات: تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة.

ومن العوامل التي تساعد على إتباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين والإبداع والابتكار والنمو .

ومنه ترتبط الفعالية التنظيمية بعملية التحفيز MOTIVATION، والتحفيز هو تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الذاتية حسب التسلسل التالي: حاجات ← دوافع ← استجابة.

ج- ليكرت LIKERT و الدافعية:

من جهتها ساهمت جامعة متشيجان، بدراسات ميدانية أخرى في مجال علم اجتماع الصناعي بقيادة رنسيس ليكرت لمجموعة من زملائه العاملين في معهد البحوث العلمية التابع لنفس الجامعة ومنهم و كاتز وكاهن Katz و Kahn¹ .

وتظهر مشاركة ليكرت في مفهوم الدافعية و تطبيقاتها، من خلال أعماله كمدير لمعهد الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميتشيغن في الوم أ ، وخاصة في كتابه أنماط جديدة في الإدارة، الذي قدّم له دراسات عن المدراء المنتجين بدرجة إنتاج عالية، وتكلفة منخفضة ومستويات مرتفعة من تحفيز العاملين، وهناك فكرة رئيسية قدّمها ليكرت في هذا المجال، وهي أهمية وجود علاقات مساندة ومؤيدة للمدراء لتحقيق نجاحهم، فهي المجموعات المشاركة في العمل² .

¹- نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 44

²-صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الاساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان ،2005، ص 48

لقد ركّز الفريق على دراسة الجماعة داخل المؤسسات الصناعية الإنتاجية من حيث ظاهرة الإشراف ودورها في تنظيمات العمل و في الإنتاج.

بعد الدّراسة توصل الباحث ورفقاؤه إلى وجود نمطين من القيادة والإشراف داخل المؤسسات المدروسة .

ركّز على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني ، وتعد نظريته استنادا و تطويرا للنظريات السابقة، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول المفاهيم التالية:

-الدافعية : وأشار إلى أربعة أنواع من الدوافع تؤثر على سلوك الفرد وهي:

الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الإبداع والابتكار، الدوافع الاقتصادية، و ما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي، يتبع هذه الدوافع ويحقّق الفعالية التنظيمية.

-الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: لتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، استخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي ، تحديد نطاق الإشراف والرقابة توفير شبكة الاتصالات .

-جماعة العمل: لها أثر كبير في السلوك الإنساني في داخل التنظيم حيث كلّما زاد حجم جماعة العمل، كلّما انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.

- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعّالة.

-الأهداف التنظيمية و أهداف الفرد.

-المسؤولية ومتطلبات الموقف¹.

ويرى أنّه حتى يكون التنظيم فعالا في أدائه وقادرا على تحقيق أهدافه ،يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة هي:

-المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبطة بفعالية الأنشطة الأخرى.

-المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة، وما يحدث فيها من تغيرات.

-جماعات العمل يجب أن تكون فعالة وذات كفاءة أداء.

-توفير جو مناسب، والتعاون هو محور النجاح.

-الأفراد هم أهم عنصر بالمؤسسة وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها ،لذلك يجب توفير التدريب المناسب والمستمر .

¹-نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ،مرجع سابق ،ص 44.

- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بتبادل المعلومات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات لإشعار الفرد بأهميته في المؤسسة.

من خلال عرض أهم السمات المميّزة للتنظيم والذي تجعله فعالاً وقادراً على تحقيق أهدافه يتّضح أن ليكرت جعل من المؤسسة نسقاً مفتوحاً مع البيئة الخارجية، يتبادل التأثير والتأثر بها بجماعة عمل يكون أداؤها كفى، تتعاون فيما بينها في جو من الاتصالات يسمح بالتبادل المعلوماتي، مع ضرورة أن تكون هناك مشاركة في القرارات المتخذة، ليكون الفرد له أهمية في التنظيم.

د- هرزبرغ و الحاجات:

عنيت دراسات هرزبرغ بموضوع الرضا في مجال العمل، أو الشعور بعدم الرضا في العمل حيث وجد من خلال هذه الدراسات، أن هناك عوامل توازي الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل، ومحتواه، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فأطلق على العوامل التي تؤدي إلى الرضا في العمل إسم الدوافع أو الحاجات العلوية المرتبطة بمضمون العمل وعلى العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعوامل الصحية أو الحاجات السفلى¹.

كما اهتم هرزبرغ، بتوضيح أهمية حوافز الأفراد في العمل، وملاءمة طرق تنظيم العمل لحاجياتهم و لقد قادته مختلف الدراسات التي أجراها في هذا الإطار، إلى طرح عدد من النتائج أهمها:

1- تقسيم الحاجات إلى نوعين :

أ- الحاجات المتعلقة بالرعاية مثل: النظافة في العمل و الصيانة، يترتب عن عدم إشباعها عدد من الصراعات.

ب- الحاجات المتعلقة بالإنجاز (التقدير، المسؤولية... الخ).

2- طرق تنظيم العمل (تقدم إجابة كافية لهذين النوعين من الحاجات).

3- يمكن استبعاد عوامل الاستياء و السخط، من خلال الاستجابة للمطالب العادية للعمال خاصة تلك المتعلقة ببيئة العمل (صياغة سياسة آمنة تقوم على تحسين ظروف العمل و المكافآت).

4- خلق التنظيم الجديد الموجه لتوسيع الواجبات ونطاق الحرية، المسؤولية، إغناء أو إثراء المهام

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 67.

و الواجبات¹.

و منه لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، من خلال تبني استراتيجية توسيع و إثراء الوظائف و التي تنعكس بشكل ايجابي على أهدافها و أهداف العاملين بها. و انطلاقا مما سبق، فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبيا سهلة و يمكن تحقيقها، إلا أنه من الصعب تنمية و تطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته. لذلك فإن هرزبرغ ينظر للفعالية التنظيمية، و زيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص و تقييم العمل الى وحداته الأساسية، (تبسيط العمل) و إنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إنماء الوظائف l'enrichissement، مع هامش استقلالية و تحمل المسؤولية، ليس فقط على مستوى التنفيذ و إنما أيضا على مستوى التحضير و المراقبة. و هذا يعني أن إثراء الوظائف، يساعد الفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل داخل المنظمة².

3- المدخل الثقافي

في ظل الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات التنظيمية، نجد تعدد و اختلاف الأطر المرجعية من طرف كل اتجاه و منظور، لأن كل اتجاه له أصوله و جذوره و أدواته التي يستعين بها، و في ظل المنافسة الشرسة و الثورة المعلوماتية و التكنولوجية الهائلة و التغيرات المصاحبة للتنظيم، برزت الأطر المعاصرة الحديثة، التي غيرت من وجهة نظرها للتنظيم و السبل الكفيلة بالوصول إلى الفعالية التنظيمية كالرقابة الذاتية، خلق روح الإبداع والابتكار و الانضباط و المنافسة، كما أنها تمثل نظاما من الثقافات المتداخلة، و هذا في ظل البعد الثقافي لمجموعة من الاتجاهات أبرزها:

أ- نظرية النظم:

التي أكدت على ضرورة أن تأخذ الادارة بالنظرة الشمولية للأمر، باعتبار أن العملية الادارية نظاما مفتوحا رئيسيا، يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر و يتوافق مع هذا المنظور و النظرة للتنظيم، باعتباره نظاما مفتوحا³، يؤثر و يتأثر بالعوامل البيئية

¹- بلقاسم سلطنية- قيرة اسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سابق، ص 168-169.

²- عبد الوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات الأبعاد و التصميم، مرجع سابق، ص 45-46.

³- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2008، ص 24.

المحيطة و يتفاعل معها ، و ليس نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة¹.
و يؤيد مدخل النظم الاعتقاد، بأن النظر الى الأنظمة كنظام يساعد على معرفة أن الأجزاء المختلفة والأقسام، و النظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة ،يجب أن تعمل على تحقيق أغراض المنظمة².

إنّ فعالية التنظيم حسب فكرة النظام ،تأتي من التفاعل المتبادل بين المنظمات و البيئات التي تعمل فيها، ما يخلق التأثير و التأثير المتبادل بينهما، ما يجعل المؤسسة تبحث عن خلق المنافسة حفاظا على مكانتها ما يجعلها تحقق أهدافها.

ب-نظرية اتخاذ القرار:

تركز هذه المدرسة على عملية صنع و اتخاذ و تطبيق القرار الناجح، الذي يخدم و يحقق هدف المنظمة، و تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الادارية، و مهمة المدير الأولى التي تحدّد نجاحه أو فشله، من خلال القرارات التي يتخذها أو يطبقها³.

و قد اتخذ هيربرت سيمون H.Simon من عملية اتخاذ القرارات، مدخلا لدراسة الإدارة حيث يرى أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات⁴.

ج-نظرية Z.

يشكل النموذج (Z)الإطار الوسطي بين النموذج الامريكي و النموذج الياباني⁵، و الدعائم الفلسفية الإدارية لهذه النظرية تقوم على:

- 1-سيادة نظام الادارة أو التنظيم العضوي.
- 2-جماعية الإدارة أو الإدارة بالاجماع.
- 3-الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- 4-حياد القائد فيما يختص بقضايا الابتكار و المبادرات داخل المنظمات.
- 5-الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية.
- 6-حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل ،يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء.
- 7-دبلوماسية الأوامر بدلا عن هيراركية الأوامر .

¹-قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ،مرجع سابق،ص 121.

²-بشير العلاق، مبادئ الإدارة ،مرجع سابق،ص 61.

³صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الادارة،،مرجع سابق،ص 25.

⁴-رابح كعباش ،علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق،ص 143.

⁵-عبد الوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم،مرجع سابق،ص 82-83.

8-سيادة الاتصالات الجانبية و الاتصالات القطرية، بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية.

9-المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي¹.

من خلال عرض أهم المبادئ التي تقوم عليها الادارة اليابانية، يتضح أن هذه المبادئ هي التي تضمن الفعالية التنظيمية من خلال طريقة و كيفية إدارة العنصر البشري، الذي يعمل بكفاءة وجدية و ثقة عالية و قيم مشتركة، ما تجعل منه يقوم بالأعمال بفعالية.

د-لوين و نمط القيادة

أصبح الجهد، العامل الحاسم لتحديد الفعالية، و عليه بدأ الاهتمام بموضوع القيادة في عملية التسير، و اعتمدت النظريات الكلاسيكية في ربط القيادة بمنصب العمل الرسمي، و ممارسة السلطة القانونية حسب مفهوم البيروقراطية، و جاء انتقاد تيار العلاقات الانسانية كمدخل أساسي لموضوع القيادة و دوره في زيادة الفعالية التنظيمية، و ركزت على عامل الرضا النفسي و الدوافع كمحرك أساسي للسلوك، و اتضح جليا دور القيادة في زيادة الفعالية، من خلال التجاوب الايجابي أو السلبي بين الرئيس و المرؤوسين، لذلك أصبح الاهتمام يتوجه الى تطوير مفهوم القيادة ونقله الى حيز التعليم و التدريب، أي كيف يمكن أن نجعل من مدير المنظمة قائدا ناجحا؟ بحيث يمكن اعتبار القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، كما تحدد الاتجاه و الأهداف وتدفع العاملين الى إحداث التغيير الايجابي و تساعد على تحقيق الفعالية، هذا يعني وجود تلازم بين كل من الإدارة و القيادة لكي تتحقق الفعالية التنظيمية².

لقد قدم لوين من خلال أبحاثه أن نمط القيادة الديمقراطي، هو النمط الأكثر فعالية في تحقيق أهداف التنظيم، لأنه يعمل على إشراك الأفراد و تحفيزهم على الأداء الجيد ما يرفع من درجة الفعالية التنظيمية.

مما سبق يتضح أن الفعالية التنظيمية، كانت هدفا لكل مدخل تنظيمي بمختلف التصورات التي يحملها كل مدخل، و هذا ما جعل الفعالية التنظيمية، تتجلى بصور مختلفة حسب التوجهات و الأطر المرجعية لكل مدخل، فالنموذج الاقتصادي ركز على الرشد و العقلانية، و أنّ الفرد كائن منطقي ينتظر الحوافز الاقتصادية الملموسة، و أنّ الانتاجية هي مقياس الفعالية، كما أنّ التدرج الهرمي يقود الى الفعالية، لأن المؤسسة هي نظام مغلق، بينما النموذج الاجتماعي

¹ عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2002، ص 63.

² - عبد الوهاب سويسبي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، مرجع سابق، ص74-75.

الذي تجلّى في المدخل النيوكلاسيكي، فركّز على الجانب الاجتماعي الذي يهتم بالفرد و مشاعره و رضاه في العمل، و الحالة المعنوية له ،أما النموذج المعاصر الذي اتّسمت به المداخل المعاصرة، فقد كانت نموذجاً من التداخلات الثقافية ،حيث ركّزت على العنصر البشري الذي يقوده نموذج قيادي يقوم بإشراكه في القرارات المتخذة ،و خلق روح الابداع و المشاركة والابتكار لديه ما يجعله يرفع من درجة الثقة لديه.

ثانياً : مقاربات و أنماط قياس الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم متعدّدة الأبعاد، لأنه من المفاهيم الأكثر أهمية لكل تنظيم، وكل مؤسسة تسعى الى إيجاد الطرق والسبل الكفيلة بتحقيق فعاليتها، كما أنّ هناك تشعب وتداخل في التعاريف المقدّمة للفعالية ،فقد ترجم هذا في مداخل و نماذج و طرق قياس هذه الفعالية، كما أنّ هناك مسوغات فكرية متعددة لهذا المفهوم و تحديد مضامينه.

و في ضوء هذه المنطلقات الفكرية المختلفة و المتعددة ،فقد اختلفت النماذج ،وتم اعتماد أطر إجرائية واضحة و أنماط قياس جلية.

كما أنّ التعقيد الذي صاحب دراسة موضوع الفعالية التنظيمية ،نتيجة الأهداف المختلفة لكل تنظيم و البيئة المتواجدة فيها، إضافة الى التغيرات التكنولوجية المتسارعة والبيئة التنافسية ،أدى الى بروز مداخل مختلفة حاولت صياغة مقاربات و أنماط من شأنها أن تفسّر من خلالها هذا المفهوم، و تعطيه العديد من المؤشرات و الدلائل التي تدل عليه، و تعمل على قياسه، و كانت أبرزها :

1-المقاربات التقليدية

لقد ركّزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات، على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ،ثم تقوم بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات (سلع وخدمات) ،ثم تعود الى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات¹.

كما أنّ مقياس فاعلية التنظيم ليس بالأمر السهل ،و ذلك لتعدد المتغيرات التي نقيس في ضوئها فاعلية أي تنظيم، فمثلاً إذا أردنا أن نقيس فاعلية التنظيم لأحد المدارس، هل يكون ذلك في ضوء عدد التلاميذ الذين تستوعبهم المدرسة؟ أم نسبة النجاح بينهم؟ أم التوزيع التكراري

¹صالح بن نوار ،فعالية التنظيم، مرجع سابق،ص 22.

لدرجات النجاح؟ أم إنتاج أعضاء هيئة التدريس؟ أم تحقيق الفوز في المسابقات الرياضية والاجتماعية مع المدارس الأخرى.....؟ و كلاًها متغيرات لا يمكن أن نجزم بأن أحدها كاف للحكم على المنظمة و مدى فاعلية التنظيم بها¹.

أ- مدخل موارد النظام

إذا كانت النظريات الكلاسيكية تشير الى المنظمة على أنها نظام مغلق، حيث تتوقف فعاليتها على عوامل في داخلها، فإن النظريات الحديثة قد رفضت فكرة النظام المغلق، واعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً تتوقف فعاليتها على مؤثرات خارجية، الى جانب المؤثرات الداخلية، ففعالية منظمة ما لا تعتمد فقط على التكنولوجيا المستخدمة و الهيكل التنظيمي القائم وحجم المنظمة، بل تعتمد أيضاً على الظروف المحيطة الاقتصادية، و مدى التدخل الحكومي والعوامل السكانية والثقافية المحيطة، و البيئة السياسية والجماعات ذات المصالح، و الجمهور الذي تخدمه المنظمة²، و من رواد هذا النموذج نجد كل من يوتشمان YUTCHMAN وسيشور SEACHORE وجيرفلوبولوس GEARGOPOULOS و تانبوم TANNENBAUM³.

و يعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات، على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، و من أهم هذه المؤشرات:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

- قدرة أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة⁴.

ورغم ما قد يتميز به هذا المدخل من الشمول الواضح للكثير من العناصر الأساسية المكونة لفعالية المنظمات، و كذلك المتغيرات المؤثرة في هذه الفعالية، إلا أنه أهمل حقيقة واضحة وهي أن درجة توافر هذه العناصر مسألة نسبية بحثة، و إذا افترضنا جدلاً أن توافر الموارد المادية و البشرية، فإننا لابد أن نعترف بحقيقة أخرى، و هي أنه في الكثير من الأحيان، ما قد يشوب استخدام هذه الموارد من قصور أو عدم كمال⁵.

¹- أحمد مصطفى خاطر-محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999، ص 237.

²علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 453-454.

³نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 217.

⁴صالح بن نوار، فاعلية التنظيم، مرجع سابق، ص 203.

⁵عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص 30.

ب مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، و تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل، إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و السلاسة و عدم وجود معوّقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم¹، و نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من سيرت و مارش CYERT&MARCH وفيلي وهاوس HOUSE & FILLY و بيفنر وشيروود PRIFFNER & SHERWOOD².

إنّ العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل ، هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد³، و من مؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل ، و هو مناخ عمل ايجابي و شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، هذا بالإضافة الى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، و يتميّز هذا المدخل في قياس الفعالية ،باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة، باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب أو قصور .

هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين، تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية الشخصية⁴.

ج- مدخل الاهداف

يستند هذا المدخل على فرضية مؤدّاهَا، أنّ كل منظمة من المنظمات تبرز وجودها كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيقها لأهداف تتناسب و رغبات هذا المجتمع ككل، أو لجزء من أجزائه و بالتالي ،فإن فعالية المنظمة يتم بناء على مدى تحقيقها للأهداف التي أبرزت وجودها، وأنت أولى محاولات تحديد الفاعلية من برنارد BERNARD حيث وصف النشاط فعالا ،إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له⁵.

و يمثل تحقيق المنظمة لأهدافها شرطا ضروريا لفاعلية الأداء من منطلق مدخل الأهداف وتساعد النشاطات الأساسية التي يجب أن تنغمس فيها كل المنظمات على تحديد ماهية

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان الأردن، 2006، ص 30.

² -بشير تاوريرت، الفعالية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 217.

³ -زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 30.

⁴ صالح بن نوار، فعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 204

⁵ -كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، مرجع سابق، ص 320.

الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفاعلية،¹ و من أبرز رواد هذا النموذج اتزيوني Etzioni، بيرو Perou، كوبيد² Chaurpade.

*المدخل الفرعية لمدخل الاهداف

أ- مدخل الهدف السائد:

ويقصد بالهدف السائد بأنه الهدف الرسمي المعلن، مثل حجم الانتاج في المنظمات الصناعية و عدد الخريجين من الجامعات .

ب- مدخل تعدد الاهداف :

في كثير من الأحيان ، تسعى المنظمة الى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد، فحجم الإنتاج مثلا لا يمثل المقياس الصحيح و الكامل للفعالية، وبالتالي يمكن قياس الفعالية بقدرة المنظمة على تحقيق أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح،رضا العاملين في نفس الوقت.

ج-مدخل الأهداف الوسيطة:

ويعتمد هذا المدخل على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية ،حيث يستخدم مجموعة من المؤشرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا وقويا بمقياس عام للفعالية ،مثل الابتكار، والتنمية والتدريب.....الخ.

د-مدخل الأهداف المرحلية

و يستند هذا المدخل على فرضية مؤدّاهَا، أنّ لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى الى تحقيقها، و هذه الأهداف مقسمة من الناحية الزمنية الى أهداف قصيرة، و متوسطة ،و طويلة الأجل،و بالتالي تقاس فعالية المنظمات بقدرتها على تحقيق هذه الأهداف المرحلية.³

كما يصنف الكاتب ربي Robby المداخل/النماذج الأكثر انتشارا وقبولا لدراسة قضية فاعلية المنظمة الى أربعة :

أ-نموذج /مدخل هدف المخرجات: الذي يركّز على النتائج مثل :الربح، و النوعية ،و الانتاجية.

ب- نموذج المدخل العمليات الداخلية: و الذي يركز على الحفاظ على علاقات إنسانية فعالة في المنظمة

ت- نموذج مدخل موارد النظام: أي مقدرة النظام للحصول على الموارد التي تحتاجها المنظمة.

¹-زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ،مرجع سابق،ص31.

²-نور الدين تاويرت، الفعالية التنظيمية ،مرجع سابق ،ص 215.

-عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق،ص97-98.³

ث- نموذج مصالح الفئات: و يؤكد على أفضليات الجماعات المختلفة ذات المصالحة داخل المنظمة و خارجها¹.

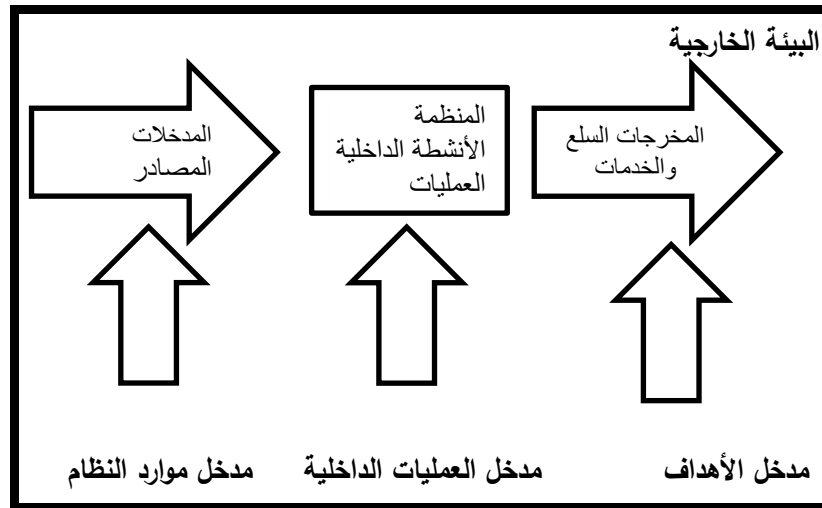
وأهم المشكلات التي يواجهها هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات هي:

1- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.

2- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي، بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الأرباح.

- عدم إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف².

الشكل رقم (12): المدخل التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية



المرجع: زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، مرجع سابق، ص 32

2- المقاربات المعاصرة:

نظرا للتطورات التي عرفتتها المؤسسة الحديثة، أصبحت المقولات النظرية الكلاسيكية التي كانت تستعمل كأداة لتحليل و تفسير المؤسسة، غير قادرة على فهم هذا الواقع الجديد و تفسيره فالنظر للمنظمة من زاوية الفرد و حاجاته و العمل على إشباعها كآلية لتحقيق الدمج و ضمان مشاركته في تحقيق الأهداف، التي وجدت من أجلها المنظمة لم تأت بنتيجة³.

¹-حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار الحامد، عمان الأردن، 2006، ص 40.

²-زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص32.

³-محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، ط1، مطبعة امبيلاست، الجزائر، 2010، ص212.

ونتيجة القصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها ،و تعدد أطراف التعامل معها.

أ-مدخل أطراف التعامل :

يركّز هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات، على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة، و مقارنتها بالمتحقق فعلا في هذا المدخل وصاحب المصلحة هو كل فرد أو مجموعة من الأفراد ،الذين لديهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها ¹.

و ما يراها كونولي Connolly و مساعدوه هو رؤية للفعالية ،تسمح بتعدد التقييمات من مجموعات متعددة(أصحاب العمل /المديرون/المستخدمون /العملاء/الموردون /المنظمون وغيرهم)،وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحوالتالي :

- 1 الموردون :هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- 2المستهلكون :هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- 3- العمّال: هدفهم الحصول على أعلى الأجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- 4-الملاك :هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم.
- 5-المديرون:هدفهم الحصول أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- 6 -الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين و اللوائح.
- 7-المجتمع:هدفه مشاركة المنظمة في عملياتها للتنمية الاقتصادية و الإجتماعية و حماية البيئة من التلوث ، و زيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل، هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية.

ب- مدخل أصحاب المصلحة:

يفترض مدخل أصحاب المصالح ،أنّ الفعالية تتحقق وفقا لقدرة المنظمة على إرضاء كل طرف من أصحاب المصالح في استمرار و نجاح منظمة الأعمال،و يتمثل أصحاب تلك

¹زيد منيرعبوي، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، مرجع سابق،ص32--33.

المصالح في الملاك، الموظفين، العملاء الدائنين، المجتمع، الحكومة، و لكل هؤلاء له معايير الفاعلية التنظيمية الخاصة به، كما يلخصه الجدول.

جدول رقم: (04) :معايير الفاعلية التنظيمية لأصحاب المصالح

أصحاب المصلحة	معايير الفعالية التنظيمية
1- الملاك	العائد المادي
2- الموظفون	الرضا عن العمل-الأجور والمرتبات
3- العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
4- الدائنين	القدرة على السداد
5- المجتمع	المساهمة في حل مشاكل المجتمع
6- الموردون	التعاملات المرضية
7- الحكومة	الالتزامات القانونية

المرجع: طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 120. و لذلك غالبا ما يثار سؤال، من هو الطرف الذي يجب تحقيق أهدافه أولاً، لقد قدّم هذا أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال، و يجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها و طبيعة عملها و ذلك على النحو التالي¹:

أ-1- النموذج النسبي:

يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة على آخر، و بالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية².

أ-2 - النموذج التطوري:

يفترض أنّ أهمية أطراف التعامل المختلفة، تتغيّر باستمرار و بمرور الزمن، و أيضا تتغيّر خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة مثلا: قد يكون المستهلكون هم أطراف التعامل، و بالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم، الى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها، بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر

¹-زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مرجع سابق، ص 33.

²-صالح بن نوار، فعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 208.

بأصحاب الأسهم، و تحقيق معدلات ربح مناسبة لهم، حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها في أوقات لاحقة¹.

و من أهم ما يميز هذا المدخل، أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، و يأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع، الذي تعمل فيه، و هو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية².

أ-3- نموذج القوة:

يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولاً، حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى³.

أ-4- نموذج العدالة الاجتماعية:

هو عكس سابقه، فعلى المنظمة وفقها البحث عن أقل الأطراف رضا -الموظفون مثلاً- ثم تحاول إشباع رغباتهم و احتياجاتهم أولاً، و الهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين، فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة، أما في حال ظهور شكوى فعلى المنظمة معالجة أسبابها أولاً، حتى تضمن رضا جميع الأطراف⁴.

ج-مدخل القيم المنافسة:

تم تطوير هذا المدخل بواسطة عالم الإدارة روبرت كوين ROBERT QUINN وزميله JOHN جون روج ROBAUG، بغرض مزج معايير متنوعة لفاعلية الأداء المستخدمة، بواسطة الباحثين و مديري المنظمات على السواء، أي تلك التي يستخدمها الأكاديميون و التنفيذيون. و يفترض مدخل القيم التنافسية وجود أربعة نماذج يمكن من خلالها قياس الفاعلية التنظيمية، يضم كل مدخل منها عددا من الأهداف تحمل قيما، تمثل مجالات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، و تختلف تلك القيم وبالتالي النماذج التي ينبغي استخدامها، تبعا لدرجة مرونة الهيكل

¹-صالح بن نوار، فعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 208.

²-صالح بن نوار، فعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 208-209.

³-زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مرجع سابق، ص 33-34.

⁴- صالح بن نوار، فعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 208.

التنظيمي (مرن-غير مرن)، و نوعية تركيز الإدارة العليا على الجوانب الداخلية و الخارجية للمنظمة¹.

الشكل رقم (13) : مصفوفة القيم التنافسية

داخلي	(ب)	(أ)
	نموذج العمليات الداخلية القيم :الاستقرار	نموذج العلاقات الانسانية القيم :تنمية الموارد البشرية
التركيز focus		
خارجي	(ج)	(د)
	نموذج الرشيد القيم : الانتاجية، الربحية	نموذج النظم المفتوحة القيم : النمو، استحواذ الموارد

مرن الهيكل structure غير مرن

المرجع: طارق طه: التنظيم النظرية التطبيق العمليات، مرجع سابق، ص 122.

يفهم من هذا أنّ فعالية التنظيم، لا يمكن تحديدها أو تقسيمها من طرف الجميع بمعايير متشابهة ، لأنّ العوامل الذاتية هي التي تحدّد بالضبط المراد من العمل².

ج-1- نموذج العلاقات الانسانية:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و فيه يكون هدف الإدارة هو المشاركة و التماسك بين العاملين و رفع رضاهم عن العمل³.

ج-2- نموذج الهدف الرشيد:

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية، وتسعى الى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق و تعظيم الأهداف.

ج-3- نموذج العمليات الداخلية :

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج على تحقيق الاستقرار الداخلي، و تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جديدة للاتصال ،و المعلومات وصنع القرارات.

¹-طارق طه،التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ،مرجع سابق،ص 122.

²-صالح بن نوار ،فعالية التنظيم، مرجع سابق،ص 209.

³-زيد منير عبوي ،الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مرجع سابق،ص 35.

ج-4- نموذج النظام المفتوح:

و يعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام هيكل مرن، و تهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الأهداف، من خلال تنمية علاقات مع أطراف التعامل مع البيئة الخارجية.

وأهم المشكلات التي تواجه هذا المدخل:

أ- طبيعة الأهداف و كيفية قياسها.

ب أهمية الوسائل و أثرها في إنجاز الأهداف، و أنّ التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لإنجاز الأهداف¹.

3- المقارنة بين مداخل الفعالية

التساؤل المطلوب إثارته هنا، هو تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل أو ذاك؟ للإجابة على ذلك قام العالم كامرون Cameron سنة 1983، بمقارنة للمداخل الأربعة و توصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفاعلية التنظيمية، تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل، و الآتي خلاصة بهذه المقارنة.

جدول رقم: (05) : المقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية.

المدخل	التعريف	متى يكون مفيدا
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي: تحقق أهدافها المحددة مسبقا	يفضل هذا المدخل عندما: عندما تكون الأهداف واضحة و بالإمكان قياسها و محددة بإطار زمني معلوم. عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات.
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة	عندما تمتلك الأطراف الاستراتيجية راضية بالحد و الدنيا على الأقل
العناصر الاستراتيجية	كل الأطراف الاستراتيجية راضية بالحد و الدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف الاستراتيجية تأثير قوي على المنظمة، و لا بد للمنظمة من الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.

المرجع: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع. 2005، ص52.

¹ -زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مرجع سابق، ص36.

جدول رقم: (06) : مداخل الفعالية التنظيمية

المداخل المعاصرة			المداخل التقليدية			المقارنة
القيم التنافسية	أطراف التعامل	النظم	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمور شخصية ترتبط بقيم الفرد و تفضيلاته	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المداخل+ المعالجة+ المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موقع الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	-لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوة على المؤسسة الاستجابة	-القدرة على تأمين الاحتياجات -القدرة على التنافسية -كفاءة المعالجة - مرونة التكيف مع البيئة	-الانتاجية - الكفاءة الربحية	-مناخ تنظيمي ملائم -روح الفريق -الدافعية	-القوة التفاوضية -المرونة -الكفاءات	أساليب القياس
التوازن مع مختلف المعايير الذاتية	-التحفيز -المشاركة التكامل بين أهداف مختلفة الاطراف	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس و محددة في اطار زمني	تتحقق من خلال الأسباب المنظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	التركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

المرجع: نسيمه أحمد الصيد، التطوير التنظيمي و الفعالية التنظيمية،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة ،2016/2017،ص117.
 من خلال الجدولين السابقين ،يتضح أنّ المداخل المفسرة للفعالية التنظيمية متباينة و متعدّدة ، نتيجة الأهداف المختلفة و البيئة المتواجدة فيها كل تنظيم ،الذي يتبنّى المدخل الذي يكون مناسباً لأهدافه و نظمه و استراتيجيته التي يضعها ،من أجل الحفاظ على البقاء في ظل المنافسة و البيئة التكنولوجية المتسارعة.

ثالثاً: محكات و معايير الفعالية التنظيمية :

للمعايير أهميتها في تغيير النتائج ،و متابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكليّة والنوعية و المعايير هي مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها ،من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها ،و ذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع .، كما أنّ الفاعلية هي مفهوم هام، لكنه يناقش كثيراً عندما يرتبط مباشرة بالأهداف، ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية المخصّصة لتنظيم ما من قبل المدراء.

و تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة، كوسيلة لتقييم أدائها¹، وما زالت عملية قياس الفعالية التنظيمية، يكتنفها كثير من الصعوبات، الى درجة أنها تشكل عقبة لا يستهان بها في مواجهة القائمين بدرجة و تحليل التنظيمات، و هذا يرجع الى عدة عوامل أهمها:

1-عدم الاتفاق على ماهية الفعالية.

2-عدم الاتفاق على طبيعة المقاييس من حيث:

-درجة عموميتها باختلاف المنظمات .

-نطاق عناصر قياسها سواء كانت داخلية أم خارجية².

و لقد ترتب على غياب الاتفاق على مفهوم موحد للفعالية، تعدد النماذج و الطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقا للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، فهناك أكثر من نموذج لقياس فعالية المنظمات، و هذه النماذج تختلف فيما بينها باختلاف المنظمات من حيث طبيعة نشاطها و أهدافها و مدى مساهمتها في تلبية رغبات المجتمع، كما تختلف باختلاف الكتاب و محلي التنظيم، من حيث تقييمهم للأهمية النسبية لعناصر قياس الفعالية، و تفضيلهم لعنصر أكثر من العناصر الأخرى³. كما أنه إذا ما فضلت المؤسسة الملامح الاقتصادية، فإنها تتمسك بمعايير الأداء من نمط الربح، و المردودية، و الانتاجية، و الجودة.

و إذا ما تمت الإشارة الى البعد الاجتماعي، فهي تتمسك بشكل أولي بالرضا لدى الأعضاء و بدرجة التحفيز، و بالتزام الملاك⁴.

و سنعرض بإيجاز لأهم المعايير التي تقاس وفقها الفعالية التنظيمية، حسب الدراسات في

هذا المجال:

1- نماذج ديسلر Dessler:

يشير ديسلر الى أربعة نماذج متعدّدة المعايير لقياس فاعلية المنظمات:

أ- نموذج يشمان و سيشور yachman-Seashore:

ويقترحان معيارين أساسيين لفاعلية المنظمة:

¹-فاروق عبده فلية، و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص277.

²-علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص462.

³-علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص463.

⁴-محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية(النظرية و التطبيق)، دار الرضا للنشر و التوزيع، ببلد النشر، دس، ص51.

- نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة و القيمة التي تحتاجها.
- السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ب- نموذج باس Bass:

حيث يقترح المعايير التالية:

- الى أي مدى المنظمة منتجة مربحة ،تحافظ على نفسها...الخ.
- ما مدى أهمية و قيمة المنظمة و أهمية و قيمة أفرادها للمجتمع.

2- نموذج Bennis:

و من المعايير المقترحة:

- مدى تكيف و مرونة المنظمة لمواجهة التغيرات.
- القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات.
- المقدرة على حل المشكلات لمواجهة التغيرات.

3- نموذج وترمان و بيتر Peters وWaterman:

حيث تبنيًا منهجا علميا يدمج قضايا الربحية و النمو و الابداعية ،و يعتقدان أنّ الفاعلية تقاس ب : الربحية و النمو/التوسع و التكيف و الابداعية.

4-نموذج سكوت Scott:

يصنّف معايير الفاعلية الى:

- معايير النتائج.
- معايير العمليات.
- معايير الهيكل¹.

كما توصل الباحث كامبل Campbell،من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية ،الى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ،و هذه المعايير هي :

1-الفاعلية العامة :تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة .

2-الانتاجية : و تتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدّمها المؤسسة .

¹حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ،ط3،دار الحامد، عمان الأردن، 2006ص 41.

- 3- مقارنة الانتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة، أو مؤسسات تتشابه في النشاط .
- 4- الربحية :وهي كمية الايراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
5. الجودة : ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .
- 6- حوادث العمل :و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعديل ،و ما تتجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
- 7-النمو :و تقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات، و عدد الابتكارات.
- 8-معدل التغيب: الذي يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9-دوران العمل: ويشير الى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم.
- 10-الرضا الوظيفي:و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل.
- 11-التحفيز و الدافعية: و تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12-الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- 13-الرقابة: و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد ،نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 14-تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات.
- 15-المرونة و التكيف: و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- 16-درجة الاستقرار التي تميّز المؤسسة، و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17-الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها.
- 18-تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع ، من خلال القيم و الثقافة السائدة بها.
- 19-التطابق في الأدوار و قواعد السلوك.
- 20-المهارات العملية لمدرءاء: و التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 21-المهارات العملية لدى إدارة التنظيم.
- 22-إدارة المعلومات و الاتصالات.

23- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

24- الاستفادة من البيئة.

25- التقييم الخارجي.

26- الاستقرار.

27- تكلفة الإدارة .

28- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار .

29- برامج التكوين و التطوير .

30- التركيز على الانجاز¹ .

كما نجد أن ستيرز **Steers** حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجا ، لقياس الفعالية التنظيمية

حيث وجد ما يلي:

النسبة المئوية	عدد المرات	معايير التنظيم
59 %	10	المرونة و التكيف
35 %	06	الإنتاجية
29 %	05	الرضا المهني
18 %	03	الربح
18 %	03	الحصول على موارد نادرة و ثمينة
12 %	02	غياب الضغوط التنظيمية
12 %	02	التحكم في المحيط الخارجي
12 %	02	تطوير اليد العاملة
12 %	02	النجاحة
12 %	02	الاحتفاظ بالعمال
12 %	02	النمو و التوسع
12 %	02	إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم
12 %	02	اتصالات مفتوحة
12 %	02	البقاء
06 % ²	01	معايير أخرى

¹زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دارالخلدونية، الجزائر، 2012، ص183-185.

²بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية المنظمات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص.101.

كما يوضّح الجدول التالي أهم المؤشرات :

الجدول رقم (07) : أهم معايير الفعالية التنظيمية

1	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
2	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدلات حوادث العمل	20	مستوى المهارات الفردية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات و إدارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجهوزية للعمل
8	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات و الاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة(مستوى)الرقابة	27	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقص	28	التأكيد على أهمية التدريب و التطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المرجع: نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق،ص 224-225.

كما توضح الدراسات التي قام بها Walton و Schmitt ,Lewin,Ariek&MintonJohnw and Dawson وجود درجة كبيرة من عدم الإتفاق، على معايير محدّدة للفعالية التنظيمية والتي تختلف على مدار تطوّر الفكر الاداري من مدرسة الى أخرى ،فقد حدّتها المدرسة العلمية للإدارة، في مجموعة من الحقائق و التي تتمثل في تعظيم الانتاج ،تدني التكاليف ، الاستخدام الأمثل للموارد، بينما حدّتها المدرسة الوظيفية لفيول ،في عنصرى التقسيم السليم للعمل و تطبيق المبادئ المختلفة الأخرى للتنظيم، في حين ركّزت مدرسة العلاقات الإنسانية على تحقيق الانتاجية ،من خلال رضا العاملين بالإضافة الى المدارس الأخرى للفكر الاداري والتي ينظر كل منها للفعالية، نظرة مختلفة قد تتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات أو الأطراف الخارجية، التي تتعامل مع المنظمة، إضافة الى ذلك ،فقد اختلفت الدراسات الحديثة في تناول

معايير الفعالية، فالبعض يحددها في جودة المخرجات، التقييم الخارجي للمنظمة ، الرقابة الداخلية، الكفاءة¹ .

رابعا: مؤشرات الفعالية التنظيمية

تؤكد وجهة النظر الواقعية ،على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية، و يمكن تصنيفها الى مجموعتين:

أ-المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات، و بعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية ب-المؤشرات الداخلية :و ترتبط بمدخلات المنظمة و ظروفها الداخلية².

المؤشرات الخارجية :

- 1 -إنتاج السلع و الخدمات .
2. الجودة .
3. تحقيق الأرباح .
4. القدرة على التكيف .
5. النمو .
6. تحقيق أهداف جديدة
7. التأهب للإنجاز .
- 8-المسؤولية الاجتماعية.
9. البقاء

المؤشرات الداخلية :

1. التخطيط و تحديد الأهداف.
2. المهارات العملية للمدير .
3. المهارات الاجتماعية للمدير .
4. كفاءة استخدام الموارد المتاحة .
5. التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة

¹-سنوسي علي، دور ادارة الجودة الشاملة في زيادة فعالية إدارة العمليات بالمستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2012/07،جامعة المسيلة، الجزائر، ص 112.

²-نور الدين بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية ،مرجع سابق،ص 224-225.

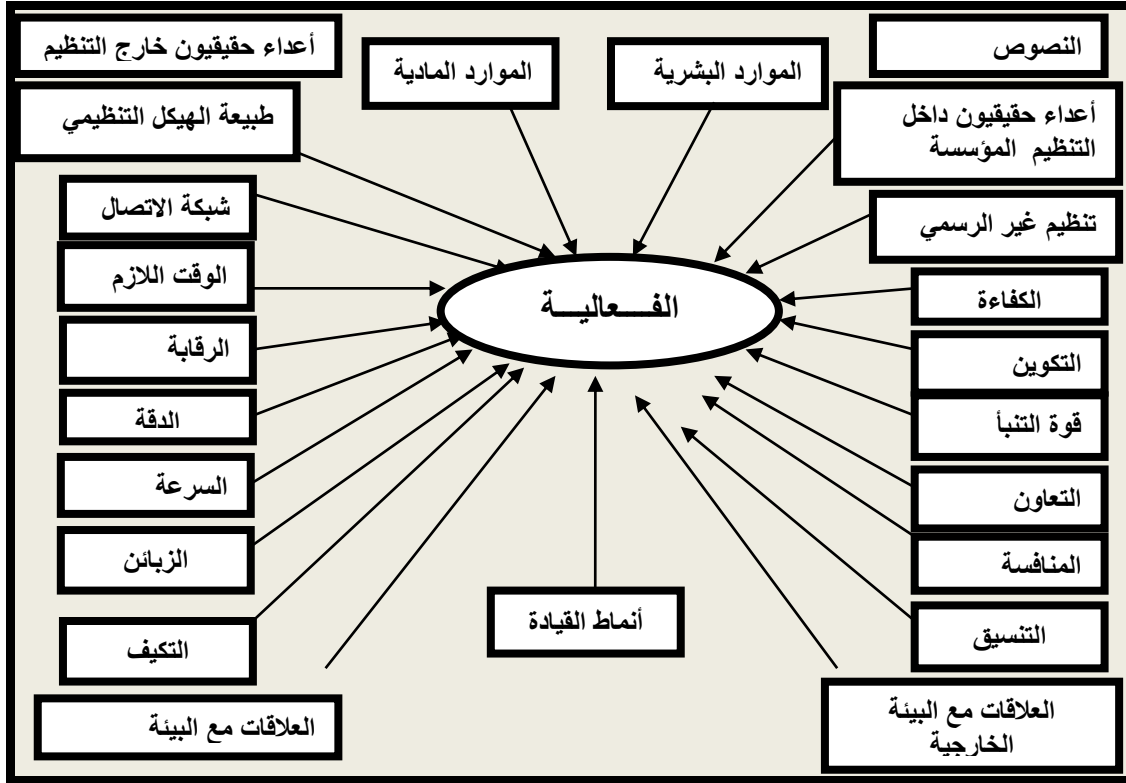
6. المشاركة في اتخاذ القرارات .
7. تدريب و تنمية الأفراد.
8. الإدارة السليمة للصراع .
9. الحوادث.
10. الغياب¹ .

خامسا: عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية

يمكن أن نلاحظ من خلال المخطط الآتي، الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية و هي في غالبيتها، إما أن تصبح عائقا وظيفيا أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية، لأجل ذلك يدافع التنظيم عن أهدافه، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون و التنسيق، أو استمالة العناصر المضادة، ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه. و إذا تحدثنا عن العراقيل، فيمكن إضافة عنصر آخر لتحقيق الفعالية، و هو درجة الكفاءة في إنجاز المهام، و يميز برنارد بين الفعالية و الكفاءة في قوله: إن الفعالية هي تحقيق الهدف الموضوعي النوعي، فهو الغايات الاجتماعية و الجسمية، فالأولى تعني الاحتكاك و الاتصال بالغير و الثانية تعني الحاجة إلى الدفاء و الضوء و الظل و الغايات النوعية تشبع الدوافع المعقّدة للأشخاص².

¹ نور الدين -بشير تاوريرت، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق. ص212-214.
² ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري دراسة نظرية و تطبيقية، ط1 دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص68-69.

الشكل رقم (14): العوامل التي تعوق تحقيق الفعالية



المرجع: ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الاداري دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص 69.

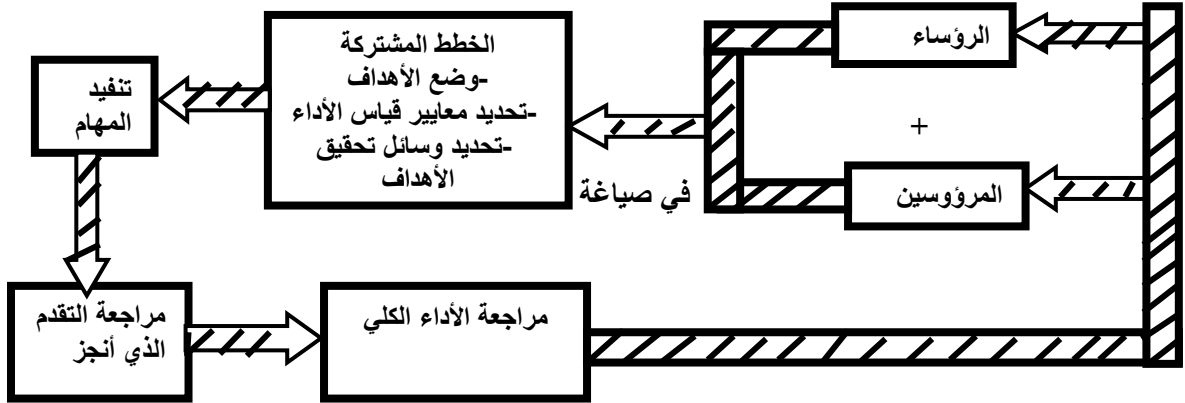
سادسا: الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية

هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس و المرؤوسين داخل المؤسسة، وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و تحديد مستوى المسؤولية لكل موظف، في شكل نتائج منظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق، حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال¹.

و تتضمن عملية الإدارة بالأهداف عددا من الخطوات المتتابعة، تتمثل تلك الخطوات في الآتي:

¹ -زيد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 189.

الشكل رقم (15): نموذج عملية الإدارة بالأهداف.



المرجع: طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، مرجع سابق، ص 113-114

الخطوة 01: الصياغة المشتركة للخطط

يشترك الرؤساء و المرؤوسين في صياغة الخطط من خلال (أ) وضع الأهداف المختلفة (الاستراتيجية، الميدانية، التشغيلية)، (ب) تحديد معايير قياس الأداء، (ج) تحديد وسائل تحقيق الأهداف المرغوبة.

الخطوة 2: تنفيذ المهام

يتم تنفيذ المهام المتعلقة بتحديد الأهداف الموضوعية.

الخطوة 3: مراجعة التقدم المنجز

يراجع الأداء للوقوف على التقدم الذي تم إنجازه نحو تحقيق تلك الأهداف، و الكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي .

الخطوة 4: تقييم الأداء الكلي

و تستهدف تقييم الأداء الكلي للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة ،و التي يتم على أساسها إثابة (مكافأة) العاملين¹.

¹ طارق طه، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات، مرجع سابق، ص 113-114.

خلاصة

من خلال عرض براديغم الفعالية التنظيمية، في محاولة لإثراء الإطار النظري المقدم حول هذا المتغير، الذي حمل تصورات مختلفة، في عرض التراث النظري و المعرفي، الذي كشف عن مدى الاختلاف في مؤشرات هذا المفهوم و مداخله و معاييرهِ وأنماطهِ و النماذج التي حاولت تفسيره، في المداخل الكلاسيكية و المعاصرة، و التي حاول من خلالها كل مدخل إبراز نقاط قوته و التي تجعل من التنظيم فعّالاً انطلاقاً من مفاهيمه و تصوّراته التي يحملها و رغم هذا تبقى العراقيل التي تعوق تحقيق هذا المتغير، نتيجة العديد من المشاكل التي يعاني منها التنظيم في ظل البيئة المتغيرة و الشديدة التنافس.

الفصل الرابع: البعد الأبرقي لمتغيرات البحث

تمهيد

أولا : تنظيم العمل و زيادة الرضا الوظيفي

1- إدارة الوقت

ثانيا : التخطيط للوقت و زيادة انجاز الأعمال

2- تخطيط الوقت

ثالثا : متابعة وقت العمل و زيادة الأداء

3- الرقابة على الوقت

خلاصة

تمهيد

إنّ نمو المعرفة و تشعبها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث ،الاقتناع بأنّ عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لا بد و أن تكون قد سبقته جهود أخرى مجسّدة في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية أو معملية أو مكتبية¹.

و تعتبر الدراسات السابقة من الإجراءات المنهجية التي تدعم مضمون الدراسة و المساعدة في تحليل نتائجها، فضلا عن الإثراء الذي توفره في جمع المعلومات عن الموضوع المعالج .

و حاولت هذه الدراسة عرض الدراسات السابقة ،بتصنيف يمكّننا من عكس متغيرات الفرضيات وأهدافها ميدانيا، و لهذا يتضمّن هذا الفصل النقاط التالية :

- التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال.

- تنظيم العمل و الرضا الوظيفي.

-متابعة وقت العمل و الأداء .

أولاً: التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال

إنّ التخطيط داخل التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية التي تسعى إلى تحديد أهداف المنظمة، فهو يؤثر في باقي العمليات الإدارية ،و الذي من خلاله تسعى المنظمات إلى التطلّع إلى المستقبل ،بغية تحقيق أهدافها، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع متوسعة ،بغية الإلمام به عن طريق ربطه بالعديد من المتغيرات.

1- استثمار الوقت و الفعالية

إنّ العمل على إيجاد السبل الكفيلة باستثمار الوقت استثمار أحسن ،من بين أهم الأولويات التي تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقها بغية الوصول الى اهدافها المسطرة و الحفاظ على استقرارها، و في هذا الاطار نجد دراسة حول فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض حيث حدد الباحث مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين

¹-فضيل دليو و آخرون ،أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ،منشورات جامعة قسنطينة،1999،ص 199.

بمراكز الشرطة بمدينة الرياض؟ و للإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض؟
 - ما الاسباب التي تعيق استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض؟
 - ما الحلول و المقترحات التي يمكن ن تسهم في استثمار الوقت بفاعلية من وجهة نظر الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمدينة الرياض؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في إجابات المبحوثين نحو محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية؟

و لقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض، كما استخدم الباحث المسح الشامل لأفراد المجتمع المقدر عددهم بـ 242 ضابطاً، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة في جمع البيانات، و لقد أسفرت نتائج الدراسة الى أن أهم النتائج التي تسهم في فاعلية استثمار الوقت، هي معرفة أخطاء العمل، لتداركها مستقبلاً، وتحديد أولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها، كما أنّ من أهم الأسباب التي تعيق استثمار الوقت قلّة الدورات التدريبية للضباط في مراكز الشرطة، و أنّ أهم الحلول و المقترحات التي يمكن أن تسهم في استثمار الوقت بفاعلية، هي تزويد الوحدات بالأجهزة و المعدات اللازمة كافة لتنفيذ مهامها، و تجهيز ورش صيانة متكاملة لصيانة الأجهزة و المعدات، و تزويد المكاتب و الوحدات كافة بأدوات حفظ الوقت الحديثة كافة¹.

إضافة إلى الدراسة الميدانية حول اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت و علاقة ذلك ببعض المتغيرات، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات طلبة جامعة القدس المفتوحة (منطقة طولكرم التعليمية)، نحو إدارة الوقت و معرفة فاعلية الوقت لدى هؤلاء في ضوء بعض المتغيرات، وتأثير ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، و قد وضع الباحث التساؤلات التالية:

- هل توجه الطلاب الجامعيين نحو إدارة الوقت و احترامه توجهها إيجابياً أو سلباً؟

¹- عبد العزيز بن محمد الصفيان، فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير) العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2009، 26-04-2017، 14:17د.

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,5) ،بين اتجاهات طلبة جامعة القدس المفتوحة نحو إدارة الوقت، بحيث تعزى لكل من المتغيرات التالية: (التحصيل الأكاديمي ،الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر و العمل، التخصص) .

-ما المتوسط اليومي لكمية الوقت الذي يقضيه طلبة الجامعة الذين يدرسون عن بعد ،لأنواع الأنشطة السلوكية الدراسية و الحياتية المختلفة في ضوء متغير الجنس؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,5) ،بين متوسط عدد الساعات التي يقضيها طلبة الجامعة الذين يدرسون عن بعد، ذوي الاتجاه الموجب في القيام بالأنشطة الحياتية موضع البحث ،و متوسط عدد الساعات التي يقضيها نظراً لهم ذوي الاتجاه السالب في تلك الأنشطة ؟.

واعتمد الباحث على عينة مكونة من 260 طالباً بجامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، و قد أسفرت نتائج الدراسة أنّ ما نسبته فقط (32,7%) من الطلاب لهم اتجاهات إيجابية نحو إدارة الوقت، بينما (67,3%) لهم اتجاهات سلبية نحو إدارة الوقت، كما أنّه لا توجد أيّة فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اتجاهات الطلاب، تعزى للحالة الاجتماعية و التحصيل الأكاديمي و العمر، وذلك لمصلحة الطلاب المتزوجين و ذوي التحصيل المرتفع، كما أنّ الوقت الذي يقضيه الطلاب في ممارسة الأنشطة اليومية ،كان على الترتيب: النوم و العبادات الحياتية، و الحضور إلى الجامعة و الدراسة البيئية و قضاء وقت الفراغ والترفيه، و حل الواجبات الدراسية والزيارات الاجتماعية، كما أنّه لا توجد فروق جوهرية بين الطلاب ذوي الاتجاه الموجب و الطلاب ذوي الاتجاه السالب نحو إدارة الوقت تعزى إلى متوسط الساعات التي يقضيها الطلاب في ممارسة الأنشطة السلوكية اليومية¹.

2- التخطيط للوقت

إنّ تحديد الأهداف والأولويات ضمن إطار التخطيط للوقت، من الركائز التي تركز عليها إدارة الوقت سعياً في ربح وقت أكبر في إنجاز الأعمال ،ضمن هذا الإطار نجد دراسة حول إدارة الوقت و الأداء- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الفلين ومشتقاته بالقل - حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء، من خلال تحديد درجات الارتباط بين الأبعاد التي يتشكّل منها كل متغير،

¹ -زياد بركات، اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، (دراسة ميدانية جامعة القدس المفتوحة منطقة طولكرم التعليمية) مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 34، العدد 01 الجامعة الأردنية، آذار 2007، 11-02-2017، 56:14-د.

وكيف تظهر في العمليات الأساسية داخل المؤسسة، على اعتبارها العمود الفقري لتحقيق فعاليتها التنظيمية، وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما علاقة إدارة الوقت بالأداء؟ كما وضع الباحث فرضية عامة مفادها: يرتبط مستوى التحكم في إدارة الوقت بزيادة معدل الأداء؟ انبثقت عنه الفرضيات التالية:

- يرتبط مستوى التحكم في التخطيط للوقت بزيادة معدل الإنجاز في العمل.
 - يساهم التحكم في متابعة الوقت برفع معدل الالتزام التنظيمي.
 - يؤدي التحكم في تكنولوجيا إدارة الوقت إلى زيادة جودة العمل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى أدائهم تعزى لمتغيرات (السن، الأقدمية طبيعة العمل، المستوى التعليمي)، واقتدى الباحث على طرائق المنهج الوصفي (المسح الشامل) واستخدام أدوات لجمع البيانات الميدانية كالملاحظة، المقابلة والاستمارة، وبعض الأساليب الإحصائية SPSS 22، ولقد أفصحت النتائج على ما يلي:
 - مستوى إدارة الوقت لدى عمال مصنع الفلين بالقل متوسط.
 - مستوى الأداء التنظيمي لدى عمال مصنع الفلين بالقل متوسط.
 - يرتبط مستوى التحكم في إدارة الوقت بالقل، بزيادة معدل الأداء لدى العمال، حيث كلما كان هناك تحكّم في إدارة الوقت، كلما زاد معدل الأداء.
 - يساهم التخطيط للوقت في رفع مستوى الأداء بمصنع الفلين بالقل.
 - ترتبط متابعة الوقت بزيادة معدل الأداء بمصنع الفلين بالقل.
 - تساهم تكنولوجيا إدارة الوقت في رفع مستوى الأداء في مصنع الفلين بالقل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الأداء تعزى لمتغير طبيعة العمل.
 - لا توجد دلالة ذات فروق إحصائية بين العمال في مستوى الأداء تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الأداء تعزى لمتغير السن (العمر).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الأداء تعزى لمتغير المستوى التعليمي للعمال.
- كما قدّم الباحث جملة من التوصيات، تدعو إلى ضرورة تفعيل النسق التكنولوجي في تسيير وقت

العمل، وزيادة استيعاب الأساليب الإحصائية الحديثة في إدارة الوقت، مع تعزيز القيم التنظيمية الداعمة لتقدير الوقت و احترامه من طرف المورد البشري¹.

كما كانت كذلك دراسة حول إدارة الوقت و الأداء-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة- حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء ،حيث تم وضع ثلاثة فرضيات:

-يساهم التخطيط للوقت في زيادة الأداء.

-يساهم تنظيم الوقت في زيادة الرضا الوظيفي.

-تساهم متابعة وقت العمل في زيادة فعالية سلوك العامل.

حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية على مجتمع بحث مكوّن من 1151 عاملا،حيث كانت العينة كما يلي:05إطارات،60أعوان تحكم،230أعوان تنفيذ، و قد اعتمد على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان في جمع البيانات، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، و قد أفصحت نتائج الفرضيات عن وجود علاقة ارتباطيه بين التخطيط للوقت و زيادة إنجاز العمل ،عن طريق الزيادة في التحكم في العمل و سرعة إنجازه ومنع الازدواجية في العمل، و زيادة الإقبال عليه، و ضبط الطريقة المثلى للأداء كما أنّ الفرضية الثانية تحققت و أنّ العمال يقومون بتنظيم وقت عملهم من خلال تسجيل وقت العمل و تحليله ،كما أنّ الفرضية الثالثة قد تحققت، من خلال أنّ مساهمة وقت العمل في زيادة تفعيل سلوك العامل من خلال المتابعة على زمن العمل و فعالية الاتصال في زيادة الالتزام المهني.

كما أشارت الدراسة إلى جملة من القضايا أهمها ،متابعة المشرفين لوقت العمال ،و أهمية الاتصالات و درجة وضوحها و كيف تجنّب العمال تعليق العمل، و أيضا أهمية الحوافز و خاصة المعنوية كاحترام، و التقدير و تشجيع العمال².

و في دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، و شملت

¹-علي زوي نبيل، إدارة الوقت والأداء-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الفلين و مشتقاته بالقل-(رسالة دكتوراه غير منشورة) في العلوم الاجتماعية تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة، 2016-2017.

²-محمد أمين شيايب، إدارة الوقت و الأداء-المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا-(رسالة ماجستير غير منشورة) علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة 20أوت1955، 2010-2011.

الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفًا من العاملين في الجامعة، حيث وضعت الباحثة التساؤل الاشكالي التالي: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

-ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟

-ما هو مستوى أداء جامعة بسكرة؟

-ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة بسكرة؟

-هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة المبحوثة؟

وقد اعتمدت الباحثة في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (variance of Analysis)، وتحليل التباين الأحادي (Anova Away One)، واختبار T للعينات المستقلة (Test-T Samples -Independent) إلخ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنّ المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء، تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بينتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة، التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها¹.

كما كانت دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، حيث صاغ الباحث التساؤل الرئيسي التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟، وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

-ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟

¹-رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة،(رسالة ماجستير) علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/ 2014، 02-04-2017،15:15:15.

- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية؟
و للإجابة على هذه التساؤلات، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، كما تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم 130 عضواً، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، والمجموعة البؤرية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصل الباحث إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته، تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، مع توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، بالنسبة لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي مع توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة، والأهداف و الحكم و الإدارة، والنطاق المؤسسي و الموارد المؤسساتية و الخدمات بنسبة كبيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

- كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف، كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.
- كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة، ومعيار النطاق المؤسسي والموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.

- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية، وللبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً، وفي بعد الرقابة والتقييم بنسبة كبيرة.

وفي ضوء هذه النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من بينها، وضع آليات محددة و ممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها، مع ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها وتوفير الموارد المالية

والمادية اللآزمة لها، وأيضا صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محدّدة المعالم، والابتعاد عن عموميّات الصياغة، واستحضار متطلبات الهدف كاملة، كذلك وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، مع إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد مع الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية، مع استخدام النماذج الحديثة في التخطيط وتعزيز أنظمة الحوافز في الجامعات الفلسطينية¹.

كذلك دراسة حول إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية، دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي، حيث حاول الباحث التعرف على العوامل المؤدية إلى سوء التخطيط المؤثرة بدورها في مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه، حيث وضع الباحث فرضية رئيسية :

-إن سوء التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات هو السبب الرئيسي في تأخر إنجاز مشاريعها، و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية ،و تنفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية:

-إنّ تأخر إنجاز المشاريع الهندسية، يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات ،وذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية .

-إنّ تأخر إنجاز المشاريع الهندسية، يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات، و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات ،و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية.

-إنّ تأخر إنجاز المشاريع يعود إلى اعتماد شركات المقاولات ،على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعّال كأساس لنجاح خططهم، و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة

¹-إياد علي الدجني، دورا لتخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (رسالة

دكتوراه) مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010/2011، 11-02-2017، 46:14د. <thesis>library.iugaza.edu.ps

بمدراء المشاريع في شركات المقاولات، و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية .

و شملت عينة الدراسة شركات إدارة المشاريع المختصة، وشركات المقاولات المتوسطة و الكبيرة في جميع الاختصاصات الإنشائية من بناء وطرق وصرف صحي ،و أعمال كهربائية و بنية تحتية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث ضمت 42مديرا من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع ،و من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إنّ تأخر إنجاز المشاريع يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات .

-إنّ تأخر إنجاز المشاريع الهندسية، يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات (أهمية الوقت و عدم الارتهان للصدفة، أهمية التوقعات المستقبلية و مفاجآت العمل في عملية التخطيط ،أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية و الإدارية للتخطيط، أهمية إتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية) .

- إنّ تأخر إنجاز المشاريع الهندسية ،يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري و الهندسي الفعّال كأساس لنجاح خططهم ،و قد قدم الباحث العديد من التوصيات كضرورة قيام شركات المقاولات بتخصيص قسم خاص لدراسة مخططات المشروع، مع تعيين كوادر محترفة في مجال التخطيط و التنفيذ، مع تفويض السلطة لأصحاب الاختصاص ،الذين يقومون بدورهم بتوزيع الأعمال على كوادر الشركة، مع ضرورة الحرص على عقد اجتماعات دورية بين المخططين و المنفذين ،مع الاعتماد على برامج حاسوبية حديثة في مجال التخطيط مع تفعيل نظام الحوافز ،وأن تقوم شركات المقاولات بتشجيع موظفيها على الاستخدام الأمثل للوقت وتطوير مهاراتهم في إدارة الوقت و ربط الوقت بالعوامل المساهمة في نجاح المشروع وهي التكلفة و الجودة ،مع ضرورة إتباع برنامج الزمن المنطقي للمشروع لتنفيذه في وقته المحدد¹.

¹ - علاء الدين علي الديري، إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية.تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامين2006-2010م (رسالة دكتوراه) إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2011،18-01-2017،23:14د.

كما كانت هناك دراسة حول بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، حيث تناولت المشكلة البحثية، كيفية تخصيص الوقت أو توزيعه بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة، حيث استهدفت الدراسة كلية التربية للبنات (جامعة بغداد)، حيث صاغت الباحثة 45 فقرة بأسلوب العبارات اللفظية، وضعت أمامها خمسة بدائل تعبر عن مدى ظهور ذلك السلوك متدرجة و هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، قد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقيّة، مكونة من 300 تدريسي و تدريسية، مع اعتماد المنطلقات النظرية التالية في بنائها لمقياس إدارة الوقت من خلال:

- اعتمادها لمفهوم إدارة الوقت المتضمن للتخطيط و التنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة- مفهوم إدارة الوقت كما يعبر عنه و للفرد نفسه ،و ليس كما بدو للآخرين.
- اعتماد الباحثة التوليف بين المنهج المنطقي و منهج الخبرة معا في بناء المقياس .
- اعتماد أسلوب التقرير الذاتي العبارات التقريرية.
- تعد مكونات إدارة الوقت وحدة كلية تحسب لها درجة واحدة في المقياس لأنه يمثل مجموعة من السلوكيات المترابطة التي تميل للحدوث معا.
- يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المشتركة لدى جميع الأفراد، لكنه يختلف في الدرجة بينهم ،لذا ينبغي أن تكون الفقرات قادرة على اكتشاف الفروق بين الأفراد، حيث وضعت الباحثة خمسة بدائل تعبر عن مدى ظهور ذلك السلوك و هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، و بعد أن توصلت الباحثة إلى بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد ،فإنها توصي باستخدام المقياس كأحد معايير تقييم أداء الهيئة التدريسية، سواء من قبل رؤساء أقسامهم أو من هو مسؤول عنهم، وإمكانية استخدام المقياس من قبل رؤساء الأقسام و معاونين والعمداء ،بهدف تشخيص الخلل في إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية ،و اقترحت الباحثة بناء مقياس إدارة الوقت لدى باقي أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية الأخرى، مع بناء برنامج إرشادي لتنمية قدرة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية على إدارة الوقت و استثماره بالطريقة المثلى ،مع إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت و بعض المتغيرات (الأداء التدريسي ،النجاز البحثي ،الشهادة للقب العلمي) ¹.

¹ شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 24، العدد 1، 2013، www.iasj.net >iasj .25-01-2017:43:15 د.

- و في دراسة حول إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن-، حيث وضعت الباحثة تساؤلا رئيسيا أولا :
- ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟ وقد تم تجزئته إلى عدة أسئلة فرعية:
 - ما مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
- السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية؟

و اعتمد الباحث على 03 شركات للاتصالات الخلوية، و تكوّنت عينة الدراسة من 140 موظفا و موظفة في المستويات الإدارية العليا و الوسطى و المشرفين يمثلون 10% من مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (1400 موظفا و موظفة)، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت النتائج إلى أنّ هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت)، على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت النتائج أنّ تخصيص زمن محدّد لعمل تخطيط للوقت يعد من بين أهم عوامل حسن إدارة الوقت، و فيما يتعلق بمستوى الأداء اتضح أنّه يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، ما سمح باستخلاص بعض التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت، مع ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت و والاهتمام الروح المعنوية¹.

ثانيا: تنظيم العمل و الرضا الوظيفي

يعتبر تنظيم العمل داخل التنظيم من اهتمامات أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، عن طريق الإسراع في الإنتاج قدر الإمكان وفي الأجال المحددة وبجهود أقل.

ويرتبط التنظيم بالوقت من خلال تحديد المهام وتقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات والتفويض الذي يدفع إلى توفير الوقت و عدم إهداره.

ولقد اهتم بمسألة تنظيم العمل من قبل العديد من الدراسات التي حاولت إبراز أهميته داخل التنظيم.

¹-عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية،(رسالة ماجستير) إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، 09-05-2015:22:04 .
-www.meu.edu.jo>uploads

1- إدارة الوقت

يعتبر الوقت من الموارد النادرة التي لا تقدر بثمن ،و لذا وجب على المؤسسات أن تحسن من إدارتها لوقتها ما يسمح بتوفيره و عدم إهداره، باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي تنظيم.

و في هذا الاطار نجد دراسة حول تقييم فعالية تسيير المدراء لوقت العمل ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS و مركب المواد البلاستيكية CP1K و الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، حيث وضعت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف ينظر مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوقت؟
- هل يمارس مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إدارة فعّالة للوقت؟ هل هناك اختلاف في تشخيص مضيعات الوقت من مدير الى آخر؟
- هل إدارة الاجتماعات تتم وفقا لما يضمن فعالية للوقت؟
- ما مدى تأثير تفويض السلطة على إدارة الوقت؟

انبثق عن هذه الأسئلة فرضية عامة مفادها: مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يمارسون إدارة فعّالة للوقت، فهم لا يقومون بتنظيم و تخطيط وقت العمل بالطريقة التي تضمن بلوغ الأهداف المسطرة.

حيث حاولت الباحثة تشخيص العوامل التي تضيع وقت عمل المدراء و اقتراح الحلول الناجعة لتفاديها.

و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مكونة من (148) مديرا، منهم 59 مديرا من المؤسسة المينائية EPS و 26 مديرا من مركب المواد البلاستيكية CP1K و 63 مديرا من الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

كما خلصت الباحثة إلى غياب ثقافة احترام الوقت و عدم تبيده، اعتبار الهاتف و الزيارات المفاجئة من أكثر العوامل تضييعا للوقت، غياب مفهوم تفويض السلطة و اقتصاره بشكل رسمي على الرئيس المدير العام، و اقترحت الباحثة بعض التوصيات على ضوء النتائج، تخطيط و تنظيم وقت الاجتماعات توفير تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتأمين اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ،مع إعادة النظر في القوانين و التشريعات المتعلقة بتفويض السلطة.¹

¹-آمال مرّع، تقييم فعالية تسيير المدراء لوقت العمل ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS و مركب المواد البلاستيكية CP1K و الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO،(رسالة ماجستير غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،2006.

وكانت كذلك دراسة حول دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة-دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي- حيث انطلقت الباحثة من السؤال الجوهرى التالي: ما هو دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل وكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي حيث وضع الباحث فرضية أساسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، انبثقت عنها فرضيات فرعية: -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل عند مستوى دلالة 0.05 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد عند مستوى دلالة 0.05.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغلب على مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية عند مستوى دلالة 0.05.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة الفراغ وبعد الكفاءة عند مستوى دلالة 0.05.

حيث تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة، وقد اختارت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة الدراسة، حيث تكونت هذه العينة من (23 فرد)، وبعد جمع الاستبيانات الموزعة وتحليل البيانات المطلوبة التي تضمنتها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تحصلت الباحثة على معلومات تفيد بأن هناك ارتباط موجب معنوي بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها النتائج النظرية، تمثل إدارة الوقت استثمار الوقت في العمل بالطريقة المثلى، كما يعد تطبيق الإدارة الناجحة للوقت مصدر الابتكار والتجديد والابداع، و أن تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، عن طريق تحسين فعاليتها التنظيمية، ويعمل تحقيق الأهداف في آجالها على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية، و أن أهم أنواع الوقت: وقت يمكن تنظيمه أو إدارته، ووقت يصعب تنظيمه أو إدارته.

أما النتائج الميدانية فتمثلت في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة 0.05، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة 0.05، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة 0.05، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغلب على

مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة الف أرغ وبعد كفاءة العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05.

وفي ضوء النتائج تم تقديم توصيات كعقد دورات يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته، من خلال وضع برامج متخصصة لهذا الغرض، العمل على استغلال الوقت استغلالاً أمثلاً باعتباره من المصادر غير المتجددة، وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة لزيارات وأوقات محددة للاجتماعات، إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت، إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه الدراسة¹.

كما كانت دراسة حول واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية بسكرة، حيث وضع الباحث التساؤلات التالية: ما قيمة الوقت لدى الإداري الجزائري؟ ما مدى مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين؟ ماهي معوقات إدارة الوقت لدى الإداري الجزائري؟ و ذلك على عينة مكونة من 160 فردا . و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة. و قد توصل إلى النتائج التالية:

أنّ هناك قيمة للوقت و تقدير لدى الإداري الجزائري، و أنّه يعد موردا مهما و ثمينا لا يقدر بثمن ،وهذا اقتناعا منهم بأن ترشيد و حسن استخدام الوقت يعد أهم العوامل و المقومات لنجاح الموظف الجزائري، أمّا بالنسبة للسؤال الثاني فقد بيّنت النتائج أنّه على الرغم من وجود ثقافة واسعة لتقنية ومهارة إدارة الوقت لدى الموظف الجزائري، إلّا أنّها تبقى في جانبها النظري أكثر منها في جانبها العملي المنجز، وهذا من خلال التعامل العشوائي مع الأعمال المنوطة، لا صلة لها بتنظيم و تفعيل الوقت و إدارته، مع الفوضوية في اختيار و تحديد أولوية المهام التي تنجز، أمّا فيما يخص معوقات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية فقد توصل الباحث إلى أنّ هناك معوقات كثيرة تصعب عليهم تطبيق إدارة الوقت ،التي تختلف بين معوقات تنظيمية و رقابية و شخصية و اجتماعية، كما توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها أنّ التنظيم

¹سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي، (مذكرة ماستر) ،في علوم التسيير، جامعة أم البواقي.2016/2015، 13-02-2019،11:34، bb.univ-oeb.dz<jspu>bitstream

الإداري، كان لابد أن يتماشى مع وتيرة التطور الإداري الحديث، و بالرغم من وجود ثقافة بأهمية الوقت، إلا أن أداءه تميّز بالضعف و الانسياب ووجود عدة معوقات تمنعهم عن تنظيم وقت العمل¹.

كما نجد دراسة عالجت تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية حيث وضع الباحث التساؤل التالي: ماهو واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية؟ حيث تفرّج عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم إدارة الوقت وأهميته وكذلك المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارته وتنظيمه؟
- هل يعطي العاملون في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية أهمية واضحة للوقت بشكل عام و وقت العمل الرسمي بشكل خاص؟

هل يختلف أسلوب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في إدارتهم لوقتهم باختلاف العوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟
- هل تختلف درجات المعوقات (المضيعات) من وجهة نظر العامل، في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تبعا للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

حيث أجريت الدراسة على 126 فردا من مجتمع الدراسة المقدر بـ 306 موظف، كما صمّم الباحث استبياناه تعرّف من خلالها على واقع إدارة الوقت من خلال متغيرات (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف، التوجيه، الاتصالات، صنع القرار و الرقابة) على العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و قد توصل الباحث فيما يخص نظرة الإدارة العليا اتجاه الوقت، إلى أنّ واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط و عال بحسب سلّم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت، و ذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت و كذلك المضيعات المختلفة، ما دلّ على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، و قد كان من أعلى الفقرات، كما أشارت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى (الجنس، عمر الموظف، نوع

¹ خادبة حسني، واقع إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، (مذكرة ماستر) في علم اجتماع إدارة و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014،
، 2016-06-26:20:42.dspace.univ-biskra.dz<jspui>handle

الوظيفة المؤهل العلمي ، خبرة العاملين ، التدريب في مجال إدارة الوقت)، كما توصل الباحث إلى أنّ هناك علاقات طردية متفاوتة القوة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا ، ومضيعات الوقت المختلفة المتعلقة (بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف، التوجيه، الاتصالات، صنع القرار و الرقابة)، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات ،منها العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر و ثمين ومكّلف باعتباره التحدّي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي¹.

كذلك دراسة حول إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم حيث قام الباحث بدراسة هدفت الى تحديد أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، مع تحديد لأبرز الأساليب في إدارة الوقت و أبرز الممارسات المخلّة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جداً، كما أن مستوى أسلوب الإدارة الذاتية و الإدارة بالتفويض و الإدارة بالأهداف كان بدرجة كبيرة، كما أن مستوى الممارسات المخلّة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة².

و في دراسة أخرى قدّمت **Tilbeault 1990** بعنوان استراتيجيات إدارة الوقت الفعّالة، أشارت فيها الباحثة إلى الاستراتيجيات التالية لتحقيق إدارة الوقت بصورة فعّالة و هذه الاستراتيجيات هي:

-تحديد الأهداف(صياغتها)-تحديد أولويات المهام-تفويض الصلاحيات-توفير المعلومات في الوقت المحدّد ،هذا وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات لتعزيز استخدام الوقت من قبل العاملين وتمثلت هذه التوصيات في: ترتيب المهام وفقاً للأولويات-تفويض الصلاحيات -المتابعة المستمرة، و الاطلاع المستمر على أوراق العمل و اللذان يساهمان في الإنجاز- التنظيم و التنسيق اللذان يرفعان من مستوى

¹-رأفت حسين شاكر الهور، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية،(رسالة ماجستير) في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية- غزة- 2006، 11-05-2015، 44:22د. library.iugaza.edu.ps>thesis

²-محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (من وجه نظر وكلائهم)،(رسالة ماجستير) في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1996، 09/1995-05-2015، 56:21د. libback.iqu.edu.sa>hipres>FUTXT.

الانجاز-يمكن للخبراء تخفيف مشكلات إدارة الوقت بإشراك الإداريين في وضع حلول لها و تدريبهم على حلّها أثناء الخدمة في المنظمة-إنّ الأساليب الجديدة لتنظيم الوقت التي بيّنها بعض الباحثين مثل التفويض الفعال و الإدارة بالأهداف و الإدارة الذاتية من الأساليب التي على المدير أخذها ذلك، أنّ صفات مدير المستقبل تشمل القدرات الإدارية والسلوكيات على التكيف من تحديات و متغيرات الوقت الحاضر، بما في ذلك القدرة على تخصيص الوقت وفقا لأهميته و قيمته و توزيعه على الاستخدامات المنافسة بما يضمن استغلاله بفعالية¹.

كما أنّ الدراسة التي أجريت حول فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري، و التي وضعت فرضيات أساسية مفادها: -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تنظيم الوقت و التحصيل الدراسي، لدى أفراد المجموعتين التجريبية و الضابطة على القياس البعدي لصالح أفراد المجموعة التجريبية، و يعزى لتطبيق البرنامج الإرشادي المستخدم في هذه الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تنظيم الوقت و التحصيل الدراسي لدى أفراد المجموعتين التجريبية و الضابطة على القياس البعدي لصالح أفراد المجموعة التجريبية و يعزى لتطبيق برنامج الإرشادي المستخدم في هذه الدراسة.-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تنظيم الوقت و التحصيل الدراسي لدى أفراد المجموعة التجريبية على القياسين القبلي و البعدي يعزى لتطبيق برنامج الإرشاد الجمعي المستخدم في هذه الدراسة.-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تنظيم الوقت و التحصيل الدراسي لدى أفراد المجموعة التجريبية على القياسين البعدي و المتابعة. وقد أجرت الباحثة دراسة على عينة مكونة من 32 طالب، 16 ضابطة و 16 تجريبية، مستخدما المنهج الشبه تجريبي نو التصميم التجريبي (مجموعة ضابطة و أخرى تجريبية) و قد توصلت الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية و الضابطة في القياس البعدي لمجالات مقياس تنظيم الوقت و المرتبطة بأهداف التنظيم، سلوكيات شخصية، سلوكيات الآخرين، إمكانات متاحة، و اعتبار التحصيل الدراسي لصالح المجموعة التجريبية، كما توجد فروق دالة إحصائية بين القياسين القبلي و البعدي لصالح القياس البعدي في المجموعة التجريبية في مجالات مقياس تنظيم الوقت، و اختبار التحصيل الدراسي كما توجد فروق دالة إحصائية بين القياس البعدي للمجموعة التجريبية و قياس المتابعة فيما عدا المحور

¹قاسم نايف علوان-نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت-مفاهيم عمليات-تطبيقات، مرجع سابق، ص26-27.

الثالث سلوكيات الآخرين، والمحور الرابع إمكانات متاحة، وإجمالي مقياس تنظيم الوقت و التحصيل الدراسي¹.

- أما الدراسة التي أجريت حول أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد، و التي هدفت إلى التعرف على وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث ، (التخطيط، التنظيم التوجيه، و الرقابة) و أثر ذلك على تحصيلهم الدراسي، حيث وضع الباحث الفرضيات التالية:
-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية إدارة الطالب لوقته من حيث التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة و أثر ذلك في تحصيله الأكاديمي .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الوقت و التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة في جامعة إربد الأهلية .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للطلاب (الجنس و العمر والمستوى الدراسي، و الكلية و مكان الإقامة)و إدارة الوقت.
-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للطلاب(الجنس و العمر و المستوى الدراسي، و الكلية و مكان الإقامة)و معوقات إدارة الوقت.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على عينة من 300 طالب بطريقة عشوائية، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصل الباحث إلى أنّ مجال التوجيه كان أكثر فاعلية في إدارة الوقت تلاه مجال التنظيم ثم التخطيط، في حين كان مجال الرقابة الأقل فاعلية، كما بيّن البحث وجود تأثير لمعوقات (القيام بزيارة دون موعد، عدم وجود وقت للأزمات الطارئة، إضاعة الوقت في الاتصالات الهاتفية الشخصية، المماثلة و التأجيل، الالتفات إلى أشخاص يتكلمون أو يتحركون أو يلعبون أثناء الدراسة، إزعاج أو مقاطعة الأسرة أثناء الدراسة)، كما بيّنت الدراسة و جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و معوقاتها من جهة و التحصيل الأكاديمي للطلبة من جهة أخرى، و كذلك عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس، العمر و المستوى الدراسي و مكان الإقامة وطبيعة الكلية في كل من إدارة الوقت ومعوقاتها في جامعة إربد الأهلية.

¹ - فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري، فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت و رفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري، (رسالة ماجستير) إرشاد و توجيه نفسية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، 30-04-2015، 22:19 د .

كما بيّنت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و معوقاتنا من جهة و التحصيل الأكاديمي للطلبة من جهة أخرى، و كذلك عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس، العمر و المستوى الدراسي و مكان الإقامة و طبيعة الكلية في كل من إدارة الوقت و معوقاتنا في جامعة إربد الأهلية¹.

- كما نجد من بين الدراسات دراسة حول التفويض و علاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة الجرش، حيث وضعت الباحثة فرضية رئيسية أولى مفادها:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية(العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة،وقامت بإعداد استبانة و توزيعها على جميع مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الجرش، لعدد 40 مديرة وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بالمحافظة،وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى 0,05،بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور إدارة الوقت و متغير العمر، و قد أوصت الباحثة من خلال الدراسة على اعتماد الإنجاز بالتفويض ضمن نقاط مؤشرات الأداء الوظيفية،الاهتمام بزيادة التوعية بأهمية التفويض مع عقد دورات لتعليمهن مهارة التفويض و مهارة إدارة الوقت².

-بينما توصلت دراسة حول فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية و علاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات - غزة -،حيث وضع الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر طلبة كلية التربية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05)بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفاعلية إدارة الوقت، و علاقتها بالتحصيل الدراسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، والمستوى الدراسي)؟
- كيف يمكن تحسين مستوى التحصيل الدراسي من خلال زيادة فاعلية إدارة الوقت؟

¹ - سالم الرحيمي-توفيق المارديني، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية) مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30،العددالاول،2014،21-04-2016،08:13د.

www.damascusuniversity.edu.sy>stories

² -هالة ذخيل الله محمد سعيد الغامدي، التفويض و علاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة الجرش، (رسالة

ماجستير) إدارة أعمال،جامعة الباحة،2015، 20-01-2017،38:15د.

www.baha.edu.gov.sa>portal>attache

و قد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات استجابات الطلبة حول فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر الطلبة، تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الإناث، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات استجابات الطلبة حول فاعلية إدارة الوقت، و علاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر الطلبة تعزى لمتغير المستوى الدراسي، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابات الطلبة حول فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر الطلبة تعزى لمتغير الاختصاص، (تعليم أساسي، إرشاد نفسي و دراسات نفسية) لصالح التعليم الأساسي، حيث أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بدور أفضل للعمل على زيادة فاعلية إدارة الوقت، لزيادة مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة، و هذا عبر برامج أكاديمية و تدريبية، مع العمل على زيادة مهارة استثمار الوقت، و تبصير الطلبة بمهارات التحصيل الدراسي عبر إكسابهم مهارات استثمار الوقت في زيادة مستوى التحليل الدراسي¹.

و في دراسة أجراها الباحثان **كليبيك و دانيال Klepak and Danial**، وشملت (180) من كبار القادة في الولايات المتحدة الأمريكية في عدة منظمات إدارية، توصلت الى نتائج تفسر كيف يقضي القائد الإداري الأمريكي وقته، و من أهم النتائج:

- يقضي القادة 12% من وقتهم في المتوسط و بحسب نوعية العمل الذي يقومون به في مقابلات مرؤوسيهم أو زملائهم أو مستشاريهم، و 5% في التأكيد على فاعلية الأداء، و 2% في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية و علاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين، و 4% في المراسلات الروتينية (كتابة خطابات، إمضاء خطابات)، و 15% في المراسلات الشخصية و 30% في المكالمات الهاتفية سواء في ذلك إجراء المكالمات أو تلقيها، و النسبة الباقية من وقتهم يقضونها في نشاطات العمل الهامة مثل : التحضير للمؤتمرات أو اللجان، و تخطيط برامج العمل و سياساته و اتخاذ القرارات، و قراءة التقارير و تقييمها و الرد عليها.

- مهما حاول القادة تنظيم وقتهم خلال فترة العمل، فإنّ هناك أعمالاً تطرأ فجأة قد تتطلب اتصالات أو مقابلات أو توجيهات معينة، و كل ذلك يأخذ من وقتهم ما لم يكن في الحسبان، و القائد الفعّال في إدارة

¹ - سليمان حسين موسى المزين، فاعلية ادارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية و علاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012، 21-04-2016، 47:11 اد.

وقته هو الذي يضع أسسا لأولوية الأعمال التي تستحق منه وقتا أكثر ، و يعمل على تدريب معاونيه و مستشاريه على إنجاز الأعمال البسيطة تلافيا لضياع وقته في الجزئيات دون أن يتمكن من التفرد للأساسيات.¹

و من بين الدراسات كذلك ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة ،حيث وضع الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين؟
- ما أهم معوقات إدارة وقت العاملين يعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، التخصص في الدراسة ،الخبرة، العمر).

-هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين يعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي ،التخصص في الدراسة، الخبرة العمر).

-هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين في المؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة؟
-هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت و أداء العاملين؟ حيث تمت الدراسة على (371) فردا موزعين بين المؤسسات العامة و الخاصة في محافظة قلقيلية،وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة و لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية، من أهمها معادلة كرونباخ ألفا التي تعطينا نسبة ثبات الاستبانة ،و قد خلص الباحث إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وأنه توجد علاقة معنوية سالبة بين معوقات إدارة الوقت و أداء العاملين، كما أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية ،و عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها ،كما أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل معوقات إدارة الوقت(الإدارية و التنظيمية ،البيئية) وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها .

و قد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات كان منها تعميق مفهوم إدارة الوقت و أهميته لدى العاملين من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت ،مع الحد من المعوقات التنظيمية و الإدارية و البيئية التي تشكل

¹خواف كنعان ،القيادة الادارية ،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،2002، ص411-412.

عائقا أمام الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في القطاع العام و الخاص¹.

2- الحركة و الزمن وطريقة الأداء

قام الباحثون بدراسة أهم الطرق التي تؤدي الى رفع الانتاج و الأداء و من أهمها دراسة الحركة و الزمن المستغرق في الانتاج، و ضمن هذا الإطار قام تايلور بدراسة على 120 امرأة لفحص رولمانبلى الدرجات، و قد كان العمل مملا و ساعات العمل طويلة، فقد بدأ بدراسة توقيت حركات أفضل العاملات ثم درّب الأخريات على إتباع طريقة زميلاتهن الأكفأ، ثم نقل أو استغنى عن صاحبات أسوأ أداء، كما أدخل فترات راحة خلال يوم العمل، بالإضافة إلى خطة الأجر التفاضلي و تحسينات أخرى، و قد كانت النتائج مدهشة و مثيرة، فقد انخفضت التكاليف بينما ارتفعت الإنتاجية و الجودة و الدخول، والمعنويات.

و قد تمكن خمس و ثلاثون عاملا من أداء العمل الذي يقوم به 120، تحسّنت الدقة بمعدل الثلثين، ارتفعت الأجور بما يتراوح بين 80-100%، تحسن واضح في معنويات العمال.

- و في نفس السياق قام تايلور و في عام 1898، قدم استشارة لإحدى شركات الحديد و الصلب، تمكّن نتيجتها من رفع كفاءة عمال التفريغ و التحميل، فقد كان أجر العامل في اليوم 1,15 دولارا مقابل تحميل 12 طنا في المتوسط، و قد أخبر في بداية الدراسة أنّ العمال معتادون على البطء و أنهم غير راغبين في أداء العمل بسرعة أكبر، و بعد دراسة الوقت و الحركة لعملية التحميل و التفريغ، توصل إلى أنّ مع زيادة فترات الراحة، يستطيع العامل تحميل أو تفريغ 48 طنا في اليوم و بتحديد رقم 47,5 طنا، كمعدل أداء، قام بحساب نظام الأجر بالقطعة يمكّن العامل الذي يحقق هذا المعدل من الحصول على دخل يبلغ 1,85 دولارا في اليوم، و قد شجّع هذا العمال على إتباع طريقة تايلور².

3- مضيعات الوقت

تسعى كل مؤسسة جاهدة للحد من مضيعات الوقت التي يقع فيها العمال، و من بين الدراسات نجد دراسة لبيف **Lebeuf** 1986، التي هدفت للتعرف على كيفية استخدام ممثلي مبيعات و مديري الادارة الهندسية لوقتهم، و التعرف على أهم مضيعات الوقت، و تكوّنت عينة الدراسة من أربعين ممثّل مبيعات و خمسين مدير إدارة هندسية من (14) دولة، و أشارت النتائج الى أنّ أهم مضيعات الوقت مرتبة تنازليا:

¹ -محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين،-(بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة) ،إدارة اعمال ،جامعة القاهرة، 2010، 08 -06-2015، 50:18د.

abufara.com>image>abook-files

² -محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، مرجع سابق، ص 60-62.

1 -المعوقات الهاتفية2-الزوار غير المتوقعين3-الاجتماعات المجدولة و غير المجدولة4-الأزمات5- أهداف و أولويات ومواعيد إنجاز غير محدّدة6-مكاتب مزدحمة7-تفويض غير فعال8-وضوح غير جيّد في الاتصالات و الإشارات9-معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة10-التردد و التأجيل11- مسؤولية و سلطة مضطربة12-نقص الانضباط الذاتي¹.

- و في دراسة أخرى حول استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقاً للتغيرات التكنولوجية، تناول هذا البحث تحليل أثر التغيير الحاصل في تكنولوجيا الإنتاج على تحسين المنتج (كما ونوعاً)، وقد أجري هذا البحث في إحدى الشركات الخاصة بإنتاج الماء المقطّر (معمل السلسيل) في محافظة كربلاء، حيث وضع فرضيتين أساسيتين للبحث:

- (أن أحدث التغيّرات المطلوبة في مجرى وطبيعة كمية الهواء الضاغظ تؤدي الى زيادة حركة الماكنة الخاصة بذلك مما يؤدي الى زيادة في سرعة الإنتاج) وهذا التغيير هو (التغيير التكنولوجي).

- (أن أحدث التغيّرات المطلوبة في مجرى وطبيعة العمليات الانتاجية باعتماد مقاييس علمية رصينة ومحسوبة، أو بعض عناصرها يؤدي الى توفير وقتاً إضافياً يمكن استغلاله والاستفادة منه في العملية الانتاجية) .

وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات أهمّها: تم حساب الوقت الضائع في العملية الانتاجية الذي بلغت مدته (ثلاث ساعات)، ولقد وجد أنّ هناك زيادة انتاجية قد طرأت على كمية الانتاج نتيجة استثمار الوقت من خلال إحداث تغيير بمستويات الضغط التي يتم التعامل على ضوءها في المعمل.

أمّا أهم التوصيات المقترحة منها الاستفادة من النتائج التي خرج بها البحث، فيما يتعلق باستغلال الوقت الضائع لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجية المعمل، وضرورة متابعة التغيّرات والتطوّرات التي تحصل في مجال استخدام التكنولوجيا الحديث، وخاصة التطورات التي تجريها الشركة الأم صاحبة الامتياز شركة (New master).

لقد اعتمد الباحثان بعض الاجراءات الإحصائية والتحليلية لتحقيق الإجراءات الاستدلالية الخاصة بفرضية البحث، والهدف من ذلك هو الوصول الى أفضل استفادة ممكنة من الوقت الضائع خلال العملية الانتاجية من خلال إحداث تغييرات تكنولوجية في مجرى العملية الانتاجية من خلال استنباط المعادلتين:

¹قاسم نايف علوان نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت مفاهيم -عمليات-تطبيقات، مرجع سابق، ص20.

$$T1=X*0.2N.....1$$

$$Tt=T1*L.....2$$

ولقد قام الباحثان بحساب الوقت الضائع في العملية الانتاجية، الذي بلغت مدته (ثلاث ساعات). ولقد وجدنا أنّ هناك زيادة إنتاجية قد طرأت على كمية الانتاج نتيجة استثمار الوقت من خلال إحداث تغيير بمستويات الضغط التي يتم التعامل على ضوءها في المعمل. كما قاما الباحثان بحساب كمية الانتاج خلال الوقت الضائع وصولاً الى (78649.98) صندوق، كما تمّ الوصول الى معرفة الوقت الضائع من خلال بناء معادلتين وتطبيقها على ستة حالات وصولاً الى نهاية الزمن المتاح.

كما أوضح البحث أن إدارة المصنع لا تعبر أهمية كبيرة لعامل الوقت رغم أهميته، كما مرّ في البحث وهذا ما يقلل من فاعلية وكفاءة المصنع، كما أنّ المصنع المذكور يصنع العبوات داخل المصنع وهذا ما يقلل من كلفة الاستيراد ويوفر للمصنع مبالغ مالية مهمة. ولقد أوصى الباحثان بالاستفادة من النتائج التي خرج بها البحث فيما يتعلق باستغلال الوقت الضائع، لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجية المعمل، مع ضرورة متابعة التغيرات والتطورات التي تحصل في مجال استخدام التكنولوجيا الحديث وخاصة التطورات التي تجريها الشركة الأم صاحبة الامتياز شركة¹(New master).

- كما كانت دراسة حول مضيعات وقت مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (و سبل الحد منها)، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، وسبل الحد منها ، والوقوف على أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، على مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر عينة الدراسة ، والبالغ عددهم 223 مدير ومديرة أي ما نسبته %69.93 من مجتمع الدراسة الأصلي ، وهم المديرين والمديرات في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية ، والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرةً، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و قد حاولت الباحثة الاجابة على التساؤلات التالية:

¹-علي كريم، الخفاجي، حيدر ناظم، عزيز، استغلال الوقت الضائع لتحسين الانتاج وفقاً للتغيرات التكنولوجية ، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 18 ، العدد (2) ، 2010، 23-07-2015، 10:12، www.uobabylon.edu.iq

- ما درجة تقدير مديري المدارس لمضيعات الوقت بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم بمحافظات غزة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات متوسطات عينة الدراسة، في مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) .

- ما سبل الحد من مضيعات وقت مديري المدارس بمحافظات غزة، في ضوء نتائج الدراسة؟
وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.68%) أي بدرجة كبيرة، و أنّ مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات في المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.1%) أي بدرجة كبيرة ، وأنّ مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (64.7%) أي بدرجة متوسطة ، كما أنّ مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (63.3%) أي بدرجة متوسطة ، كما أنّ مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (60.6%) أي بدرجة متوسطة، كما أنّ مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار في المرتبة السادسة بوزن نسبي (59.6%) أي بدرجة متوسطة .
كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات مديري ومديرات المدارس الابتدائية ، والإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تجاه مضيعات الوقت ، تعزى لمتغير الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة .
وقد أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات كانت أهمها، دعوة الإدارة التربوية في وكالة الغوث الدولية إلى وضع ترتيبات لاكتشاف المديرين الذين هم بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط ووضع الخطط بمختلف أنواعها مع عقد دورات تدريبية للمديرين الذين هم بحاجة إلى رفع كفاياتهم في تدقيق ما أنجز من الخطط وأسس ترتيب الحاجات ووضع الأولويات¹.

- و في دراسة ميدانية حول مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية و البيئية، دراسة على عينة من طلبة التربية الميدانية بكلية التربية بمحافظة عفيف، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بأهمية الوقت ومضيعاته لدى طلبة التربية الميدانية بكلية التربية بمحافظة عفيف، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أجريت الدراسة على عينة قوامها (179) طالب وطالبة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وضع الباحث التساؤلات التالية :

- ما مستوى وعي طلبة الكلية بأهمية إدارة الوقت؟.

¹-مادلين عاطف عبد القادر بشير، مضيعات وقت مديري و مديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة (و سبل الحد منها)، (رسالة ماجستير) في التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، 17-07-2015، 19:17د. iugspace.iugaza.edu.ps

- ما أهم مضيعات الوقت الذاتية لدى طلبة الكلية؟.

- ما أبرز مضيعات الوقت البيئية لدى طلبة الكلية؟.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ الطلبة لديهم وعي بأهمية الوقت بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة، حول محور مستوى وعي الطلبة بأهمية إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، والتخصص العام، والتقدير الأكاديمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلبة حول مضيعات الوقت الذاتية، تعزى لمتغير الجنس، والتخصص العام، والتقدير الأكاديمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلبة حول محور مضيعات الوقت البيئية تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، والتخصص العام (لصالح التخصصات العلمية)، والتقدير الأكاديمي (لتقدير مقبول) .

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم عدد من التوصيات بشأن كيفية استثمار الوقت ومواجهة مضيعاته لدى الطالب الجامعي، بإعداد مقرر للطلبة وتدريبه في جميع التخصصات العلمية والإنسانية يعنى بتدريس مهارات إدارة الوقت وتنظيمها، مشتملاً على المضيعات الذاتية والبيئية مع ترسيخ الوعي بقيمة الوقت لدى الطلبة، والتوجيه بأهميته باعتباره أحد الموارد المهمة في حياتهم العلمية والعملية، مع توعية الطلبة بمخاطر وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الحديثة، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات والأنشطة الطلابية، وإعداد الكتيبات، والتدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت وضياعه.

وكذلك تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي داخل الكليات، وبمتابعة من الأقسام العلمية بما يضمن توعيه وتوجيه الطلبة الذين يفتقدون لمهارات إدارة الوقت والالتزام بأوقات المحاضرات، تفعيل دور الجامعة وذلك من خلال إقامة الندوات وورش العمل، واستضافة البرامج التدريبية التي تقدّم من قبل متخصصين في إدارة الوقت وإشراك الطلبة¹.

ثالثاً: متابعة وقت العمل و الأداء:

إنّ متابعة وقت العمل داخل التنظيم من العمليات الإدارية الهامة، كما أكدت مختلف الدراسات

¹- فيصل بن عبد الله الرويس، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، دراسة ميدانية كلية التربية بمحافظة عفيف، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد الثالث، العدد الأول، 2016، 25 - 09 -

المعالجة له، لأنه لا يمكن تصور التنظيم إذا لم تكن هناك رقابة و متابعة لأداء الأعمال، أو دون التأكد من أنّ هذه الأنشطة موجّهة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق فعاليتها حيث تعمل المتابعة على الالتزام في العمل و عدم تضييع الوقت بالتقدم في إنجاز الأعمال، ما يسمح بخلق جو من الاستقرار النفسي للعامل في أدائه لأعماله.

1-الرقابة على الوقت

حاول كثير من الباحثين تجسيد إدارة الوقت من خلال الرقابة على العمل لزيادة فعاليته، و ضمن هذا الاطار نجد الدراسة التي أجريت حول أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية **Linde gaze بورقلة**، و التي هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العامل في سوء إدارته لوقته، و معرفة أهمية الوقت و أهم الأسباب الجيدة لاستغلاله و أهم معوّقاته، و قد تم وضع الفرضية العامة التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على أداء العاملين؟ و للإجابة عنها تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتخطيط الوقت على رفع مستوى أداء العاملين ؟

-لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنظيم الوقت على رفع أداء العاملين ؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجيه الوقت على رفع مستوى أداء العاملين ؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرقابة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين ؟

و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا مرتفعا لعنصري إدارة الوقت (تنظيم و الرقابة على الوقت) على رفع أداء العاملين، مع وجود أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت تخطيط و توجيه الوقت، على رفع أداء العاملين، وأنّ وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال، يساهم في تنظيم الوقت بشكل أفضل، كما أنّ الرقابة الفاعلة تعمل على تحسين مستوى الأداء الذي يتأثر بشكل غير مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، كما أنّ الدراسة خلصت إلى العديد من التوصيات من أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت مع ضرورة استثمار الوقت استثمارا أمثل¹.

¹-شناي هاجر -لخشاش كلثوم، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية Linde gaze ورقلة- (مذكرة ليسانس) تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2012-2013، 18-12-2016، 16:35د.

- كما جاءت دراسة حول إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام) ، حيث وضع الباحث التساؤلات التالية :
- ما أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام؟
 - ما مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام؟
 - ما العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت) لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل؟
 - ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)؟
 - ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل؟

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم إجراء الدراسة على ضباط حرس الحدود بمنطقة الرياض والدمام بمسح شامل لضباط مجتمع الدراسة، حيث وزعت 303 استبانة عاد منها 245 ، و تم استبعاد 15 منها لعدم اكتمال معلوماتها ، و قد توصل الباحث الى نتيجة مفادها وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير إدارة الوقت و متغير ضغوط العمل، فكلما كان هناك إدارة جيّدة للوقت كلما قلّ مستوى ضغوط العمل، و قد قدّم الباحث العديد من التوصيات منها أنّ تقوم الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل السالبة و الاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة، مع توفير مناخ اجتماعي و نفسي وتنظيمي مشجّع لتقليل من الضغوط¹.

و في دراسة حول دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل المتمثلة في بيئة العمل ، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع الدور وغموض الدور في كلية العلوم الإدارية والمالية، كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحة، و استخدم الباحث في هذه

¹- جهاد بن محمد الرشيد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ، (رسالة ماجستير) العلوم الادارية ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 ، 20-01-2017-01:38:15د.

الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللآزمة لاختبار فرضيات الدراسة التي كانت كالتالي:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:
-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وبيئة العمل في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومتطلبات الأسرة في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وطبيعة العمل في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وصراع الدور في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وغموض الدور في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل المتمثلة في (بيئة العمل، طبيعة العمل ، متطلبات الأسرة ، صراع الدور وغموض الدور) وعليه أوصت الدراسة بتقليل ومعالجة الضغوط الناتجة عن بيئة وطبيعة العمل، وغيرها من الضغوط من خلال الإدارة الجيدة للوقت واستغلاله فيما يخدم مصلحة العمل¹.

2-الاتصال و الأداء

إنّ شبكة الاتصال داخل المؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي الى تحقيق التقدم في الإنجاز، و قد كانت دراسة ميدانية بعنوان دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل، وضع من خلالها الباحث مجموعة من الفرضيات :

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع الاتصالات الإدارية على أهمية الاتصالات الإدارية في المرفأ

¹-نهلاء طه محجوب طه، دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية ، المجلد 17، العدد 02، 2016، 04-26، 2017، 17:13 د.

-لا تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية في زمن العمل .

-لا توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والروتين الإداري.

-لا تؤثر الاتصالات الإدارية في سرعة اتخاذ القرار .

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التوصل إلى أنّ كفاءة الاتصالات الإدارية تؤثر في زمن تنفيذ العمل، و توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والروتين الإداري، كما أنّ الاتصالات الإدارية تؤثر في سرعة اتخاذ القرار¹.

و في دراسة أخرى حول الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، وضع الباحث التساؤلات التالية:

- هل تساهم الاتصالات الإدارية في حل المشاكل التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي ؟

-هل تسهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه؟

- ما معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حيال دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات : العمر ،الخبرة ،المستوى الدراسي الرتبة، المستوى الوظيفي؟

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل من خلال البحث إلى أنّ الاتصالات الإدارية تؤدي في الأداء الوظيفي، دورا مهما في حل المشاكل التي يواجهها منسوبي الأمن، من خلال الدقة في إنجاز المهام وتزويد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية ،و توفير الجهد و الوقت، كما أنّ تقنيات الاتصال تلعب دورا في رفع مستوى الأداء الوظيفي ،من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلة الأمنية و السرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات وأنّ أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي ،هي قدم وسائل الاتصال المستخدمة و عدم تدريب العاملين على وسائل الاتصال الحديثة ،مع قلّة وسائل الاتصال المستخدمة، كما أنّ أفراد مجتمع الدراسة لديهم رؤية متشابهة حول دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي، رغم اختلاف أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو خبرتهم العلمية أو رتبهم العسكرية¹.

¹ محمد عباس ديوب، دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل، مجلة جامعة تشرين، المجلد 30، العدد 24، 2008، 03-12-2013، 15:37. د. www-.tishrireen. Edu-sy

أما بالنسبة للدراسة حول دور الاتصال ودوره في ممارسة التغيير، بوحدة قننيات الجنوب SONITEX الأوغاط، حيث وضع الباحث التساؤلات التالية :

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟
- ماهي الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة لإقناع العمال بممارسة التغيير ؟
- هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟
- هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة للأساليب الاتصالية وممارستها مع العمال؟

- ماهي الأساليب الاتصالية التي تستعملها الإدارة بكثرة والمساهمة في إنجاح التغيير ؟

- هل يساهم الاتصال في شرح كيفية ممارسة التغيير للعمال؟

واعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي، و التاريخي في معرفة المؤسسة وتاريخها والسنوات الماضية أي قبل أن تشرع المؤسسة في تنفيذ التغيير، وبعده وكيف كان الجو التنظيمي السابق وبعده حيث توصل إلى أنّ ممارسة العمال للتغيير وقبولهم له، تتطلب من الإدارة الاستعانة بقنوات وأساليب اتصالية متنوعة، والتي من خلالها يتم انتقال كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتغيير، وكلما كان اتصال الإدارة بالعمال داخل المؤسسة يعطي فكرة ومعلومات حقيقية وواقعية عن ممارسة التغيير التنظيمي، والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح الجوانب الغامضة فيه كلما أدى إلى استجابة فعلية لدى العمال والموافقة عليه².

أما عن دراسة حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

عنابة، حيث اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات :

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطيه قويّة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

¹ - علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، (رسالة ماجستير) في العلوم الإدارية و الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،24،2005-12-2013،37:15د. www-nauss-edu-sa

² - ابراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (رسالة ماجستير) في علم اجتماع الاتصال في المنظمات جامعة ورقلة،24/2010،2011-12-2013،00:11د . www.bu.univ-ourgla.dz

ووضع الباحث فرضيات إحصائية صفرية مفادها هي :

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

-لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية .

و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ،حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعدا لاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب0.52،وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، حيث حدد قيمة الارتباط ب0.57،ومنه وجود علاقة ارتباطيه موجبة ليست قويّة، ولكنها متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين،تدعم فيه الأقوال الأفعال ،وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين، أما بالنسبة لتأثير متغير السن على الأداء الوظيفي، لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في أدائهم الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، إذ لا فرق بين فئة(46-55)من الكهول وفئة(25 - 35)من الشباب، وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الأداء التنظيمي لدى العمال التنفيذيين، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات التعليمية (إكمالي ،ثانوي جامعي) ،في إجاباتهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي، إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على بنود الأداء الوظيفي، أما فيما يخص الأقدمية في العمل وتأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابات الفئات (1- 6)سنوات، وحول بنود الأداء الوظيفي، حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة(14-20)سنة، وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى ذوي الأقدمية الطويلة العمال التنفيذيين داخل مؤسسة البحث¹.

و الجدير بالإشارة أنّ هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الوقت في علاقته بالعديد من المتغيرات التابعة، و التي جاءت في عمومها لتؤكد على أهمية استخدام الوقت ،و في هذا الإطار

¹-بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير) في علم النفس التنظيم ،جامعة منتوري قسنطينة
www.bu.umc.edu . /2009-24-12-2013،15:34د .

جاءت دراسة حول واقع إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية الجزائرية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين عمال المركبات الرياضية في أدائهم للأعمال و المهام الإدارية و الفنية و الشخصية وفقا لمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، كما قامت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى عمال المركبات الرياضية، و قد وضع الباحث مجموعة من التساؤلات التالية:

- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف " الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة .
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للحالة الاجتماعية.
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى للمؤهل العلمي.
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى لسنوات الخدمة .

وقد تكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي "سطين والمسيلة"، البالغ عددهم 158 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من 89 موظفا وموظفة، أي حوالي 56% من مجتمع الدراسة الأصلي، خلال العام الدراسي 2010/ 2011 وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: وجود فروق ذات دالة إحصائية للأعمال والمهام التي يقوم بها العامل وقت الدوام، تعزى باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف سنوات الخدمة، تقديم العمال رؤية مقترحة تسهم في حسن إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام، والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل.

وهذه النتائج المتوصل إليها حتمت على إدارة المنشآت الرياضية الاهتمام بالوقت وإدارته بكفاءة، ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية، و كذلك زيادة الوعي عند العاملين بأهمية الوقت كمورد نادر و ثمين. كما قام الباحث بتقديم مجموعة من الاقتراحات، تمثّلت في إظهار أهمية الوقت كمورد نادر و ثمين ومكلف باعتباره التحديّ الأساسي الذي يواجه أية إدارة، و توجيه الاهتمام نحو دراسته و تحليله و فهم

خصائصه و العمل على استغلاله ، و زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزء من الثقافة الإدارية التنظيمية، مع تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و المهام و الأعمال التي يقوم بها العامل وقت الدوام ،مع تدريب الموظفين على إتقان العمل و المهام الموكلة ضمن إدارة الجودة في الإدارة الرياضية، وكذلك ربط المركبات الرياضية عبر كامل التراب الوطني مع الوزارة الوصية، ضمن شبكة الحكومة الالكترونية و الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و إعطاء الأولوية في اختيار الموظفين لذوي المستوى الجامعي ،مع التركيز على الذكور والعزّاب في المهام و الأعمال الصعبة ،مع إعطائهم صلاحيات و مسؤوليات أكبر¹.

إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية سطيف-ليضع

الباحث الاسئلة التالية لدراسته:

- ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري ثانويات ولاية سطيف؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات(السن ،الجنس ،الخبرة، المستوى التعليمي)؟
- ما مستوى الإبداع القيادي لدى مديري ثانويات ولاية سطيف؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات (السن ،الجنس ،الخبرة ،المستوى التعليمي)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت كالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات؟
- وينبثق من السؤالين الأخيرين سؤالان فرعيان:
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت واستخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات لدى مديري الثانويات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت واستخدام الأسلوب التحفيزي المناسب لدى مديري الثانويات؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة ،و لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل الارتباط سيبرمان ،مع الاعتماد على عينة مكونة من 45 ثانوية بولاية سطيف، و قد أسفرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الوقت كالقيادة الإبداعية عند مديري الثانويات، و بالتالي فإن القيادة الإبداعية قد تتأثر بعوامل أخرى غير

¹-بوجمعة شوية، خالد جوادي، عبد القادر بلخير ،إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية بالجزائر ،المجلة الدولية للبحوث الرياضية المتقدمة ،المجلد(1)،العدد(03)،تموز2014،21-07-2017،05:18، www.sign-ific-anc e.co .uk>view

إدارة الوقت (كالخبرة والسن)، مثلما توصلت إليه الدراسة وجود فروق في استجابات المديرين على مقياس القيادة الإبداعية تعزى للسن والخبرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن 62 من أفراد العينة لديهم قيادة إبداعية أكثر، و هم من ذوي الخبرة الكبيرة، ويرجع ذلك إلى احتكاكهم ولفترة طويلة مع العمل، بحيث أصبحوا أكثر قدرة على التنبؤ بعقلية الموظف الجزائري (أستاذ، إداري، مراقب)، وأكثر قدرة على التنبؤ باستجاباته حيال الحوافز المختلفة وليس بسبب إدارة الوقت.¹

و كانت أيضا دراسة حول الأنماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقتها بفعالية إدارة الوقت حيث وضع الباحث مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة و فق نظرية الشبكة الادارية وفق نظرهم؟

- ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية و فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن؟

- هل يوجد اختلاف في درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة يعزى الى متغير الجنس و المؤهل العلمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية و من متغير الجنس، و المؤهل العلمي؟

وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية عشوائية تكونت من 283 مديرا و مديرة، منهم 155 مديرا و 128 مديرة من مختلف مديريات التربية و التعليم في الأردن.

و قد توصلت الدراسة الى أنّ النمط الإداري السائد بين مديري المدارس هو نمط قيادة الفريق، الذي يهتم بالعمل و العلاقات الانسانية، و أنّ غالبية مديري و مديرات المدارس يحضرون الى الدوام مبكرين وأنّ الغالبية منهم يحرصون على إدارة الاجتماعات التي تخصص لمواجهة الأزمات في مدارسهم، كما أنّ غالبية المديرين و المديرات لا تتوفر لديهم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأنهم يقومون بإنجاز

¹ لونييس علي-جغوب دلال، إدارة الوقت و علاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية سطيف-،مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية جامعة سطيف، العدد 17، 2013، 26-05-2016، 44:20.

الأعمال التي تردهم في وقتها مع إرجاء اتخاذ قرار معين ، و يضعون قائمة بالأعمال التي يريدون إنجازها يوميا، و استخدام نظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات ، وأنّ انتاجية العمل تكون منخفضة عندما لا يكونون على رأس العمل ، كما يقومون بزيارة العاملين في أماكن العمل مع مقارنة ما تم التخطيط لإنجازه و ما تم تنفيذه، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية إدارة الوقت باختلاف الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية ، يعزى الى نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس ، كما أوضحت النتائج أنّ مديرات المدارس أكثر التزاما بالقوانين و الأنظمة من مديري المدارس ، كما اتضح أنّ المديرين يركّزون على استخدام النمط القيادي الذي يهتم بشكل عال بالأفراد و الانتاج .

و قد خلص الباحث الى مجموعة من التوصيات تمثلت في العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ببعض الأنماط الادارية ، وأسباب تدني فاعليتها مع ضرورة الاهتمام بالرقابة و الاشراف على الوقت مع القيام بتعميق مفهوم الأنماط الإدارية و أهمية إدارة الوقت.¹

أما الدّراسة حول ممارسة ادارة الوقت و أثرها في تنمية الابداع الاداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ، فقد هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم ، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة ، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية : -طبيعة العمل "مشرف تربوي -مدير مدرسة -معلم" ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة حكومية -أهلية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و كان حجم العينة 386 معلما بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة ، و قد دلّت النتائج لتحليل بيانات الدراسة على أنّ الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت ، في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالبا)، حيث بلغ المتوسط العام 93,3، وأنّ الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام 3,93، وأنّ العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري، لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية .

¹سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، 2004، ص11-

وكانت درجة هذه العلاقة 72% وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين، وقد أوصى الباحث بعقد دورات مكثفة لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت، وكذلك مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري، مع استثمار الوقت استثماراً أمثل لأنه من الموارد الهامة في الحياة، لدوره الفاعل والمؤثر في تنمية المهارات الإبداعية، وكذلك تشجيع المدارس الثانوية الحكومية على توفير بيئة إبداعية خصبة، وإعلانها كمدارس مبدعة و متميزة على مستوى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وتقديم مخصص مالي تحفيزي لها¹.

كما كانت دراسة حول إدارة الوقت وعلاقتها بالضغط المهنية في الإدارة الرياضية -المركب الرياضي بالمسيلة نموذجاً- حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مضيعات الوقت والتي غالباً ما يتعرض لها العمال خلال إنجازهم لمهامهم، وإبراز الآثار التي تسببها ضغوط العمل و سبل التخفيف منها. حيث وضع الباحث فرضية رئيسية: يرى عمال المركبات الرياضية أن إدارة الوقت بكفاءة تقلل من ضغوط العمل، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته بهدف دراسة الظاهرة، على مجتمع بحث مكون من 97 عامل، اختار منهم عينة عشوائية بسيطة 30 عاملاً، كما اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في دراسته منها: معامل بيرسون بغرض معالجة نتائج الاستبيان. و لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية و بين الأداء و الرضا الوظيفي، كما توجد فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء و الرضا الوظيفي، مع وجود علاقة بين الضغوط الإدارية و بين الأداء و الرضا الوظيفي.

كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات، أبرزها المحافظة على الإدارة الجيدة للوقت المتعلق بإنجاز المهام، بتجنب التسويف في العمل لتجنب الضغوط التي تنجم عن تراكم الأعمال أو لوم المسؤول

¹فهد، بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة ادارة الوقت و أثرها في تنمية الابداع الاداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، (رسالة ماجستير) في الادارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 20، 2008-05-2015، 10:54.

،إضافة إلى التخطيط للقيام بالأعمال الصعبة عندما يكون العامل في قمة نشاطه لتفادي التوتر ،مع تنظيم الوقت الشخصي بوضع قائمة للأعمال المناطة به ،إضافة إلى التخطيط الجيد للمكالمات الهاتفية وعدم التردد في طلب المساعدة من الزملاء عند تراكم الأعمال ،دون التفكير في ضيق الوقت المخصّص لإنجاز الأعمال .¹

و في دراسة حول علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف و المسيلة، حيث وضع الباحث التساؤل العام التالي: هل هناك علاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟ انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام التي يقضيها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة .

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) حول آثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة ؟

-هل لإدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

-هل هناك علاقة بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية ؟

-ما الرؤية المقترحة التي تسهم في حسن إدارة الوقت من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية .

-ما هي الطرق التي تستخدم للتغلب على الإحساس بالضغط من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية؟

وتكوّن مجتمع الدراسة ،من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي " سطيف والمسيلة" البالغ عددهم 158 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من 89 موظفا وموظفة، أي حوالي 56% من مجتمع الدراسة الأصلي، خلال العام الدراسي 2010/2011، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة ،الاستبيان .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

¹-أحمد شناتي، إدارة الوقت وعلاقتها بالضغوط المهنية في الإدارة الرياضية -المركب الرياضي بالمسيلة نموذجا- ،مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر3، العدد (0) جوان 2009، 04-09-2017، 15:46 د.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأعمال والمهام التي يقوم بها العامل وقت الدوام، تعزى باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف سنوات الخدمة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول آثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف الجنس والخبرة، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي

-إدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل .

-توجد عاقبة طردية بن هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل .

-تقديم العمال رؤية مقترحة تسهم في حسن إدارة الوقت، من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام، والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل.

وبينت الدراسة أنّ العاملين في المنشآت الرياضية المبحوثة، تظهر عليهم آثار جسدية سلبية نتيجة إحساس بالضغط، تتمثل بالشعور بالتعب والانهاك، و أنّ العاملين يستخدمون العديد من الطرق بشكل فعال للتغلب على الاحساس بالضغط، مثل الحرص على حل المشاكل العائلية التي قد تؤثر على العمل الحرص على إدارة الوقت بشكل جيد، الحرص على التواصل مع الآخرين .

هذه النتائج المتوصل إليها حثمت على إدارة المنشآت الرياضية الاهتمام بالوقت وإدارته بكفاءة، ليصبح جزءا من الثقافة الادارية التنظيمية، وزيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق موضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهتها¹.

* تعقيب على الدراسات السابقة

وتأسيسا على ما سبق وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، و التي حملت أوجه تشابه و اختلاف مع موضوع بحثنا، من حيث الأهداف، التساؤلات، الأهمية و أساليب البحث، و كذلك النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، كانت نقاط تشابه و نقاط اختلاف.

¹ -فيصل قاسمي، عبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية -دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف و المسيلة - مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 05 أفريل 2012، 29-06-2017، [www.asjp.cerist.dz>downArticle](http://www.asjp.cerist.dz/downArticle) 16: 05.

أوجه التشابه

الجدير بالذكر أنّ من أوجه التشابه هو اتخاذ مختلف الدراسات من الوقت متغيراً مستقلاً لها، سواء من حيث إدارته و كيفية استغلاله أو أهم مضيعاته، عدا دراستين حول التفويض و علاقته بإدارة الوقت و الأنماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقتها بفعالية إدارة الوقت.

أمّا أوجه الاختلاف فقد تعدّدت بين المتغير التابع للدراسات من تخطيط وأداء و ضغوط العمل ومضيعات للوقت، و تحصيل و الرقابة على الوقت.

و على الرغم من أنّ هذه الدراسات لا تتشابه مع موضوع دراستنا في المتغير التابع ، إلاّ أنها كانت مرتكزا للاعتماد عليه في فهم موضوع إدارة الوقت ، و الاعتماد عليها في الفصل الامبريقي تدعيماً وفهما للبحث.

أوجه الاختلاف

بما أن متغيرات الدراسة التابعة جاءت مختلفة، فقد اختلفت أهداف الدراسة و أهميتها من دراسة الى أخرى ،فكل دراسة ولها هدف تسعى لتحقيقه، ومن بين أهداف الدراسات السابقة كشف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي و بين إدارة الوقت و ضغوط العمل، و إدارة الوقت و أداء العمال ، و إدارة الوقت و أهم مضيعاته، حيث كانت دراستنا تهدف الى تبيان العلاقة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

و رغم الاختلافات الموجودة في الدراسات، فقد جاءت معظم الدراسات بطرائق و أساليب مشتركة من حيث أدوات جمع البيانات، كالاستبيان و المقابلات و الملاحظة و الأساليب الاحصائية و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الاختبارات و معاملات الارتباطات ،حيث اعتمدت جُلّها على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

كما أنّها تشترك في اعتمادها على المنهج الوصفي ،الذي يعتمد على وصف و تحليل الظاهرة ، كما أنّ الدراسات اعتمدت على الوثائق و السجلاتّ و دليل المؤسسات للتعرف أكثر على المؤسسات محل الدراسة الميدانية، و قد خلصت في الأخير الى نتائج قدّمت من خلالها اقتراحات تكون بداية لدراسات جديدة و توصيات كالعامل على إبراز أهمية الوقت مع عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت و كذلك إبراز أهم عوامل ضياعه.

كما تمّت الإشارة الى أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة و التي ترتبط بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة، و ما هي أهم الجوانب التي يمكن الاستفادة منها أو التي تحتاج الى مزيد من البحث و الدراسة.

خلاصة

تعد الدراسات السابقة منهلا لكل باحث من أجل إثراء بحثه، بما تقدّمه و تحمله من أبعاد و مؤشّرات تعرض من خلاله تصورات حول موضوع الدراسة المراد بحثه، مع توجيه مسار البحث منهجيا ونظريا.

و في هذا الإطار و من خلال تطرّقنا الى بعض الدراسات الميدانية، كانت هذه الدراسات مدخلا لبحثنا من خلال التراكم المعرفي و المنهجي الذي تحمله للاستفادة منها في موضوعنا إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، بما حملته من أوجه تشابه أحيانا و اختلاف أحيانا أخرى.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا :إطار الدراسة

أ /المجال الجغرافي

ب/ المجال البشري

ج المجال الزمني

ثانيا :البعد الاجتماعي

ثالثا: بعد المورد البشري

رابعا : نموذج الدراسة

خامسا :المنهج المستخدم

سادسا :أدوات جمع البيانات

سابعا: العينة و كيفية اختيارها

ثامنا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تاسعا: تحليل البيانات الشخصية

خلاصة

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي حلقة وصل بين الجانب النظري و الميداني كما يجسّد الخطوات العملية لجمع المعطيات، وهذا بإبراز مختلف مجالات الدراسة ، من مجال جغرافي و زمني وبشري، وعرض الطريقة المتبعة في معالجة الموضوع من منهج وعينة و أساليب إحصائية ،كل هذا يدخل في إطار رسم استراتيجية استكمال البحث النظري بالبحث الميداني .

أولاً :إطار الدراسة

يشتمل إطار الدراسة على المجال الجغرافي للدراسة الميدانية و المجال البشري الذي يعبر عن مجتمع البحث المشمول بالدراسة، و المجال الزمني الذي يحدد التاريخ الذي تمّ فيه إجراء الدراسة الميدانية، و تعتبر هذه المجالات من أهم محددات البحث، لأنها تمثل العمود الذي يقوم عليه ،أخذين بعين الاعتبار مسألة تشكيل المجال المكاني للظاهرة البحثية في تمايزها و هويّتها، كما أنّ المجال الزمني يبرز على الخصوص تغيير الظاهرة عبر الزمن.

1-المجال الجغرافي :

يعتبر المجال الجغرافي الذي يشكل الظاهرة البحثية ،المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية ،أين تمّ في المؤسسة العمومية الاقتصادية" المركب الصناعي و التجاري الحروش" و الذي كان يسمّى سابقا مطاحن الحروش ،وراجع أصل مطاحن الحروش إلى المؤسسة الأم s.n.sempac ذات التسيير المركزي ثم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم رأسمالها 120000000دج، وقد استطاعت في فترة وجيزة أن ترفع رأسمالها إلى 170000000دج، وقد اقترح مجلس الإدارة لمجمع الرياض خلال انعقاده في 2001.07.27 تسمية جديدة "مطاحن الحروش" بعدما كانت تسمى بمركب " لطرش يوسف" حيث تعتبر من أهم المركبات على المستوى الوطني، تم تأسيسها عام 1981م حيث تفرعت عن المؤسسة الأم في 1998.01.01 وهذا طبقا لعقد التوثيق المسجل يوم 1998.01.02 تحت رقم 10055 ،و الذي يثبت إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية مطاحن الحروش ،شركة ذات أسهم برأسمال 250000000دج.

و بعد انعقاد الجمعية الغير عادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم" مطاحن بني هارون" المؤرخ في :24ماي 2016،المسجل بمديرية أملاك الدولة لولاية قسنطينة الخاص بالدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية ،شركات ذات أسهم و من بين هذه الشركات :المؤسسة

العمومية الاقتصادية مطاحن الحروش " المركب الصناعي و التجاري الحروش" حاليا ، و كذا تعديل القانون الأساسي (le statut) للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم " بني هارون " و اللائحة السادسة من عقد تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية " مطاحن بني هارون " ، شركة ذات أسهم بمديرية أملاك الدولة لولاية قسنطينة بتاريخ 2016/12/21، المتضمن تغيير التسمية الى المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم حبوب قسنطينة (Céréales Constantine)، التي مقرها بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة و التابعة لمجمع أفرو ديف (Agrodiv) و مقره الجزائر العاصمة.

و كانت تضم المؤسسة سميدي 11 فرعا في مختلف ولايات الشرق الجزائري ، والرمز التجاري سمي (SMID) وهي: - مطاحن الحروش - مطاحن سييوس (عنابة) - مطاحن سيدي راشد (قسنطينة) - مطاحن مرمورة (قالمة) - مطاحن ليطورال (سكيكدة) - مطاحن بني هارون (ميلة) - مطاحن الكبرى العوينات (تبسة) - مطاحن الأوراس (باتنة) - خمائر الشرق بوشقوف (قالمة) - المخبز المركزي قسنطينة - مطاحن سيدي أرقيس (أم البواقي).

و أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية حبوب قسنطينة تشمل المؤسسات التالية:

- 1- المركب الصناعي و التجاري الحروش .
- 2- مطاحن مرمورة (قالمة) .
- 3- مطاحن ليطورال (سكيكدة).
- 4- مطاحن سييوس (عنابة).
- 5- مطاحن الحضنة (مسيلة).
- 6- مطاحن بني هارون (ميلة).

يقع المركب الصناعي و التجاري الحروش على بعد 30 كلم من مدينة سكيكدة ، حيث يحده من الشمال وحدة توزيع المياه ، ومن الجنوب مناطق سكنية، ومن الغرب مناطق سكنية وأخرى زراعية وشرقا الطريق الوطني رقم 03، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 117101م² منها 29830م² مستغلة و 87721م² غير مستغلة، حيث يقدر ثمن شراء المساحة الإجمالية 281.042.400دج ، وهذا الجدول يوضح المساحة المستغلة على المباني للمركب.

جدول(08):المساحة المستغلة من المركب

المساحة	عدد الطوابق	العدد المباني
$22850+2250$ م ²	أرضي+6	المطحنة 1+2
1200 م ²	أرضي +1	مبنى العجائن والكسكي
2800 م ²	أرضي +7	مبنى التخزين
8773 م ²	أرضي +3	مبنى الإدارة
13957 م ²	أرضي	مباني مختلفة للإدارة

المرجع: دليل المؤسسة

وهذا المركب يتكوّن من ثلاث وحدات: المطحنة 01، المطحنة 02، مصنع العجائن والكسكي.

1-المطحنة رقم (01): لإنتاج السميد و الفرينة و النخالة بقدرة إنتاجية 2000ق/اليوم.

2-المطحنة رقم (02): لإنتاج السميد بقدرة إنتاجية 3800ق/اليوم و هي متوقفة في انتظار إعادة تأهيلها.

3-وحدة العجائن الغذائية و الكسكي: بعد تجديد التجهيزات و الآلات و المعدات و تركيبها، دخلت الوحدة بعد عمليات التجارب الأولى للإنتاج، الإنتاج الفعلي شهر أفريل 2018، لمختلف أنواع العجائن الغذائية (السباقيتي، صدفه ملساء، شعيريات، محمصهالخ)

1- نشاطات المؤسسة:

تقوم مؤسسة المركب الصناعي و التجاري الحروش بإنشاء صناعة مواد عديدة ومتنوعة على مستوى وحدات الإنتاج المتوفرة لديها، وتعمل على تسويقها وبيعها للمستهلك مع الأخذ بعين الاعتبار ،جميع الاحتياطات اللاّزمة فيما يخص النوعية، الجودة، سعر البيع.

1.1 النشاط الأساسي:

- إنتاج تسويق السميد والعجائن الغذائية، الفرينة وفضلات الإنتاج (النخالة).

2.1النشاط الثانوي:

- كراء الصوامع لتخزين القمح لجهات أخرى.

- كراء الشاحنات لنقل البضائع لجهات أخرى.

-تصنيع قطع حديدية في ورشة التصنيع الميكانيكي للمؤسسة وحتى لجهات أخرى.

2. أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى خلق جو من التنظيم ،وذلك بوضع سياسة مناسبة للموارد المالية والتي تهدف أساسا لتلبية احتياجات المؤسسة وإرضاء الزبائن ،كما تسعى جاهدة إلى تحقيق أكبر قدر من الربح في نهاية السنة.

وكذلك تحقيق الأهداف العامة للاقتصاد الوطني، وتعظيم المنفعة العامة لأنّ المؤسسة (المركب الصناعي و التجاري الحروش) هي مؤسسة عمومية اقتصادية.

من كل هذا نسعى لضمان استمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة، واحتلال مكانة مرموقة في السوق والتركيز على هدف أساسي وهو توفير مناصب شغل.

3. تعريف مصالح المؤسسة:

1.المديرية العامة:

وهي الجهاز الأعلى في المؤسسة ،ويشرف عليها الرئيس المدير العام للمركب الصناعي والتجاري الحروش ،وهو القائم بمراقبة كل الوثائق والمصادقة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة وهذا بتنظيم وتسيير شؤونها والتنسيق بين المصالح.

2.مصلحة المخبر و مراقبة النوعية:

وهي مسؤولة على مراقبة نوعية المواد الأولية ،كذلك نوعية منتوجات المركب الصناعي و التجاري الحروش، ومعاينتها باستمرار عن طريق تحاليل يقوم بها المخبر، وبعدها تقوم بتقديم تقريرها، كما تتكوّن من مهندسين وتقنيين في مجالات الكيمياء والبيوكيمياء والبيولوجيا، إضافة إلى أعوان متعدّدوا الاختصاصات.

3. المخازن الاستراتيجية:

ودورها تخزين وتحويل المواد الأولية(قمح صلب، قمح لين) إلى الوحدات الإنتاجية (وحدتي السميد والدقيق) .

4. مديرية التسويق:

وهي إدارة مكلفة بسياسة تجارية تسمح بتحقيق مخطط المبيعات والتمويل، إضافة إلى وضع سياسة تتعلق بتمويل وتسيير المخازن، حتى تضمن أقل نسبة ممكنة من الانقطاعات في الإنتاج والتكاليف الزائدة وإقامة المراقبة الذاتية فيما يتعلق بالميزان القياسي ويوميّات المبيعات، كذلك فهي مكلفة بإدخال مفاهيم التسويق في السياسة التجارية للمؤسسة، زيادة على أنها مسؤولة على إدارة فرع المديرية التجارية، فهي تعكس الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية التجارية بصفة عامة من الفروع التالية التي تعتمد عليها لتنفيذ مهامها.

5. مديرية الإدارة و المالية:

وتقوم بتوقيف الميزانية في المواعيد المحددة، ووضع نظام لحساب التكاليف وتأخذ على عاتقها مهمة القيام بالميزانية ومراجعة ومراقبة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، كذلك تحليل حسابات هذه الأخيرة كل نهاية الشهر، كما تضمن متابعة دقيقة لحالات التقارب البنكية، وتدقيق حصيلة الحسابات الاجتماعية لآخر السنة (Bilan annuel) .

6. مصلحة الأمن والتأمينات:

وهي تقوم بمتابعة الدخول والخروج والمحافظة على نظافة المؤسسة، بضمان نشر و توزيع لمجموع التعليمات الأمنية الخاصة بنظافة وتلزم بتطبيقها على كل مسؤول في مجال عمله، وضمان سلامة السلع والأفراد ومستعملي الوسائل المادية المتوفرة داخل المؤسسة، والحفاظ على الحالة الجيدة لسير مجموع وسائل هذه الأخيرة ضد الحرائق، الحوادث..... إلخ

7. مديرية الاستغلال وتضم الوحدات التالية:

-المطحنة رقم 01: وتقوم بإنتاج الدقيق -السميد- عن طريق طحن القمح اللين والصلب.

- المطحنة رقم 02: وتقوم بإنتاج السميد عن طريق طحن القمح الصلب.

-وحدة العجائن الغذائية: إنتاج مختلف العجائن مثل: السباقيتي، الصدفات بمختلف الأحجام، اللولب،

الشعيريات المحمّصة، التليني..... إلخ، إضافة الى الكسكي.

8. مديرية الإدارة العامة:

مكلفة بوضع تحت تصرف المؤسسة الموارد البشرية الملائمة كما ونوعا، والسهر على تنمية المعارف لديهم وتنشيطهم عن طريق تكوينهم وتحسين ظروف عملهم في المدى القصير والمتوسط

والطويل ،وكذلك تحديد سياسة التشغيل، كما تقوم بتنفيذ برامج العمل وضمن استمرارية سير المصالح والمشاركة في كل المفاوضات الجماعية مع المتعاملين الاجتماعيين ومراقبة شراء الوسائل العامة والمخزون، كما تقيّم على فترات تطوير العمال والأعباء، واقتراح حلول في حالة وجود انحراف، وكذا الإعلام الفوري بكل جديد يتعلق بتشريع العمل وتطبيقاته، كما تضمن تسيير إدارة المستخدمين، وذلك بالمتابعة المستمرة لمواعيد عملهم (الحضور والغيابات)، والتي على أساسها يتم إعداد كشوف الأجور لكل العمال، وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة وتضم المصالح التالية:

9. 1- قسم الوسائل العامة:

هذه المصلحة لا يقل دورها أهمية عن باقي المصالح، حيث يكمن دورها في تلبية حاجيات كل المصالح الأخرى، إذ تكلف بشراء جميع لوازم المكتب من أوراق إدارية، أقلام.....إلخ، كما تلتزم بشراء بعض لوازم السيارات الخفيفة كالعجلات، إلى جانب التكلّف بصيانتها وتسديد فواتير الهاتف وألبسة العمال.....إلخ.

9. 2. قسم المستخدمين:

وينكّف هذا القسم بالمهام التي تسند إليه من انشغالات العمال ،بمختلف أصنافهم والمذكورة أدناه:

- * توظيف وانتقاء (اختيار) العمال حسب الاحتياجات المعبر عنها والمصادق عليها.
- * مسك وتسجيل وحفظ الملفات والأرشيف الخاص بتسيير وإدارة المستخدمين ،طبقا للقواعد والإجراءات السارية المفعول.
- * متابعة حركة المستخدمين وإعداد الإحصائيات المتعلقة بذلك.
- * جمع الوثائق الخاصة بتسيير المستخدمين ومعالجتها وفقا للإجراءات المعمول بها.
- * متابعة عمليات ما بعد إنجاز الأجرة الشهرية.
- * إنجاز التصريح بالأعباء الاجتماعية والضريبة، وتقديمها للمصالح المعنية وتسديدها.

9. 3. قسم المنازعات القانونية:

وهذا القسم مكلف بمسك القضايا والوسائل القانونية للمؤسسة ،سواء كانت داخلية(أي بين المؤسسة والعامل) أو خارجية (أي بين المؤسسة والزبائن)، وتختص بالمنازعات التي تدخل في إطار علاقات العمل، و يمثل مستشارا أو محاميا للمؤسسة في جميع المسائل القانونية ،وممثلها في المحاكم والمجالس القضائية.

9. 4. قسم التكوين: دوره وضع مخطّط التكوين للمركب، بالتنسيق مع المديريات المركزية المتريّسين بمختلف مصالح المركب، تدقيق حصيلة التكوين الشهري و السداسي و السنوي .

10. مصلحة الشؤون الاجتماعية:

وهي تتعامل مع مختلف أمور الموظفين الاجتماعية من خلال الأنظمة الاجتماعية والعطل المرضية، كما تأخذ على عاتقها مساعدة عمال المؤسسة اجتماعيا ،وهذا بالتنسيق مع فرع المؤسسة النقابي، ومن بين هذه الخدمات المقدّمة للعمال على مستوى المؤسسة نجد مايلي:

-المطعم (متوقف عن العمل)

-النادي (متوقف عن العمل)

-التعاونية الاستهلاكية

-الأرشيف

11. مديرية التنمية والتخطيط وتدقيق الحسابات:

وهي مديرية تقوم بتدقيق ومراجعة حسابات المؤسسة.

-تقوم بتدقيق اقتراحات وأساليب العمل.

-تقوم بمراقبة كل المديريات والمصالح.

-تضمن الملاحظة المناسبة.

-تعتبر هذه المديرية اليد اليمنى للمدير العام.

12. المديرية التقنية: تهتم بـ:

-صيانة ومتابعة الهياكل الخاصة بالمؤسسة.

-المحافظة على مخزون المؤسسة.

-تسيير حاضرة الوزن الثقيل(الشاحنات)،التي تنقل المادة الأولية(القمح الصلب و القمح اللين)،المنتجات(سميد، فرينة و عجائن).

2 /المجال البشري :

يعتبر المجال البشري للدراسة ،هو عدد أفراد المجتمع الذي تمّ إجراء الدراسة الميدانية عليه ، و الذي ضمّ في هذه الدراسة الموارد البشرية للمؤسسة ،من عمال تنفيذ و عمال مهرة ،و إطارات و البالغ عددهم 181 عاملا موزعين ،على المصالح المختلفة المؤسسة .

الجدول رقم (09) : حالة تعداد الموارد البشرية للمؤسسة

النسبة	المجموع	المنفذون	المهرة	إطارات متوسطة	إطارات سامية	إطارات مسيرة	المجموعات
%50	91	29	41	13	05	03	الدائمون
%38	68	30	26	11	01	/	المتعاقدون
%12	22	02	09	11	/	/	CTA
%100	181	61	76	35	06	03	المجموع
	%100	%34	%42	%19	%03	%02	النسبة

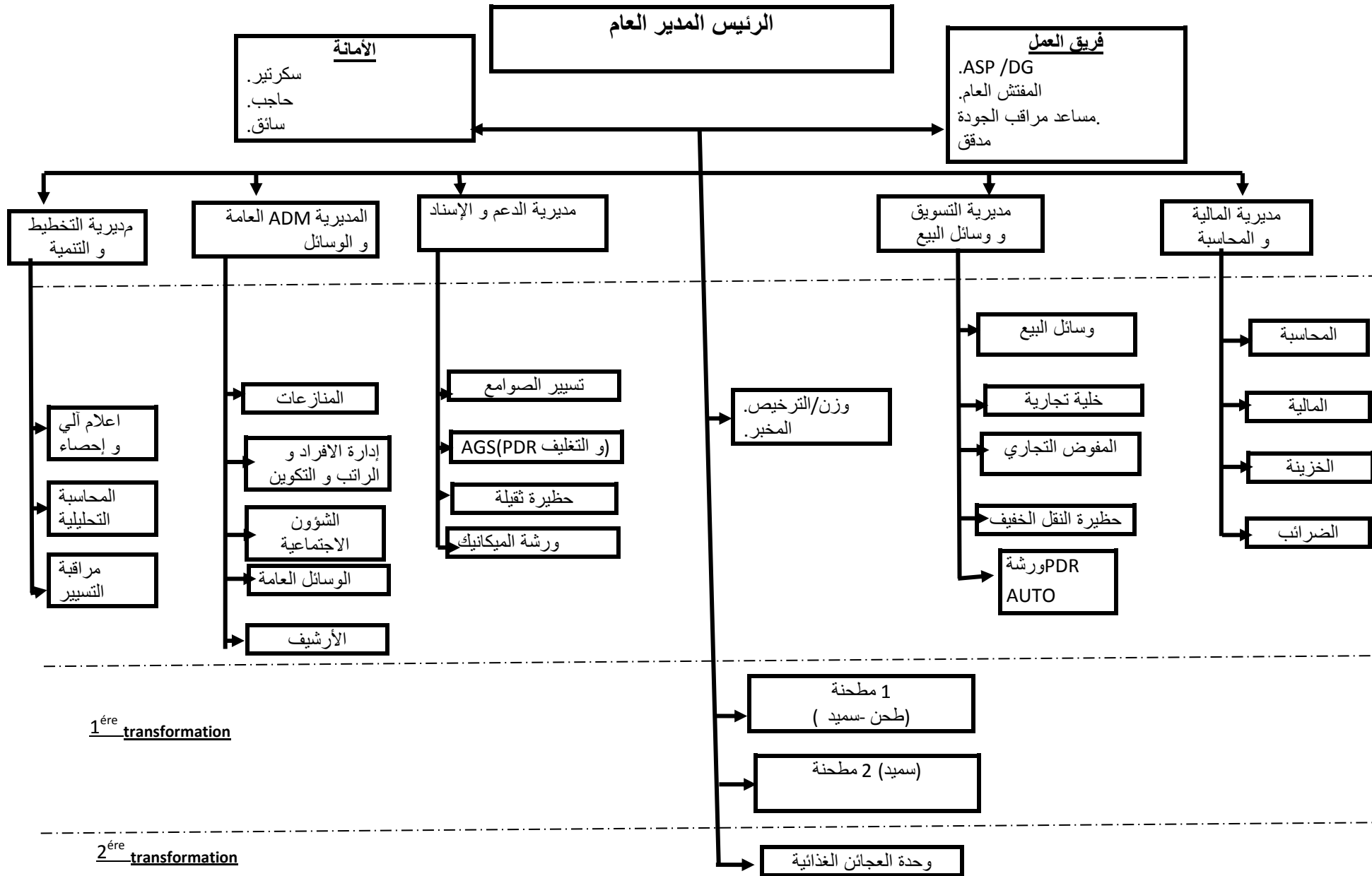
المصدر: قسم التكوين بالمركب الصناعي و التجاري الحروش أكتوبر 2018.

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح مجتمع الدراسة الذي يقوم بوظائف متعدّدة، حيث تمّ الاعتماد على عيّنة قدرت بنسبة 62% من مجتمع بشري مكون من 181 عاملاً، مصنّفين ضمن فئات مهنية و هذه الفئات مقسّمة بين العمال الدائمين والمتعاقدين، وعمال CTA (و التي تكون عقود عملهم محدّدة المدّة أو عقود عمل المساعدة و التي تكون عقودهم من مديرية التشغيل بالولاية)، هذا التعداد الذي يتغير من شهر لآخر حسب مديرة الإدارة العامّة، و هذا وفق سياسة التشغيل بالمؤسسة ، و الملاحظ أنّ أكبر نسبة هي في العمال الدائمين 50% ، و الموزعين حسب الفئات المهنية، فئة الاطارات و التي تكون درجتهم المهنية من 15 الى أكبر من 20، وهذه الفئة بدورها تنقسم الى: إطارات مسيرة 03 عمال إطارات سامية 06 عمال، إطارات متوسطة 35 عاملاً، وهذا حسب الدرّجة ، أمّا فئة عمال المهرة فهم 35 عاملاً و التي تكون درجتها من 11-14، أما فئة المنفذين فهم 61 عاملاً، فتكون الدرجة من 10 فأقل.

*الهيكل التنظيمي العام للمركب الصناعي و التجاري الحروش

يعتبر الهيكل التنظيمي الاستراتيجية التنظيمية لكل مؤسسة ، و الذي من خلاله يعطي خريطة تقسيم الوظائف و الأدوار و العلاقات، على المستوى النظري، حيث تعمل المؤسسة على تجسيده عبر مختلف الوحدات و المصالح المتواجدة بالمركب، الذي شهد تغيرات انطلاقاً من التغيرات الحاصلة بالمركب بفتح وحدة العجائن و إعادة تأهيلها، حيث يتّضح من خلال الشكل رقم (16) ، أنّ الهيكل

التنظيمي للمؤسسة يتبع النموذج الهرمي ، و المعتمدة من قبل المؤسسات العمومية، و الذي يعتمد على الوظائف كأساس في تصميمه لأنواع الأنشطة بالمؤسسة ، و الذي تنساب فيه السلطة من أعلى الى أسفل ، و على اعتبار أنّ المؤسسة إنتاجية بدرجة أولى، إضافة الى عامل الأقدمية الذي لعب دورا حيث أصبحت المؤسسة بمثابة عائلة ثانية ، ما ساهم في تعايش العمال فيما بينهم ، فأضحى هناك نوع من المرونة في الاتصال و الإشراف بين المصالح و الوحدات و التفويض ، ما يضفي نوعا من الفعالية و المرونة ، و هذا ما تتجه إليها الهياكل المسطحة، التي تعتمد في مقاييس كفاءتها على رضا العميل لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع بيئة المنافسة، لأن الهدف حسب المقابلة مع مديرة مصلحة المخبر هو أن يكون المنتج صحيا مطابقا للمعايير و قابلا للتسويق.



الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي التوقعي للمركب الصناعي و التجاري الحروش

3/المجال الزمني

يعتبر المجال الزمني الفترة نرصد من خلالها حركية و تغير الظاهرة، و لقد مرّت الدراسة الراهنة بشقيها النظري و الميداني عبر مراحل موزعة كالتالي:

أ-المرحلة الأولى :

بدأت هذه المرحلة بعملية الاستقرار على موضوع الدراسة في شهر أكتوبر 2014 أين بدأت مرحلة جمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

ب-المرحلة الثانية:

تم تقديم المشروع المقدم لاستكمال الدكتوراه إلى اللجنة العلمية ،و بعد المناقشة تم قبوله يوم الثلاثاء 14 أكتوبر 2014، ، و بذلك بدأت مرحلة البحث وجمع المعلومات والمراجع الخاصة بمتغيرات الدراسة ، والتنسيق في العمل مع الأستاذ المشرف.

ج- المرحلة الثالثة:

و بعد الاستقرار على مكان إجراء الجانب الميداني للدراسة ،و بعد أن تمت الموافقة على طلب إجرائنا للبحث الميداني ،و الذي كان في المركب الصناعي و التجاري الحروش Agrodív بدائرة الحروش ولاية سكيكدة ، ،أين باشرنا في البحث الميداني يوم 24سبتمبر 2018 ،ولم يتم تحديد مدة التريص ،ما أعطى أريحية أكثر للبحث ، حيث قمنا بجمع البيانات الخاصة بالإطار الجغرافي والبشري، كما تمّ إطلاع مديرة الإدارة العامة عن الموضوع و أهداف البحث.

د-المرحلة الرابعة :

تمّ توزيع الاستبيان التجريبي على عينة من 10 عمال بمصالح المركب، و ذلك بغية تعديل الاستبيان النهائي والوقوف على بعض الأسئلة التي قد تكون غامضة للمبحوث، لم يسترجع منها إلا 09إستبانات.

هـ-المرحلة الخامسة :

والتي تمّ فيها توزيع الاستبيان في شكله النهائي على المورد البشري المعني بالدراسة، حيث تمّ توزيع الاستبيان على مراحل ،فبعد الحصول على الإجابات يتم توزيع مجموعة أخرى منه، و هذا بغية تنظيم العمل و استرجاع أكبر قدر من الإجابات ،حيث ساعدنا العمال في

هذه المرحلة ،خصوصا أنّ نظام العمل بالمؤسسة هو تناوبي ،أين تم توزيع بعض من الاستبيان بطريقة غير موجهة و هذا لطبيعة العمل، و قد تم توزيع 132 استبيان، تم استرجاع 122 استبيان ،و تم اعتماد113 استبيان، و استبعاد الاستبانات التي لم تستوف الشروط اللازمة للتحليل.

و- المرحلة السادسة :

بعد عملية استرجاع الاستبانات الموزعة ،تمّ الشروع مباشرة في تفرغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم(24)، وهذا بعد جمع أكثر معلومات حول هذا البرنامج و استعمالاته، حيث تمّ حساب النسب و التكرارات والارتباطات التي تلائم الدراسة، ثمّ الشروع في مرحلة تحليل البيانات و محاور الاستبيان .

ي-المرحلة السابعة:

تمّ فيها تحكيم المذكرة لغويا من قبل دكتورة متخصصة في اللغة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بهدف تفادي الأخطاء اللغوية والإملائية التي تشوب المذكرة ،بغية أن يكون العمل المقدم منهلًا للباحثين.

ثانيا : البعد الاجتماعي للمركب الصناعي و التجاري الحروش:

يعتبر القطب الاقتصادي <المركب الصناعي و التجاري الحروش>، أحد المعالم و الرموز الاقتصادية لولاية سكيكدة و الذي يقع في دائرة الحروش ، التي تتميز بالطابع الفلاحي لها و للمناطق المجاورة (سيدي مزغيش، أمجاز الدشيش، عين بوزيان...الخ) ما ساهم في سلاسة تدعيمها بالمادة الأولية من القمح ، ،حيث يتم طحن 1000طن يوميا من المادة الأولية.

كما يعتبر من أهم المركبات على المستوى الوطني، كونه يقدم دورا فعّالا في تدعيم السوق الوطنية و المحلية خاصة ، بأحد المنتوجات الواسعة الاستهلاك على مستوى المجتمع (مادة القمح، الفرينة والعجائن).

إضافة الى قرية من خط السكة الحديدية الرابط بين شرق البلاد و غربها، و شبكة الطرقات السريعة و المزوجة ، ناهيك عن الطريق السيار شرق غرب الذي يمر بدائرة الحروش، علاوة على قرية من المؤسسة المينائية بسكيكدة .

و على الرغم من الأزمات التي مرّ بها المركب، إلا أنه استطاع أن يعيد فتح الوحدات التي كانت مغلقة لسنوات و إعادة تأهيلها، لضمان استمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة وإرضاء الزبائن، إضافة الى التركيز على هدف أساسي وهو توفير مناصب شغل دائمة أو مؤقتة لشباب الولاية.

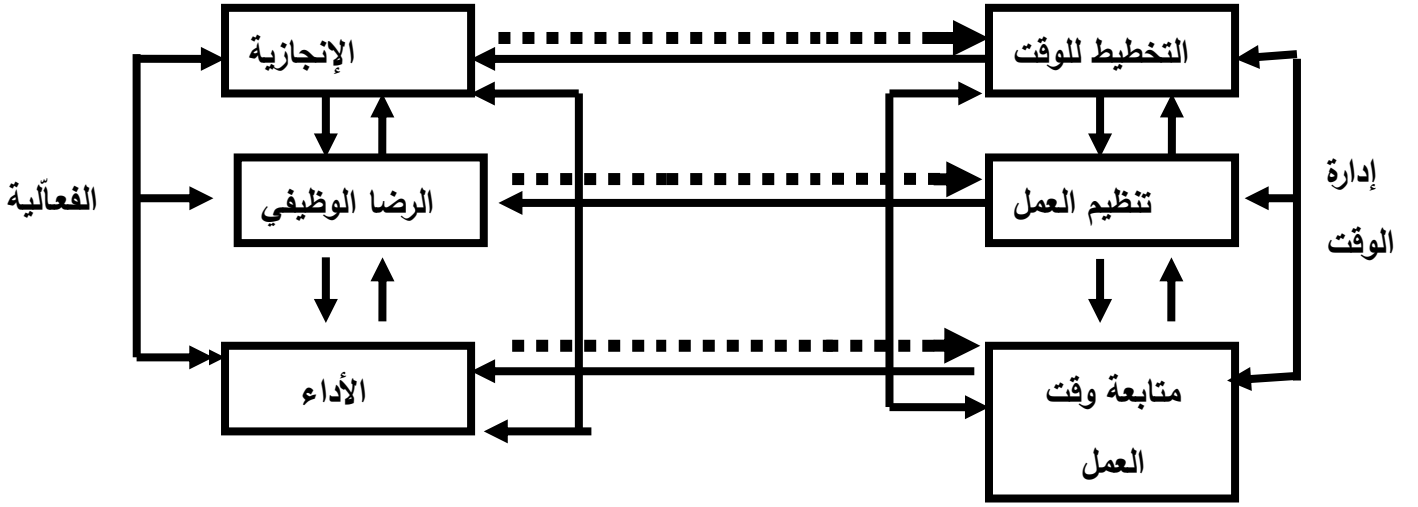
ثالثا : بعد المورد البشري

إنّ الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، إذ لا يمكن لعمليات الإنتاج أو التسويق أن تتم إلا إذا توافرت الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، و لهذا يتحتّم على المؤسسات أن تحسن استثمار مواردها البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و فعاليتها .
و يعتبر المركب الصناعي و التجاري الحروش ،من المؤسسات التي تشغل طاقة بشرية مختلفة الفئات المهنية ذات الخبرة الطويلة ،و التي منها ما تجاوز 36 سنة عمل ،و منها ما يقل عن 05 سنوات خبرة، ما يدل على سياسة الاستقطاب و التشغيل التي تستخدمها المؤسسة بغية الرفع من إنتاجها و الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، و حصولها على شهادة الايزو دليل على ما تتمتع به من فعالية و معايير تعتمد عليها في إرساء دعائم بقائها .

رابعا : نموذج الدراسة

يستند نموذج الدراسة الى دراسة العلاقات التفاعلية الدينامية الجدلية ،بين متغيّر إدارة الوقت كمتغيّر أساسي للفعالية التنظيمية.
و تتعدّد معالم هذه العلاقات في ضوء عمليّتي التجاذب و الترابط بين أبعاد متغيّر الدراسة و خاصّة تلك المتعلّقة بالتأثيرات المتوالية لتنظيم الوقت و التخطيط و متابعته، على الرضا الوظيفي، الإنجازية، الأداء.
و يمكن تلمّس معالم هذه العلاقات، في الشكّل الذي يجسّد مكونات و عناصر المتغيّر المستقل و التابع، كما يظهر الارتباطات الأفقية ،العمودية و تفاعلاتها.
و في ضوء هذه الرؤية و تمفصل مؤشرات متغيّر الدراسة ،يمكن تجنّب الرؤية السببية ذات الاتجاه الواحد و التركيز على علاقات التبادل و التفاعل في ظل أوزان و تأثير كل متغيّر على حدة.

الشكل (17) : نموذج الدراسة



خامسا : المنهج المستخدم

تختلف مناهج البحث باختلاف طبيعة المواضيع المعالجة، و الذي يعتبر الوسيلة التي تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج المرغوبة، و من أجل التحقق من مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة، اعتمدنا على طريقة المسح بالعينة ،والتي تعتبر إحدى طرائق المنهج الوصفي ، ويتجلى ذلك من خلال نوعية البيانات الشخصية لعينة البحث ، و بهدف التعرف على واقع المتغيرين، إلى جانب الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حيث أعطت صورة عن عينة البحث من خلال تنظيم العمل، و التخطيط للوقت ومتابعة وقت العمل، و هو ما ساعدنا على تحليل الدراسة في ضوء فروضها ومقارنتها بالدراسات السابقة، إضافة إلى تحديد موضوعات الدراسة ، و مصادر البيانات من أجل إعطاء فهم دقيق و معرفة العناصر المكوّنة لها و المرتبطة بها اعتمادا على الأسلوب الكمي و الكيفي.

***التحديد الكمي** والذي استخدم بغية تكميم البيانات وحساب النسب المئوية والتكرارات ومعاملات الارتباط ،المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بغية الوصول إلى نتائج واضحة و دقيقة.

***التحديد الكيفي** استخدم بغية تحليل المعلومات ،والوصول إلى نتائج و معرفة علاقاتها و تحديد خصائصها .

سادسا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة في الحصول على المعلومات على مجموعة من الأدوات، و التي تعتبر ضرورية لأي باحث لتدعيم بحثه من أجل الوصول إلى أدق النتائج، والتي تخدم أهداف البحث فيسهل عليه تبويبها للوصول إلى النتائج، و ارتأينا الاعتماد على تقنيتين أساسيتين لتدعيم البحث، تتمثل في تقنية المقابلة و الاستبيان، دون إغفال الملاحظة التي كانت أولى التقنيات المستخدمة أثناء البحث الميداني، و ما دعمنا به من وثائق خاصة بالمؤسسة والتي كانت أدوات مساعدة بغرض تحقيق أهداف البحث.

1 /المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة في جمع البيانات، و التي تعطي فكرة أوضح عن إجابات المبحوثين من خلال إجاباتهم تفاعلهم، إيماءاتهم ردود أفعالهم.....الخ والتي من شأنها أن تخدم الموضوع بالشأن الكبير، و بالتنسيق مع الأستاذ المشرف دائما، ارتأينا أن تكون المقابلة موجّهة الى مدراء ورؤساء مصالح المؤسسة، أما الاستبيان فقد تم تصميمه ليوجه على كافة المورد البشري الملائم للدراسة، و في هذا الإطار فقد تمّ تصميم نموذج للمقابلة احتوى على أسئلة وجهت إلى مدراء ورؤساء المصالح بالمؤسسة بكافة المصالح تقريبا، بغية جمع أكبر قدر من المعلومات التي تساعدنا في إثراء الموضوع، و إبراز العلاقة التي تجمع المتغيرين أملا في الوصول إلى نتائج من شأنها أن تخدم البحث العلمي، ووفق هذا المنطلق فقد صمّمت المقابلة كما يلي:

الساعة / الجنس/السن /المستوى التعليمي/الأقدمية /الوظيفة الحالية.

السؤال الأول:

باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم؟(قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟

السؤال الثاني

بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟

*التخطيط للوقت في إنجاز الأعمال؟

*تنظيم العمل أثناء أدائه ؟

*متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟

*توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟

-السؤال الثالث:

-هل توافق المبدأ الذي يركّز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم؟ و ما

هي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

حيث هدفت هذه المقابلات بالدرجة الأولى، إلى التعرف على المنهجية المتبعة من قبل مدراء و رؤساء المصالح في إدارة الوقت ،و التي تنعكس على الموارد البشرية ما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها وفق المخطط الزمني الموضوع، و كذلك التعرف على أهم العوامل التي يراها هؤلاء مساهمة و دافعة في الرفع من فعالية التنظيم ،من خلال مجموعة المتغيرات المذكورة حيث شملت المقابلة 08 مقابلات مع مدراء المصالح والأقسام للمؤسسة .

2/ الاستبيان

إلى جانب المقابلة فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستبيان كمصدر أساسي للحصول على المعلومات ،و هي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تثيرها إشكالية الدراسة ،و الفرضيات المطروحة في محاولة لإيجاد العلاقة بين متغيرا الدراسة ،والتي تضمنت 42 سؤالاً وزعت على أربعة محاور أساسية كالتالي:

المحور الأول :

تضمن هذا المحور المعلومات الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة البحث، و تبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06 .

المحور الثاني :

يتضمن هذا المحور بيانات الفرضية الثانية والخاصة بالتخطيط للوقت و زيادة إنجاز الأعمال و هي من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 18.

المحور الثالث :

يتضمن هذا المحور بيانات الفرضية الثانية و الخاصة بتنظيم العمل و الرضا الوظيفي و هي من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 29.

المحور الرابع :

يتضمن هذا المحور بيانات الفرضية الثالثة و الخاصة بمتابعة وقت العمل و زيادة الأداء و هي من السؤال رقم 30 إلى السؤال رقم 42.

سابعاً: العينة وكيفية اختيارها

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي، لأنها تسمح بالحصول على المعلومات بما يخدم البحث ، حيث تناولنا في هذه الدراسة موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية ،بالمركب الصناعي و التجاري الحروش **Agrodiv**، و لقد اعتمدنا في الدراسة على المسح بالعينة على (113 عاملاً)، وهذا بغية الوصول إلى حقائق عن مجتمع البحث من حيث التخطيط للوقت ،تنظيم العمل، مراقبة ومتابعة وقت العمل.

و بعد إجراء لقاء في أول يوم من التريص مع مديرة الإدارة العامة للمركب، وشرح موضوع الدراسة، بغية استخدام المسح الشامل أكدت أنه من الصعب جداً إجراء المسح الشامل على المورد البشري للمركب لعدة أسباب أبرزها مايلي:

- وجود عمال في عطل سنوية.
- وجود عمال في عطل مرضية طويلة المدى.
- وجود عمال في نقاط البيع المختلفة لبلديات وقرى الولاية و خارج الولاية:(عين قشرة، امجاز الدشيش، سيدي مزغيش، ديدوش مراد.....الخ
- وجود عمال سائقين يحضرون آخر النهار.
- طبيعة العمل بالمركب كونه تتاوبيا .
- كما يعتبر المركب مؤسسة إنتاجية، ما جعل ملء الاستبيان بالنسبة للبعض أمراً يأخذ وقتاً نظراً لكثرة الأعمال و الانتشغالات.

و قد تم اختيار العينة من مجتمع بحث قدر بـ 181 عاملاً، و تم أخذ ما نسبته 62% من مجتمع الدراسة، أي ما يمثل 113 عاملاً ، و بغية التقرب أكثر الى تمثيل المجتمع الكلي، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث أخذنا العينة من عمال المركب بصورة عشوائية تبعاً لأرقام العمال المتدرجة من 01 الى غاية 181.

ثامنا: الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة و بغرض تحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (24) ،و هو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات المندرجة ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط،... الخ ، و تبقى استعمالاته تتدرج ضمن طبيعة كل بحث و الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة.

***المدى :**

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس قد ارتأينا في اختيارات الإجابات للاستبيان ،أن نستخدم مقياس ليكرت الخماسي في بعض اختيارات الإجابات ،و بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول الفئة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في بعض الإجابات في المحور الثاني و الثالث و الرابع ،تم حساب المدى و ذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (5-4=1) ثم قسمته على عدد اختيارات المقياس (5)،و الهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل فئة ،ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن الفئة الأولى تكون (1.8=0.8+1)، وهذا يعني أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و أقل قيمة (1.8) يعد ضمن الفئة الأولى أبدا، و تكون بداية الفئة الثانية من (2.6=0.8+1.8) و يعد أي وسط حسابي من 1.8 و أقل من 2.6 أنه ضمن الفئة الثانية نادرا ،و الفئة الثالثة تكون (3.4=0.8+2.6) و يعد أي وسط حسابي يقع من 2.6 و أقل من 3.4 ضمن الفئة أحيانا ، و تكون الفئة الرابعة من (4.2=0.8+3.4) و يعد أي وسط حسابي يقع من 3.4 و أقل من 4.2 ضمن فئة غالبا وتكون الفئة الخامسة من (5=0.8+4.2) و يعد أي وسط يقع بين 4.2 و 5 أنه ضمن فئة دائما .

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
↓	↓	↓	↓	↓
1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

***التكرارات و النسب المئوية :**

لوصف خصائص مجتمع البحث إزاء محاور الدراسة .

***المتوسط الحسابي:**

استعمل في إجابات العينة المستعمل فيها مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابة المبحوثين واستعمل لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الإجابة لعبارة متغيرات الدراسة.

***الانحراف المعياري:**

استخدم لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة التي استخدم فيها لمقياس ليكرت الخماسي.

***معامل الارتباط بيرسون**

استخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و مؤشراتها، بهدف الكشف عن وجود العلاقة بينهما.

***معامل الارتباط سبيرمان**

استخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و مؤشراتها بهدف الكشف عن وجود العلاقة بينهما.

***حساب كا²:**

استخدمت للتأكد من وجود علاقة بين مؤشرات المحاور ،مع استخدام درجة الحرية و حساب كا الجدولية للتأكد من وجود العلاقة .

ثامنا: قياس صدق الاستبيان

1- الصدق الظاهري للاستبيان: لهذا الغرض فقد تمّ تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة متخصصين ، حيث تمّ تعديل بعض العبارات و إضافة أخرى تخدم أكثر الموضوع.

2- معامل ألفا كرونباخ :

من أجل قياس ثبات الاستبيان، والذي يعني عدم وجود اختلافات كبيرة عندما يتكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم و في أوقات مختلفة، و من أجل هذا تمّ استخراج معامل الثبات الفا كرونباخ، لمعرفة الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ،حيث أنه كلما كان المعامل يقترب من العدد واحد ،ذل ذلك على درجة ثبات عالية و كلما انخفض هذا المعامل و اقترب من الصفر فإن ذلك يدل على عدم الثبات ،و لقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (10) : قيمة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الدراسة

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
محور الفرضية الأولى	0.65
محور الفرضية الثانية	0.61
محور الفرضية الثالثة	0.80
معدل الثبات الكلي	0.65

و يوضّح الجدول السابق، أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الفرضية الأولى من الاستبيان قد بلغ 0.65، و بلغ 0.61 لمحور الفرضية الثانية، و 0.80 لمحور الفرضية الثالثة أمّا معدّل الثبات الكلي فقد بلغ 0.65، ممّا يضيفي درجة من الثبات للاستبيان عند تطبيقه و هذا يسمح بالاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

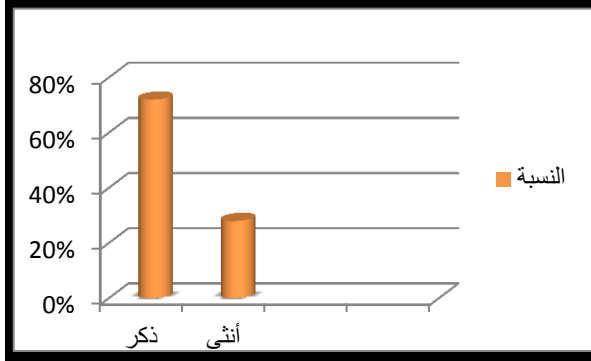
تاسعا: البيانات الشخصية و تحليلها:

سنخصّص في هذا الجزء من البحث لعرض البيانات الشخصية: والتي تشكّل الإطار المرجعي للباحث في تقديم لوحة شخصية عن المبحوث، وذلك على اعتبار أنّ هذه البيانات تقدّم صورة واقعية عن خصائص وسمات عينة الدراسة من جنس، عمر مستوى تعليمي، مستوى مهني الأقدمية في العمل، في محاولة لربطها ومتغيرا الدراسة >إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية< الذي من شأنه إعطاء صورة واضحة ودقيقة لخصائص هذه العينة. ولالإشارة فإنّ تعرضنا للعينة المدروسة بالمركب الصناعي و التجاري الحروش أوجب علينا التعرّض للخصائص الشخصية لهذه العينة وسماتها، بما يلاءم الدراسة المنهجية المتعلقة بإدارة الوقت و الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (11): الجنس

النسبة	العدد	العينة الجنس
%72.6	82	ذكر
%27.4	31	أنثى
%100	113	المجموع

شكل رقم (18): مخطط بياني يوضح الجنس



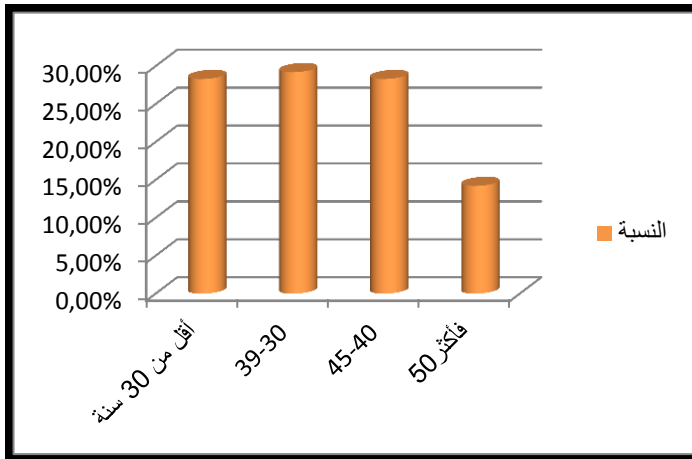
تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والمتعلق بمتغير الجنس أن:

-أغلبية أفراد العينة هم من الجنس الذكوري بنسبة تقدر بـ 72% من إجمالي العينة، ما يعادل 82 مبحوث، أما بالنسبة للإناث فهم 28% ما يعادل 31% من إجمالي العينة، وهذه الأرقام التي تشير إلى اختلاف في طبيعة التوزيع، الذي يرجع إلى أن طبيعة العمل في المركب الصناعي والتجاري بالحروش يلائم الجنس الذكوري، لأن العمل به تناوبي (عبر مجموعات متناوية ليلا و نهارا)، وبالتالي فهو يناسب الرجل أكثر من المرأة، لما يتطلبه من جهد عضلي في مواقع العمل، كما أنه غير ملائم لقدرات المرأة في بعض المصالح مثل: مصلحة الأمن، الصيانة، حمل أكياس القمح الصلب و اللين، التفريغ ... إلخ، كل هذا كان له التأثير الكبير على تشكيل معالم العينة المدروسة، والتي طغت عليها الفئة الرجالية، كما أن المرأة لها ميل أكثر للعمل في القطاعات الإدارية و الخدماتية كالصحة والتعليم والبريد والمواصلات... إلخ. والتي نجد فيها فئة النساء تغطي على فئة الرجال.

الجدول رقم (12): السن

النسبة	العدد	العينة الفئات العمرية
%28.3	32	أقل من 30 سنة
%29.2	33	39-30
%28.3	32	49-40
%14.2	16	50 فأكثر
%100	113	المجموع

الشكل رقم (19): مخطط بياني يوضح السن

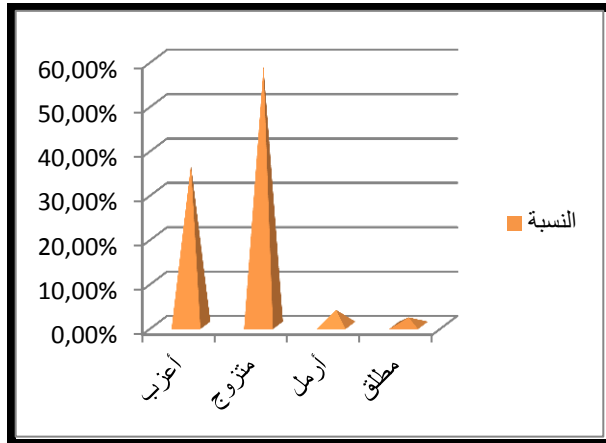


وفي المقابل نجد المعلومات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (12)، والمتضمنة للفئات العمرية لعينة الدراسة، والتي تشير إلى أنّ الفئة العمرية (30-39) وتمثلها القيمة 29.2% هي الفئة الطّاعية، تليها الفئة (40-49) بنسبة 28.3%، ثم تليها الفئة الشبابية أقل من 30 سنة بنسبة 27.6%، أمّا الفئة 50 فأكثر فهي الأقل عددا بنسبة 14.2% .

وما يمكن استنتاجه من هذه المعطيات الكميّة أنّ المؤسسة محل الدراسة المركب الصناعي و التجاري الحروش، تتملّ فيه الطّاقة الشبابية أعلى نسبة ما يقارب مجموع 85.3% لفئة أقل من 30 و 49 سنة، هذه القوّة البشرية التي تتمتع بقدرات جسمية وفكرية عالية، تساهم بشكل فعال ومرونة عالية، لما يتمتعون به من طاقة، كما أنّهم المورد البشري الذي سوف يكتسب الخبرة و الكفاءة في العمل من الفئات السابقة، أمّا الفئة العمرية 50 فأكثر فتمثلها أضعف نسبة في المركب والتي هي على مشارف التقاعد.

الشكل رقم(20):مخطط بياني يوضح الحالة العائلية

الجدول رقم (13): الحالة العائلية



النسبة	العدد	العينة الحالة العائلية
36.3%	41	أعزب
58.4%	66	متزوج
3.5%	04	أرمل
1.8%	02	مطلق
100%	113	المجموع

أشارت المعطيات المحصل عليها من الاستبيان، إلى وجود فئتين طغتا على متغيّر الحالة العائلية هما:

-فئة المتزوجين بنسبة 58.4% .

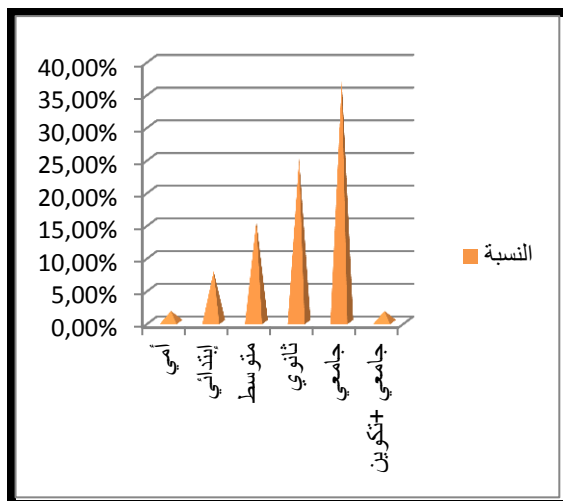
-فئة العزّاب مثلته النسبة 36.3% .

-وكانت النسبة 3.5% و 1.8% لفئة الأرامل والمطلقين على التوالي.

و تشير هذه البيانات، إلى أنّ فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة، و هذا لما تتطلبه ظروف المعيشة الملزمة لرب البيت بالعمل، لتلبية احتياجات عائلته، فاستقرار العامل عائليا من شأنه

التأثير على أداءه، أمّا فئة العزّاب فكانت 41 مبحوث، وهي أقل من فئة المتزوجين، وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى المعيشة، وكذلك عدم ملائمة الأجر للمجهودات المبذولة في العمل حسب ما أقرّه رئيس مصلحة الإنتاج، كما أضافت المقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج، أنّ تكاليف الزواج كذلك رفعت من نسبة هذه الفئة، أمّا فئة الأرامل فهي 04 مبحوث و02 مبحوث في فئة المطلقين، وهما فئتان قليلتان وهو مؤشر إيجابي يؤثر على العامل في محيط العمل، و يكون له تأثير إيجابي من حيث قلّة الصراعات في مجال العمل، قلّة التغيب، المشاكل مع الزملاء والمسؤولين، وهو مؤشر على الاستقرار النفسي و غياب ضغوطات العمل، التي تؤثر على السير الحسن للعملية الإنتاجية.

الجدول رقم (14): المستوى التعليمي الشكل رقم(21):مخطط بياني يوضح المستوى التعليمي



النسبة	العدد	العينة المستوى التعليمي
1.8%	02	أمي
8.0%	09	ابتدائي
15.0%	17	متوسط
23.00%	26	ثانوي
38.9%	44	جامعي
1.8%	02	جامعي + تكوين
0.9%	01	ثانوي + تكوين
10.6%	12	تكوين متخصص
100%	113	المجموع

أفضت الدلائل الكميّة الواردة في الجدول رقم 14 إلى ما يلي:

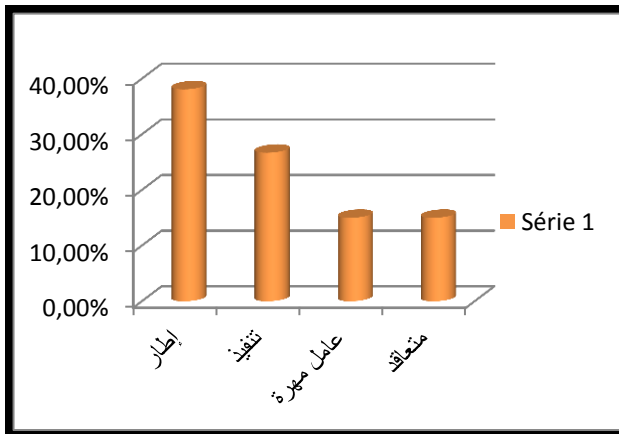
38.9% لديهم مستوى جامعي، و 23.00% من إجمالي العينة لديهم مستوى ثانوي، وتليها فئة 15.00% لفئة مستوى المتوسط، وكانت 10.6% لفئة التكوين المتخصص، أما نسبة 8.0% لفئة الابتدائي، و1.8% لفئة كل من أمي و فئة وجامعي + تكوين متخصص، أمّا فئة ثانوي + تكوين متخصص، فكانت أدنى نسبة 0.9%، وهذه القيم والمعطيات الرقمية يمكن تحليلها وتفسيرها كما يلي:

أعلى نسبة كانت في فئة جامعي، ما يدل على أنّ المؤسسة تولي اهتماما بخريجي الجامعة مثل: العمل بالمخبر الذي يستلزم العمل به ، الدقة والتعامل مع وسائل تقنية لتحليل المادّة الأولية مثل: معرفة درجة رطوبة القمح قبل وبعد الطحن ليكون المنتج نظيف (صحي) مطابق للمعايير وقابل للتسويق، و هذا حسب المقابلة مع رئيسة مصلحة المخبر .

كما أنّ هذا يعتبر كروية استراتيجية لتسويق المنتج لأنّ كل المصالح بها خريجي الجامعات تقريبا: مصلحة الإنتاج، مصلحة التجارة، الإدارة العامة...إلخ، كما أنّ سياسة ربط المحيط الجامعي بالمحيط الاقتصادي، من شأنها أن تعطي الفرصة لخريجي الجامعة لكي يجسّدوا أطهرهم النظرية على أرض الواقع، وبالتالي العمل على رفع الإنتاج وبنوعية جيّدة، تليها فئة المستوى الثانوي حيث أنّ بعض الإطارات تحمل المستوى الثانوي عبر الأقدمية، كما أنّ خصوصية ميدان العمل هو من يكفل المستوى، لأنّ هناك من الفئات العمرية من لا يكمل مستواه الدراسي، تليها فئة التعليم المتوسط، والذي كان في السابق كأحد الشهادات العليا، التي تسمح للعمال بأن يكون إطارا، أمّا حاليا فإن العمل بالمركب لا يتطلب مستوى عال لبعض الأعمال، والتي يستطيع العامل أن يكتسب الخبرة اللازمه في العمل بالأقدمية والتكوين، أمّا النسبة الأقل في عينة البحث فكانت لفئة الأميين الذين يعملون على مستوى التنفيذ، وهي تمثل أضعف نسبة والتي هي على مشارف التقاعد.

الجدول رقم (15): الفئة المهنية

الشكل رقم(22): مخطط بياني يوضح الفئة المهنية



النسبة	العدد	العينة / الفئة المهنية
38.1%	43	إطار
26.7%	36	تنفيذ
15.00%	17	عامل مهرة
15.00%	17	متقاعد
100%	113	المجموع

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(15) ،والمعلقة بالوضعية المهنية ما يلي:

- أنّ 38.1% من أفراد العينة هم من الإطارات.
- ويندرج 26.7% لفئة عمال التنفيذ.

-في حين 15.00% عمال مهرة.

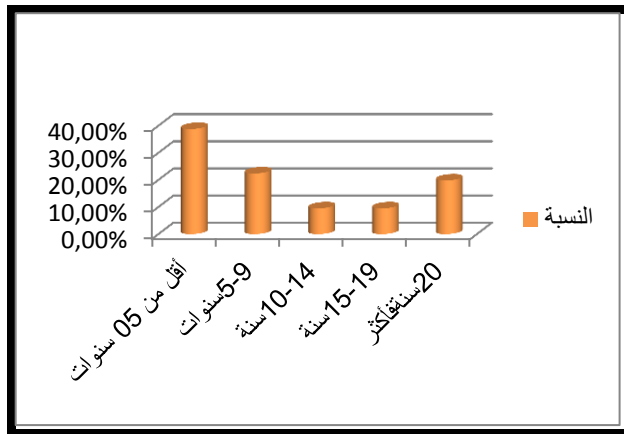
- و 15.00% متعاقدين .

تعتبر نتائج هذه الدراسة أنّ النسبة الكبيرة بالمؤسسة هم من الإطارات، الذين يحملون شهادات جامعية، وهم موزعون بالمركب حسب الاختصاص بأقسام المخبر، الإدارة العامة، وحدة العجائن... إلخ، ولهم علاقة بقسم الإنتاج مثلاً: قسم المخبر وقسم التسويق، كما أنّ الإدارة العامة هي التي تسيّر شؤون المركب، و كما أنّ هؤلاء الإطارات ينقسمون إلى 03 فئات مقسّمة حسب الدرجة وهم: إطارات مسيرة، إطارات عليا، إطارات متوسطة.

و هذه المؤشرات الدالة عن ارتفاع نسبة الإطارات، مؤشر جيد و ايجابي كنظرة استراتيجية للمركب، إضافة إلى أن المركب قام بفتح وحدة العجائن، والتي ظلت لسنوات مغلقة وبالتالي عمد المركب إلى سياسة استقطاب للعمال للرفع من القيمة الانتاجية لهذه الوحدة، كما يعتبر عمال المخبر كعصب للمركب، لأن صلاحية المادة الأولية والنهائية يكون تحت مراقبتهم، وبالتالي صلاحية استهلاك و جودة المنتج يرجع إلى التحاليل التي يقومون بها.

أما الفئة الموالية فهي عمال التنفيذ، وعلى اعتبار أن المؤسسة اقتصادية إنتاجية فهي تحتاج إلى قوة بشرية منتجة في خط التنفيذ، ثم تليها فئة عمال مهرة، هذه الفئة والتي يحمل تصنيفها الدرجة أقل من الاطارات، وهي الفئة التي تكون مباشرة للعملية الإنتاجية، بطريقة يكون فيها تقسيم للعمل وتوزيع على الأفواج لتنظيم العمل، مع تحديد واجبات والتزامات كل عامل للسير الحسن للعملية الإنتاجية، أما فئة المتعاقدين وعقود عمل المساعدة، و هم المساهمين في سير عمل المؤسسة مثل باقي الفئات العمالية و الموزعين عبر مصالح المركب المختلفة.

الجدول رقم (16): الأقدمية في العمل الشكل رقم(23): مخطط بياني يوضح الاقدمية في العمل



النسبة	العدد	العينة الأقدمية
38.9%	44	أقل من 05 سنوات
23.0%	26	5-9 سنوات
8.8%	10	10-14 سنة
9.7%	11	15-19 سنة
19.5%	22	20 سنة فأكثر
100%	113	المجموع

ما توضّحه البيانات الواردة في الجدول رقم(16)، أنّ الأقدمية في العمل توزعت على عينة البحث كما يلي:

- أن 38.9% لفئة أقل من 05 سنوات.

- يليها 23.00% لفئة 05 - 09 سنوات.

- تليها مباشرة نسبة 19.5% لفئة 20 سنة فأكثر.

- و 15 - 19 سنة بنسب, 09.7% .

- لتكون فئة 10 - 14 سنة بنسبة 08.8%.

من خلال قراءة هذه المعطيات الرّقمية ، يتّضح أنّ المؤسسة محل الدراسة تمثلها أعلى نسبة لفئة أقل من 05 سنوات، وهذا راجع لارتفاع الفئة العمرية الشبابية 30 - 39 الحاملة للشهادات الجامعية، كما أنّ المؤسسة قامت بفتح وحدة العجائن، أين كان عنصر الشباب العنصر الفعّال في هذا المركب الصناعي والتجاري، وهذا من شأنه أن يخلق التوازن داخل المركب لضمان الحفاظ على وتيرة الانتاج والرفع منه، وهذا يدل على أنّ المؤسسة ، انتهجت سياسة تشغيلية تعتمد على فئة الشباب كصّام لهذا المركب للمستقبل.

كما أن الفئة الموالية هي من 05 - 09 سنوات ،و التي اكتسبت الخبرة اللاّزمة و الكفاءة والتجربة في العمل لممارسة مهامهم، ثم نجد فئة 20 سنة فأكثر، هذه الفئة التي تعتبر نفسها من أصحاب المؤسسة أين أصبحت العائلة الثانية لهم ،خصوصا أنّ منهم من جاوز مرحلة التقاعد في العمل، وبالتالي فهم العناصر الفعّالة في سيرورة عمل المركب، خصوصا أنّه مر بمراحل حرجة كغلق وحدة العجائن في فترة سابقة، إلى أن تم تأهيلها وعودتها للإنتاج بمختلف أنواع العجائن مثل: الكسكسي، التليثلي، المحمصنة ... إلخ. وحسب المقابلة مع رئيس مصلحة الأمن الذي أقر بأنّه معظم الوقت بالمؤسسة ، بالرغم من أنه أصبح على حساب العائلة،أما فئة 15-19 سنة و 10 - 14 سنة فهما الأقل نسبة، هذه الفئة العمرية التي اكتسبت الخبرة من خلال سنوات العمل.

ومنه يتّضح أنّ الفئات العمرية بالمؤسسة محل الدراسة تباينت بين الفئات العمرية المختلفة، حيث تعتبر فئة الشباب القوة الطاغية بالمركب محل الدراسة، كونها الأكثر ديناميكية وحيوية ،والتي ستكون ذخرا لمستقبل المؤسسة .

الجدول رقم (17):العلاقة بين العمر و الأقدمية

المجموع		أكثر من 20 سنة		19-15		14-10		09-05		أقل من 05 سنوات		الأقدمية العمر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28.3	32	00	00	00	00	00	00	04.4	05	23.9	27	أقل من 30 سنة
29.2	33	00	00	0.9	01	02.6	03	12.9	14	13.3	15	39-30
28.3	32	08.9	10	06.2	07	05.3	06	01.2	07	01.7	02	49-40
14.2	16	10.6	12	02.6	03	0.9	01	00	00	00	00	أكثر من 50 سنة
100	113	19.5	22	09.7	11	08.9	10	23.00	26	39.0	44	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح العلاقة بين العمر و الأقدمية، اتضح أنّ هناك توزيع طبيعي، حيث كلما زاد العمر زادت الأقدمية، و يظهر ذلك في الفئتين العمريتين: أكبر من 50 سنة و 49-40 سنة، حيث نجد لدينا 28.3% ، و 14.1% على التوالي، عملوا أكثر من 20 سنة ، كما بيّنت الشواهد الكمية ،أنّه كلما قلّ العمر قلّت الأقدمية ،وهو ما أوضحه الجدول حيث نجد 28.3% هم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و منه توجد علاقة بين العمر و الأقدمية.

الجدول رقم (18):العلاقة بين العمر و الحالة العائلية

المجموع		أكثر من 50 سنة		49-40		39-30		أقل من 30 سنة		العمر الحالة العائلية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36.3	41	00	00	03.5	04	10.6	12	22.1	25	أعزب
58.4	66	13.3	15	21.2	24	17.7	20	06.2	07	متزوج
03.5	04	0.9	01	01.8	02	0.9	01	00	00	أرمل
01.8	02	00	00	01.8	02	00	00	00	00	مطلق
100	113	14.1	16	28.3	32	29.2	33	28.3	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح العلاقة بين العمر و الحالة العائلية، تظهر التحليلات الاحصائية ، أنّه يوجد توزيع طبيعي للمعطيات، حيث كلما زاد العمر ارتفعت معه فئة المتزوجين، و هو الأمر الطبيعي في المجتمع ،فكلّما زاد عمر العامل يتّجه و يبحث عن

الاستقرار العائلي ، الذي من شأنه أن يؤثر على فعالية العامل في عمله ، و يخلق توازنا في أدائه، و استقراره في العمل ، و في المقابل نجد ارتفاعا في فئة العزّاب ، و هذا في الفئة العمرية أقل من 30 سنة ، لأن معظمهم يكونون حديثي التخرج و العمل، و بالتالي يبحثون عن عائد مادي ثم الاستقرار العائلي، و هو ما يحقق العلاقة بين العمر و الحالة العائلية.

الجدول رقم (19):العلاقة بين المستوى التعليمي و الفئة المهنية

من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الفئة المهنية أفصحت الأرقام، أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كانت الفئة السوسيو مهنية مرتفعة ،حيث نجد 38.0% هم إطارات لهم مستوى جامعي، وكما أقر الجدول رقم (04) أنّ 38.9% بالمؤسسة

المجموع		متعاقد		عامل مهرة		تنفيذ		إطار		الفئة المهنية المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01.8	02	00	00	00	00	0.9	01	0.9	01	أمي
8.0	09	0.9	01	0.9	01	05.3	06	0.9	01	ابتدائي
15.0	17	02.7	03	0.9	01	08.9	10	02.7	03	متوسط
23.0	26	0.9	01	10.6	12	07.1	08	04.4	05	ثانوي
39.0	44	05.3	06	0.9	01	07.1	08	25.7	29	جامعي
10.6	12	05.3	06	01.8	02	02.7	03	0.9	01	تكوين متخصص
01.8	02	00	00	00	00	00	00	01.8	02	تكوين+جامعي
0.9	01	00	00	00	00	00	00	0.9	01	ثانوي+تكوين
100	113	15.0	17	15.0	17	31.9	36	38.0	43	المجموع

لديهم مستوى جامعي ،أمّا باقي المستويات التعليمية فقد توزعت بين الفئات المهنية الأقل درجة حيث نجد 10.6% من العمال المهرة بعينة الدراسة يحملون مستوى ثانوي، كما توجد بعض الفئات المهنية التي تحمل فئة إطارات عن طريق الأقدمية في العمل، و منه يتضح وجود العلاقة بين المستوى التعليمي و الفئة السوسيو مهنية.

خلاصة

تعتبر الاجراءات المنهجية ،الجسر الرابط بين التأصيل النظري لموضوع الدراسة و التحقق الامبريقي لواقع متغيري البحث (إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية).

و بغرض التقصي و التحقق من العلاقة التي تربط إدارة الوقت بالفعالية التنظيمية ،تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات التي كانت عاملا مساهما و مساعدا في تقصي فرضيات و مؤشرات موضوع البحث ،و النزول بها الى الميدان ،و جمع البيانات .

حيث تم الاعتماد على تحديد مجالات الدراسة و التي تعتبر بمثابة البطاقة الببليوغرافية للأطروحة من (مجال مكاني، بشري وزمني)،و نموذج الدراسة المعتمد ،الذي يبرز متغيري الدراسة و الترابط بينهما ،ثم المنهج المستخدم في البحث ، فالأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،من استبيان و مقابلة دعمت هذا الاستبيان، و العينة و طرق اختيارها، ثم الأساليب الاحصائية و قياس صدق الاستبيان.

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولا: تحليل البيانات

1- التخطيط للوقت و إنجاز الاعمال

2 -تنظيم العمل و الرضا الوظيفي

3 -متابعة وقت العمل و الأداء

ثانيا: تحليل المقابلات

خلاصة

تمهيد

إن أهم مراحل البحث العلمي الميداني هي مرحلة عرض و تحليل البيانات، بما يلائم الدراسة المنهجية المتعلقة بإدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، و التي على أساسها تبنى نتائج البحث، حيث يكون تفرغ البيانات المحصل عليها في الاستبيان بغرض تحليلها و التوصل إلى النتائج في محاولة للإجابة على الفروض والتساؤلات السابقة، والتي من شأنها إثارة تساؤلات و قضايا أخرى.

أولاً: تحليل البيانات

شملت بيانات هذا الفصل المعطيات المجمعّة من الميدان حول التخطيط للوقت، تنظيم العمل، متابعة وقت العمل، ولقد ربطت هذه المؤشرات الثلاثة إنجاز الأعمال، الرضا الوظيفي، الأداء على هذا النسق.

1-التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال

لقد سبقت الإشارة في القسم النظري الى أهمية التخطيط للوقت داخل التنظيم في إنجاز الأعمال و كما يقول آلين لاكين الخبير في تخطيط الوقت الفشل في التخطيط هو تخطيط للفشل، ولذا فالتخطيط السليم يقود إلى سبل تحقيق الأهداف المرسومة، و الأعمال المنجزة، و لقد شكّلت هذه العلاقة معالم الفرضية الأولى و التي مفادها <هناك علاقة دالة بين التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال> الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين عبارة تمثيل الوقت بالنسبة للعامل و متغير الجنس .

المجموع	امتناع عن الإجابة	أخرى تذكر	رهان يجب كسبه	مجرد ساعات تنقضي لا تظهر أهميته إلا بعد فواته	مورد مهم لا تقدر قيمته	ماذا يمثل الوقت بالنسبة إليك
92	02	02	36	06	46	ت
72.44	100	66.66	80.00	60.00	68.65	%
35	0	01	09	04	21	ت
27.6	0	33.33	20.00	40.00	31.34	%
127	02	03	45	10	67	ت
%100	1.6	2.3	35.4	7.9	52.8	%

بغرض لفت انتباه المبحوث إلى موضوع الدراسة التي تدور حول إدارة الوقت، ارتأينا أن يكون أول سؤال في المحور الثاني عن ماهية الوقت بالنسبة لكل مبحوث، و هذا لمعرفة آرائهم وتصوراتهم حول هذا المتغير الحيوي، و ماذا يمثل بالنسبة لكل منهم، و الملاحظ أنّ حجم العينة عرف تضخماً في بعض الاجابات التي تحمل اقتراحات للإجابة فكانت كما يلي:

- أغلب المبحوثين أو ما يعادل 52.8 % اعتبروا الوقت موردا مهما لا تقدر قيمته.
- في حين نجد 45 مفردة ما يعادل 35.4 % اعتبروه رهانا يجب كسبه.
- ونسبة 07.9 % اعتبرته مجرد ساعات تنقضي لا تظهر أهميته إلا بعد فواته.
- وأضاف 2.3 % إجابة أخرى(الوقت لا يمثل أي شيء في الجزائر).
- في حين 1.6 % امتنعوا عن الإجابة.

من خلال هذا السؤال، يتبين أنّ ما نسبته 68.65 % من الذكور، و31.34% من الاناث في عينة الدراسة يعتبرون الوقت موردا مهما لا تقدر قيمته، هذا ما يؤثر على أدائهم ومهامهم التي يقومون بها وتحكّمهم بها، لأنّ الوقت يعتبر المورد الوحيد الذي لا يمكن إحلاله بآخر، ما يجعلهم يقومون بأعمالهم في آجالها ومواعيدها المحدّدة، حفاظا على سمعة المؤسسة في ظل سوق المنافسة، خصوصا أنّها مؤسسة إنتاجية، وهذا ما يجعلهم فعالين في التنظيم والتخطيط له ويحسنون إدارته.

كما أنّ النسبة المئوية تعتبره رهانا يجب كسبه، أي العمل دائما من أجل استغلاله أحسن استغلال والدخول في سباق معه من أجل كسبه و تحقيق الأهداف المسطرة، لأنّ المركب الصناعي و التجاري الحروش له من الأهداف التي يعمد إلى تحقيقها، و هو منتج ذو جودة عالية وذو استهلاك واسع، ما يجعل المورد البشري بالمؤسسة يحسن استغلال الوقت عبر مختلف المصالح كل في منصب عمله وتجدر الإشارة الى أنّ نسبة المبحوثين هي 80% ذكور و 20% إناث.

أما 7.9 % من أفراد العينة، فاعتبروه مجرد ساعات تنقضي لا تظهر أهميته إلا بعد فواته، وهو ما يبرز أنّ 10 مفردات من عينة الدراسة، تنتظر إلى الوقت على أنّه مورد روتيني لا يشعرون بأهميته إلا بعد انقضاء ساعاته، و أنّ منهم 60% ذكور و 40% إناث، وهذا يرجع إلى نظرة كل فرد عامل إلى الوقت وهو ما يدل على أنّ عملهم هو مجرد أداء للمهام والأعمال بطريقة روتينية فقط، دون إعطاء أهمية لهذا المورد النادر.

كما أضيفت إجابات أخرى، والتي اعتبرت أنّ الوقت لا يمثل أي شيء في الجزائر وهو ما يعطي النظرة السلبية لواقع الوقت و طريقة إدارته، و هذا راجع الى الخلفيات المتعدّدة لهذا المفهوم عند العامل الجزائري، ففي دراسة حول تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية: التصورات و البحث عن الفعالية، و الذي توصلت من خلاله الدراسة الى العديد من التصوّرات التي يحملها المسيرّ الجزائري لهذا المفهوم، ففي التصوّر الثقافي نجد بأنّه يفضل القيام بعدة أشياء في وقت واحد على حساب فعالية كل وظيفة، أما البعد

الاجتماعي فالالتزامات العائلية تحتل أهمية أكبر من الالتزامات المهنية، في حين التصور النفسي فنجد التوجّه نحو الماضي بدل التوجّه نحو المستقبل، بينما على المستوى التنظيمي فنجد ضعف الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية للوقت في كثير من الحالات¹، أمّا الاحتمال الآخر فهو يعتبر أن الوقت ضمان المستقبل، كما امتنع 1.6% عن الإجابة .

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين عبارة وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بإنجازها العامل و متغير الخبرة ؟

نسبة	تكرار	وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة												
		امتنع عن الإجابة		أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		يكون ذلك
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87.6	99	12.5	01	50	01	/	0	52.6	10	34.2	12	42.9	15	نعم
		25.0	02	50	1	/	0	26.3	05	17.1	06	22.9	08	أقل من 5 سنوات
		25.0	02	0	0	/	0	10.5	02	5.7	02	5.7	02	9-05
		37.5	03	0	0	/	0	05.3	01	17.1	06	2.8	01	14-10
		0	0	0	0	/	0	05.3	01	25.7	09	25.7	09	19-15
		08.0	08	2.0	02	/	/	19.5	19	35.3	35	35.3	35	20 فأكثر
		08.0	08	2.0	02	/	/	19.5	19	35.3	35	35.3	35	المجموع الكلي
12.4	14	لا												
100	113	المجموع												

لقد عُني موضوع إدارة الوقت منذ القدم باهتمام علماء الإدارة والعديد من الدراسات ،على اعتبار أنّ الوقت من أهم العناصر التي تدخل في كل نشاط بشري، واغتنامه شرط لكل نجاح وطريقة صرفه تعتبر من أهم عوامل التحكم في الحدث المستقبلي لتحقيق أهداف المنظمات.

وتشير المعطيات البيانية الواردة في الجدول رقم (21) ،والمعلقة بوضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل، و التي تبين ما يلي:

- 99 مفردة ما نسبته 87.6 % أجابوا بنعم.
- 14 مفردة ما نسبته 12.4 % أجابوا لا.

¹حسان أو عشرين-مليكة بوجمعة، تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية: التصورات و البحث عن الفعالية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 11، ص 16، 2014، 2021/09/1، 11:24د ، www.asjp.cerist.dz> article

لقد أعرب المبحوثون على أنّ وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سوف يقومون بها يكون: غالبا بنسبة 35.3%، دائما بنسبة 35.3%، أحيانا بنسبة 19.5%، أما أبدا بنسبة 2.00%، أما 8% فقد امتنعوا عن الاجابة، و الملاحظ أنّ الفئة العمالية التي تمتعت بخبرة لأقل من 05 سنوات هي أكبر فئة تقوم دائما بوضع صورة تفصيلية لما تقوم به من أعمال، خاصة أنّ أعلى نسبة هي الفئة الجامعية التي تتمتع بالحماس و الحيوية في أداء العمل، تليها الفئة التي تمتعت بالخبرة لأكثر من 20 سنة، حيث تقوم بوضع صورة تفصيلية لما يقومون به من أعمال، ليبرز عامل الخبرة كمتغير يؤثر على طريقة و كيفية أداء العمل.

هذه الشواهد الكمية لعينة الدراسة، تبين وتؤكد أنّ هناك تخطيطا للأعمال التي سوف ينجزها العامل داخل المركب، و هذا غالبا ودائما على التوالي، ما يؤدي إلى الزيادة في حجم الأعمال المنجزة، مع تحديد للأولويات و الأهداف المسطرة، و هذا يساهم في مرونة وسهولة ما يقومون به من أعمال، كما أنّ نسبة 19.5% من عينة الدراسة، أقرّوا بأنهم أحيانا ما يضعون صورة تفصيلية لما يقومون به من أعمال، بينما نسبة 2.0% أجابوا أبدا.

لقد أكدت العينة بأكثر نسبة أنّه غالبا ودائما ما يضعون صورة تفصيلية للأعمال التي يقومون بها أي أنّ العامل يقوم بالتخطيط لما يقوم به من أعمال قبل البدء في إنجازها وهذا ربحا للوقت، كما تشير نسبة 35.3% أنّه دائما ما يضع العامل صورة للأعمال التي يقوم بها، وهذا يدل على مدى التخطيط لما يقوم به العامل من أعمال، وهذه الإجابات المتفاوتة للعمال، قد ترجع إلى نظرة العامل المختلفة للوقت في حد ذاته، لأن أغلبهم يرون أنّ الوقت مورد مهم لا تقدر قيمته، وبالتالي عليهم بالتخطيط لاستغلاله أحسن استغلال، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريت مع القادة الإداريين للمؤسسة، حيث أفادت المقابلة مع رئيسة مصلحة المخبر أنّ هناك متابعة يومية لمادة السميد و الفرينة (تحاليل مخبرية)، لأنّها تساعد في منهجية العمل، فالهدف هو منتج (صحي) نظيف مطابق للمعايير وقابل للتسويق.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين عبارة هل تحدد الأولويات في إنجازك للمهام الواجب تنفيذها و متغير الجنس؟

نسبة	تكرار	تحديد الأولويات في إنجازك للمهام الواجب تنفيذها													
		المهام		يومية		أسبوعية		شهرية		سنوية		امتنع عن الإجابة		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
92.9	105	107	نعم	ذكر	55	71.4	16	76.2	03	50.0	02	100	01	100	107
			نعم	أنثى	22	28.6	05	23.8	03	50.0	00	00	00	00	107
			نعم	المجموع	77	71.9	21	19.6	06	05.6	02	1.9	01	1.0	107
6.2	07	لا													
0.9	01	امتنع عن الإجابة													
100	113	المجموع													

لقد ركز هنري جانث في دراسته و أبحاثه على قياس نشاط العامل، عن طريق الوقت المطلوب لأداء هذا العمل عن طريق ما يعرف خرائط جانث والمستخدمه كأداة للتخطيط والرقابة في المنظمات الصناعية، وهو ما يساهم في تسهيل القيام بالمهام.

ولقد كشفت البيانات و المعلومات الاحصائية في الجدول رقم (22) التي تبين تحديد الأولويات في إنجاز الأعمال ما يلي:

-نسبة 92.9% من مجموع أفراد العينة يحدّدون الأولويات في إنجازهم للمهام و أنّ هذه المهام:
 - يومية بنسبة 71.9% - أسبوعية بنسبة 19.6% - شهرية بنسبة 05.6% - سنوية بنسبة 1.9%
 و الملاحظ أنّ فئة الذكور تفوّقت على فئة الإناث في تحديد الأولويات في إنجاز المهام الواجب تنفيذها، و هذا يرجع الى أنّ فئة الذكور أكبر من الإناث في المؤسسة، و يرجع كذلك الى طبيعة الأعمال التي يقوم بها كلا الفئتين، كما يمكن تفسيره بالطبيعة الخاصة ببيئة العمل الانتاجية، حيث يتسم مجتمع الدراسة بأنّ معظم رؤساء المصالح هم من الذكور و بالتالي يكون تحديدهم للأولويات في أداء العمل في بعض المصالح ضروري.

هذا وقد اتجه البعض الآخر من العمال وهم نسبة 06.2%، ما يعادل 07 مفردات على أنّهم لا يحدّدون الأولويات في إنجازهم للمهام التي يقومون بها، وبالتالي يقومون بأداء الأعمال بطريقة روتينية

غير مخطط لها، ما يسمح بتضييع وهدر وقت أكبر في القيام بهذه الأنشطة، ما يقلص من سهولة البدء في العمل أي ترتيب أهمية الأعمال.

إنّ وجود ما نسبته 92.9% بأنهم يحددون أولوياتهم في العمل، يسمح بتحديد الأهداف المسطرة للمؤسسة، ما يبرز أن هناك حسن استغلال للوقت للعيّنة، لأن تحديد الأولويات يجعل من السهل و السلاسة القيام بالعمل، و هذا التحديد من شأنه أن يسهم في زيادة خلق الرغبة في العمل، و الذي بدوره يخلق الاستقرار و الاستمتاع في أدائه.

الجدول رقم (23): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأولويات.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	13.85	9.55	تحديد الأولويات في المهام
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأولويات		

ومن خلال ما سبق يبدو جليا وجود علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل وتحديد الأولويات، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² وقدرت قيمتها 13.58، أمّا كا الجدولية فقّدرت قيمتها 5.99 عند درجة حرية 2 بمستوى ثقة 95%، و بما أنّ كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية، فإنّه توجد علاقة بين المتغيرين، حيث أنّ العامل غالبا ما يضع صور تفصيلية للأعمال التي يقوم بها، و أنّ أكثر هذه الأعمال هي الأعمال اليومية، وهذا ، يجعل العامل يقوم بتحديد أولوياته، و أدائها في وقتها المحدّد، مما يسهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين عبارة القيام بتحديد الأهداف في العمل ومتغير الفئة المهنية؟

نسبة	تكرار	تحديد الأهداف في العمل														
		المجموع	امتنع عن الإجابة		أخرى تذكر		ارتفاع الروح المعنوية		الاستقرار في العمل		الترقية في العمل		استثمار جيد للوقت في إنجاز المهام		يساعدك على	الفئة المهنية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
92.0	104	159														نعم
			100	01	100	01	36.0	09	32.1	17	44.8	13	50.0	25	إطار	
			00	00	00	00	36.0	09	32.1	17	13.8	04	28.0	14	تنفيذ	
			00	00	00	00	28.0	07	20.8	11	20.7	06	12.0	06	عامل مهرة	
			00	00	00	00	00	00	15.1	08	20.7	06	10.0	05	متعاقد	
			0.6	01	0.6	01	15.7	25	33.3	53	18.2	29	31.4	50	المجموع الكلي	
08.0	09		لا													
100	113		المجموع													

لقد أشار بارسونس إلى أنّ تحقيق الهدف من المتطلبات الأساسية التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقه، ويعتبر عامل الوقت ضروري في تحقيق هذه الأهداف، كما أنّ حسن استغلاله كذلك من العوامل المربحة للمنظمات، وهذا من أجل الحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المخطّط لها.

وتؤكدّ الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلّق بتحديد الأهداف في العمل على ما يلي:

-أقرّ 104 مفردة بنسبة 92.0% بأنهم يقومون بتحديد أهدافهم في العمل.

-وأقرّ 09 مفردات بنسبة 8.0% بأنهم لا يقومون بتحديد أهدافهم في العمل.

و من خلال رصد إجابات المبحوثين حول تحديد الأهداف، اتّضح أنّ أغلبية المبحوثين يقومون بتحديد أهدافهم في العمل، وأنّ هذا التحديد يساعدهم على:

-33.3% في الاستقرار في العمل-31.4% في الاستثمار الجيد للوقت -18.2% في الترقية في العمل-15.7% في ارتفاع الروح المعنوية-0.6% أضافوا اجابات أخرى.-0.6% امتنعوا عن الإجابة.

ما يمكن قراءته من خلال البيانات الاحصائية وجود 92.0% من المبحوثين يقومون بتحديد أهدافهم في العمل، و أنّ غالبية الإجابة أقرّت أنّ هذا التّحديد يساعدهم على الاستقرار في العمل و الاستثمار الجيد للوقت، هذا ما يبرز وجود حسن استغلال و تحكّم للعمال في أدائهم للمهام الموكلة لهم، فتحديد الأهداف من شأنه أن يجعل العامل مستقرا في عمله، وهو ما أشارت إليه عينة الدراسة إضافة إلى استثمارهم الجيد للوقت، لأن تحديد الهدف من شأنه القضاء على الوقت الضائع ، ما يجعل

هناك سلماً للأولويات و الأنشطة المراد إنجازها، وهذا بدوره يجعل هذه الأولويات سهلة البدء في إنجاز الأعمال و أدائها، وهو عامل حاسم في حسن استغلال الوقت المتاح و المخصّص لكل نشاط وعمل. كما أنّ هذه المعطيات أبرزت أنّ فئة الاطارات كانت الأكثر في تحديدها لأهدافها في العمل ، فهذه الفئة هي عصب المؤسسة و التي تعدّ قدوة لباقي الفئات العمالية، و كانت أكبر نسبة لاختيار الاستقرار و الاستثمار الجيد للوقت، ثم تليها فئة التنفيذ و التي تعتبر شريان المؤسسة في الإنتاج، ثم فئة العمال المهرة و المتعاقدين.

كما أضيفت إجابة أخرى حول المساهمة بشكل فعّال في تطوير المنظومة العملية في المؤسسة. الجدول رقم (25): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأهداف في العمل.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	26.54	03.84	تحديد الأهداف في العمل
القرار الاحصائي		كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف	

و من خلال ما سبق يتّضح أنّ هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بها العامل وتحديد الأهداف في العمل، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت قيمتها ب 26.54% أما كا الجدولية فقدرت ب 03.84 عند درجة حرية 01 بمستوى ثقة 95%، ومنه فإن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية ،وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل، وتحديد الأهداف في العمل التي تساعد على الاستقرار و الاستثمار الجيد للوقت.

الجدول رقم (26): متعلق بمعامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بإنجازها العامل وتحديد الأهداف.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	0.485**	0.00	تحديد الأهداف
القرار الاحصائي		هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01	

وللتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل سبيرمان لقياس الارتباط بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بإنجازها العامل وتحديد الأهداف، فوجدناه يساوي 0.485^{**} ، وهو ارتباط موجب أما القيمة الاحتمالية فهي 0.00 وهي أقل من 0.01 ، ومنه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (27) : يوضح العلاقة بين عبارة هل تقوم بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منك و متغير الخبرة؟

هل تقوم بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منك؟								
النسبة	المجموع	الامتناع عن الاجابة		لا		نعم		الاختيارات الأقدمية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	00	00	42.9	06	38.8	38	أقل من 05 سنوات
		00	00	21.42	03	23.5	23	09-05
		00	00	14.3	02	8.16	08	14-10
		00	00	07.14	01	10.2	10	20-15
		100	01	14.3	02	19.4	19	20 فأكثر
		0.9	01	12.4	14	86.7	98	المجموع

لقد ساهم تايلور في تنظيم العمل ،من خلال دراساته حول طرق الاستفادة القصوى من الزمن المتاح لكل عمل منوط به ،بهدف تحقيق أهداف العمل و العمل على اكتشاف و تطبيق الطرق الأكثر فعالية عن طريق تحديد الزمن و الحركة لما يتطلبه إنجاز الأعمال.

وحسب المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (27) و المتعلقة بتحديد الوقت اللازم لأداء ما

هو مطلوب من العامل فإنّ النتائج بيّنت ما يلي:

98- مفردة ما نسبته 86.7% أجابوا بنعم.

14- مفردة ما نسبته 12.4% أجابوا لا.

01- مفردة ما نسبته 0.9% امتنعوا عن الاجابة.

لقد أعرب المبحوثون على أنهم يقومون بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منهم، لأنّ المؤسسة إنتاجية بدرجة أولى ، و خاصة المطحنة رقم (01) ووحدة العجائن، مصلحة المخبر... الخ ،كل وحدة ملزمة بتحديد الوقت لأداء ما هو مطلوب منها، فمصلحة المخبر مثلا إن لم تقم بتحليل المادة الأولية لن يكون هناك طحن في المطحنة لها ، و بالتالي لن يكون منتوجا نهائيا بوحدة العجائن و لن يكون هناك شحن لهذه المادة لدى مصلحة التسويق.

وقد تأكد هذا من خلال المقابلة مع مدير الاستغلال، الذي أوضح أنّ المؤسسة مرتبطة بالوقت لكي لا تفقد مكانها في السوق نتيجة المنافسة الكبيرة في منتج العجائن، و لكي تصل السلعة في الوقت المحدد، فأبي تهاون في إدخال مادة القمح مثل: تعطل الشاحنة في جلب المنتج سيؤثر على الإنتاج. كما أنّ تحديد الوقت أو المدة الزمنية في أداء الأعمال تساعدهم في أدائه في الآجال المحددة و بالتالي لا يأخذ منهم حيزا أكبر في تنفيذه أو إعادة تنفيذه، ومنه استهلاك حجم أكبر مما هو مخصص له.

في حين نجد أنّ ما نسبته 12.4% لا يستطيعون تحديد الوقت اللازم لإنجاز ما هو مطلوب منهم فكما سبق في الجدول رقم (21) 12.4% لا يضعون صورة تفصيلية لما يقومون به من أعمال، وبالتالي فهم لا يحدّدون المدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز المهام ولا يقومون بالتخطيط لها ، فأدائهم لها هي مجرد ساعات تنقضي في العمل.

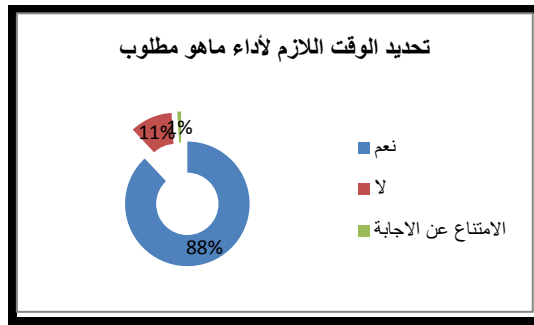
و الملاحظ أنّ الفئة العمالية التي تمتلك خبرة لأقل من 05 سنوات هي الأكثر تحديدا لوقت أداءها و هي الفئة الجديدة في العمل مقارنة مع باقي الفئات ،تليها الفئة من 5-9 سنوات ثم الفئة ذات أقدمية أكبر و هي 20 فأكثر، ثم فئة 15-20 لتليها 10-14 سنة .

ومما سبق يتضح وجود علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب من العامل ، قمنا بحساب كا² 08.55 ،أما كا الجدولية و قدرت قيمتها ب5.99 عند درجة حرية 2 بمستوى ثقة 95 %،وبما أنّ كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (28):الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب .

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	08.55	05.99	تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب		

شكل (24):دائرة نسبية توضح القيام بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب



الجدول (29) : يوضح العلاقة بين عبارة هل تقوم بأداء الاعمال بصورة دقيقة و واضحة و المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	أداء العمل بصورة دقيقة وواضحة																																																								
		يساعدك على		استثمار الوقت بشكل فعال		زيادة الرغبة في العمل		العمل على إنهاء المهام المطلوبة في الأجل المحددة		أداء العمل في وقت أقل وكفاءة عالية		أخرى تذكر		المجموع																																												
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت																																													
92.0	104	174	00	00	05.0	02	01.9	01	00	00	14.6	06	05.4		02	33.4	01	33.4	01	00	00	10.0	04	09.2	05	04.9	02	18.9	07	00	00	00	00	03.7	02	02.4	01	00	00	00	00	00	00	02.5	01	00	00	00	00	01.1	02	23.0	40	31.0	54	23.6	41	21.3
08.0	09	لا																																																								
100	113	المجموع																																																								

يدخل الوقت كعنصر في كل نشاط بشري واغتنامه شرط لكل نجاح، كما أنّ أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة، من أهم العناصر التي تلعب دورا فاعلا في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة و فعالية عالية. و تظهر لنا القراءة الاحصائية لنتائج الجدول رقم(29) والمتعلق بأداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة ما يلي:

104- مفردة بنسبة 92.0%أجابوا أنهم يقومون بأداء المهام بصورة واضحة ودقيقة.

09 - مفردة بنسبة 08.0% من عينة البحث أوضحوا أنهم لا يقومون بأداء المهام بصورة دقيقة وواضحة. ولقد أعرب المبحوثون بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ،أن أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة يساعد على :

- 54- مفردة بنسبة 31.0% أكدوا على أنه يساعدهم على إنهاء المهام.
- 41- مفردة بنسبة 23.6% أكدوا على أنه يساعدهم على زيادة الرغبة في العمل.
- 40- مفردة بنسبة 23.0% أكدوا على أنه يساعدهم على اداء العمل في وقت أقل.
- 37- مفردة بنسبة 21.3% أكدوا على أنه يساعدهم على استثمار الوقت بشكل فعّال.
- 02- مفردة بنسبة 1.1% أضافوا إجابات اخرى.

و الملاحظ هنا هو وجود تضخم في حجم العينة، لأنّ من المبحوثين من أجاب بأكثر من احتمال . هذه الشواهد الكمية لعينة الدراسة، تبين و تؤكد أنّ العمل بصورة دقيقة وواضحة يساعدهم على أداء ما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال في آجالها المحددة، و في وقتها اللازم و تشعرهم بزيادة الرغبة في العمل، وهذا يدفعهم للقيام به في وقت أقل و بكفاءة عالية مطلوبة ،ما يؤدي الى الاستقرار و كذا ارتفاع الروح المعنوية ، و هذا يحثهم على العمل بثقة أكبر في النفس و تشعرهم بالانتماء الى التنظيم، ما يدفعهم الى استغلال كافة قدراتهم في أداء ما هو مطلوب منهم أحسن استغلال. و الملاحظ أنّ المستوى التعليمي أثر في أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة، حيث نجد أنّ المستوى الجامعي كان بأكبر نسبة في كل الاختيارات، فالعامل الذي يحمل شهادة جامعية يعمل على إنهاء المهام المطلوبة في الآجال المحددة ،و بوقت أقل ما يخلق رغبة أكبر في العمل و استثمار جيّد للوقت، مقارنة بباقي الفئات .

كما أعرب ما نسبته 07.1% أنهم لا يقومون بأداء الأعمال بصورة دقيقة و واضحة، و قد يرجع الى العديد من الأسباب التي قد تكون لجهل العامل لما يقوم به، أو التقصير في أدائه للمهام، عدم الاستقرار في العمل، غموض الأهداف و الأولويات وما هو مطلوب من العامل القيام به. -كما أضافت بعض الاجابات أنه :لعدم الرجوع اليها،- لتكون النتيجة جيّدة و فعّالة.

الجدول رقم(30): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد أولويات الأعمال.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات انجاز الأعمال
أداء الأعمال بصورة دقيقة و واضحة	13.97	05.99	تحديد أولويات ما يقوم به من أعمال
القرار الاحصائي		كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد الأولويات في إنجاز المهام	

و في ضوء هذه النتائج يتّضح أنّ هناك علاقة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد الأولويات فيما يقوم به العامل من أعمال، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² وقدرت قيمتها بـ13.97، أما كا الجدولية فقدرت قيمتها بـ05.99 عند درجة حرية 02 بمستوى ثقة 95%، وبالتالي فإن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فتحديد الأولويات بالنسبة للعامل تدفعه و تجعله يقوم بالأعمال بصورة دقيقة وواضحة ،و بهذا يكون مستقرا في العمل و بروح معنوية مرتفعة.

< وهو ما يحقق الفرضية الأولى >

الجدول(31): يوضح العلاقة بين عبارة هل يساهم تحديك للمهام الموكلة إليك في إنجاز المهام في آجالها المحددة؟

المجموع	هل يساهم تحديك للمهام الموكلة إليك في إنجاز المهام في آجالها المحددة؟												يكون ذلك الجنس	
	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		امتنع عن الاجابة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.6	82	00	00	33.3	01	/	0	75.0	15	75.6	34	72.7	32	ذكر
27.4	31	100	01	66.7	02	/	0	25.0	05	24.4	11	27.3	12	أنثى
100	113	0.9	01	02.7	03	/	/	17.7	20	39.8	45	38.9	44	المجموع الكلي

إنّ نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه مرهون بالعديد من المتغيرات، أبرزها عامل الوقت المقترن بالاستخدام الأمثل للموارد للوصول الى أفضل النتائج، هذا العامل الذي يختلف في تصوراته من فرد الى آخر و في كيفية استغلاله من مؤسسة الى أخرى، و لكنّه يبقى عاملا حاسما في الظفر بتلبية رغبات الزبائن و احتياجات السوق في الآجال المحددة.

يحتوي الجدول رقم(31) إجابات أفراد العينة عن إسهام تحديد المهام في إنجازها في آجالها المحددة بالمركب الصناعي و التجاري الحروش، حيث أكد المبحوثين بنسبة 39.8% ،ما يعادل 45 مفردة، أنّه

غالبا ما يساهم تحديد المهام في إنجازها في الآجال المحددة ، و نسبة 38.9% ما يعادل 44 مفردة أجابوا دائما و نسبة 17.7% ما يعادل 20 مفردة أجابوا أحيانا، و نسبة 02.7% ما يعادل 03 مفردة أجابوا نادرا، أمّا نسبة 0.9% ما يعادل 01 مفردة فقد امتنع عن الاجابة.

و الملاحظ أنّ الجنس قد أثر على إنجاز المهام في الآجال المحددة ،حيث نجد فئة الذكور تحديدها للمهام ساهم في إنجازها في الآجال المحددة أكثر من الإناث ، فكما سبق في الجدول رقم (22) فئة الذكور أكثر تحديدا للأولويات في إنجاز المهام الواجب تنفيذها، كما أكدت نسبة مقاربة جدًا للنسبة الأولى أنه دائما تساهم تحديد المهام الموكلة في إنجازها في الآجال المطلوبة، فهذا التحديد يعمل على الاستثمار الجيد للوقت مع إنهاء الأعمال كما هو مطلوب في الآجال المطلوبة ، كما تمنح سهولة للبدء في الأعمال، في حين أكدت نسبة أخرى على أنه أحيانا ما يساهم تحديد المهام في إنجازها في الآجال و قد يرجع كون العامل لا يقوم بتحديد هذه المهام قبل القيام بها، فمن إجابات المبحوثين في السؤال رقم (22)، أنّ هناك من العمال من لا يقومون بتحديد الأولويات سواء كانت يومية، أسبوعية، شهرية أم سنوية، و هم يقومون بأداء الأعمال بشكل روتيني، و لا يعطون للوقت أهمية في إنجاز المطلوب، كما أكدت نسبة 02.7% أنّها نادرا ما يساهم تحديدها للمهام في إنجازها في الآجال المطلوبة.

و في ضوء هذه النتائج يتّضح وجود علاقة بين تحديد الأولويات في إنجاز المهام، و مساهمة هذه الأولويات في إنجازها في الآجال ، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² وقدرت قيمتها 34.64، أمّا كا الجدولية فقدرت قيمتها بـ 15.51 عند درجة حرية 08 بمستوى ثقة 95%، و بالتالي فإن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فغالبا ما يساهم تحديد المهام في إنجازها في آجالها المطلوبة، و منه يتّضح أنه كلما كان تحديد للمهام ،كلما كان إنجازها في الآجال . < كما أنّ هذه النسب تحقق الفرضية الأولى >.

الجدول رقم (32): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين تحديد الأولويات في إنجاز المهام ومساهمة تحديد المهام في إنجازها في الآجال المحددة.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
تحديد الأولويات في إنجاز المهام	34.64	15.51	مساهمة تحديد المهام في إنجازها في الآجال المحددة
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و مساهمة تحديد المهام في إنجازها في الآجال المحددة		

الجدول (33): يوضح العلاقة بين عبارة هل تقييمك للأعمال التي تقوم بها يساعدك على إدراك الدور الذي تقوم به و متغير الخبرة؟

هل تقييمك للأعمال التي تقوم بها يساعدك على إدراك الدور الذي تقوم به ؟												
93.8	106	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		يكون ذلك سنوات الخبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
		00	00	/	0	52.6	06	34.2	13	42.9	21	أقل من 5 سنوات
		00	00	/	0	26.3	00	17.1	14	22.9	11	9-05
		0	00	/	0	10.5	03	5.7	04	5.7	02	14-10
		0	00	/	0	05.3	03	17.1	05	2.8	03	19-15
		0	00	/	0	05.3	02	25.7	08	25.7	11	20 فأكثر
		00	00	/	/	13.2	14	41.5	44	45.3	48	المجموع الكلي
06.2	07	لا										
100	113	المجموع										

تتميز البيئة التنظيمية الحالية بالتغير المستمر و الدائم، في ظل المنافسة الشرسة التي تحتاج الى استغلال المهام و حسن تدبيرها و توزيعها، و إدراك كل عامل ما يقوم به من واجبات و أنشطة تسمح بتحديد الأدوار و أدائها بكل فعالية.

و في هذا الاطار تشير الشواهد الكمية المحصل عليها ،و الواردة في الجدول رقم(33)،و المتعلق بتقييم الأعمال و قيامه بالمساعدة على إدراك الدور الذي يقوم به العامل ما يلي:
- نسبة 93.8% أجابوا نعم.
-نسبة 06.2 % أجابوا لا.

و لقد أعرب أغلبية المبحوثين أنه دائما ما يكون تقييمهم للأعمال و الأنشطة التي يقومون بها مساعدا على إدراك الدور الذي يقومون به، و هذا دائما، بنسبة 45.3% ما يعادل 48 مفردة، و نسبة 41.5% ما يعادل 44 مفردة غالبا، و نسبة 13.2% أحيانا ما عادل 14 مفردة ما يدفعهم الى أداء أعمالهم بطريقة مخطّط لها و أداء الأعمال في وقتها المحدد، فإدراك الدور يساعد على أداء كل عامل لعمله أي وجود تقييم للعمل يسمح بالقيام بالأنشطة بكل فعالية و كفاءة، و تسمح عملية التقييم بالوقوف على الأخطاء التي قد يقع فيها العامل أثناء عمله، و بالتالي العمل على أدائها بالشكل المطلوب و في الوقت المحدد، كما تسمح بالمرونة في أداء المهام و تنظيمها، و التخصص في العمل، الذي يزيد من المهارة فيه كما أشار ماكس فيبر، و تسمح بتحمل المسؤولية لدى الفرد العامل، ما تجعله يقوم بالعمل

بكل تقان و هذا ما يخلق له الرغبة في العمل و الانضباط في أدائه، كما أعربت الفئة الموالية أنه غالبا و أحيانا ما يساعد تقييم الأعمال على إدراك الدور الذي يقوم به العامل ،كما انعدمت النسب في فئة كل من نادرا و أحيانا.

أما ما نسبته 06.2% فقد أعربوا أن تقييمهم للأعمال لا يساعدهم على إدراك ما يقومون به من أدوار فهم يقومون بالأعمال المطلوب إنجازها وفقا لمناصب عملهم.

و الملاحظ أن خبرة أقل من 05 سنوات ،كانت دائما أكبر مساعد في عامل الأقدمية على إدراك الدور الذي يقوم به العامل ،ثم تليها الفئة من 05-09 سنوات في غالب الأحيان ما يكون إدراك للدور المنوط به.

و في ضوء هذه النتائج يتضح أن هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور ، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² وقدرت قيمتها 06.38 ،أما كا الجدولية فقدرت قيمتها ب03.84 عند درجة حرية 01 بمستوى ثقة 95%، و بالتالي فإن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فغالبا ما يساهم وضع صورة تفصيلية للأعمال في تقييم الأعمال التي يقوم بها العمال و الذي من شأنه أن يساعد على إدراك الدور .

الجدول رقم(34) الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	06.38	03.84	تقييم الأعمال في مساعدتها على ادراك الدور
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور		

وللتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل سبيرمان لقياس الارتباط بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي سيقوم بإنجازها العامل و تقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور ، فوجدناه يساوي *0.238، وهو ارتباط موجب، أما القيمة الاحتمالية فهي 0.01 وهي تساوي 0.01 ،ومنه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (35) معامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	مؤشرات انجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	0.238*	0.01	تقييم الأعمال في مساعدتها على ادراك الدور
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال وتقييم الأعمال في مساعدتها على إدراك الدور عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول(36): يوضح العلاقة بين عبارة تحديد مواعيد للانتهاء من العمل و مساهمته في كسب أهمية للوقت و متغير الفئة المهنية؟

هل تحديد مواعيد للانتهاء من العمل يساهم في كسب أهمية للوقت								
النسبة	المجموع	الامتناع عن الاجابة		لا		نعم		الاختيارات الفئة المهنية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	33.4	03	33.4	03	38.9	37	إطار
		55.5	05	55.5	05	27.3	26	تنفيذ
		00	00	11.1	01	16.9	16	عامل مهرة
		11.1	01	00	00	16.9	16	متعاقد
		08.0	09	08.0	09	84.0	95	المجموع

لقد أراد تايلور من خلال أبحاثه و دراساته الوصول الى أنّ تحقيق أهداف التنظيم يكون عن طريق تقدير الزمن، والذي اعتبره أفضل طريقة لأداء العمل بأسلوب رشيد و عقلائي يمكن الوصول به الى العمل النموذجي، و تطبيق الطرق الأكثر فعالية في العمل.

و في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول(36)، و المتعلق بتحديد مواعيد للانتهاء من الأعمال و مدى مساهمته في كسب أهمية للوقت بالمركب الصناعي و التجاري الحروش الى ما يلي:

95- مفردة بنسبة 84% أجابوا نعم

09- مفردات بنسبة 08% أجابوا لا.

09- مفردات بنسبة 08% امتنعوا عن الاجابة.

لقد أفاد المبحوثون بأكثر نسبة 84% من عينة البحث أنّ تحديدهم لمواعيد لانتهاء من الأعمال يساهم في كسب أهمية للوقت، لأنهم يعتبرونه موردا لا يقدر بثمن و بالتالي يعملون على حسن استغلاله أحسن استغلال بتحديد الزمن اللازم لأداء كل ما هو مطلوب منهم إنجازهم، كما أنهم يعتبرونه رهانا يجب

أن يكسبوه، عن طريق أداء المهام المطلوبة في الآجال المحددة، و ضبط الطرق المثلى في أداء هذه الأعمال، ما يجعلهم متحكمين أكثر فيه، و هذا يدفع العامل الى أن يكون مرتاحا و مستقرا نفسيا ويؤدي عمله على أحسن وجه دون أي ضغوط، و هو ما يجعله يقدم و لا يبخل بأي مجهود، كما أفاد ما نسبته 08% الى أن تحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال لا يساهم في كسب أهمية للوقت، و هذا ما يبرز أن هذه الفئة لا تقوم بالتخطيط في أدائها لأعمالها، و هذا ما يزيد من تراكم الأعمال وعدم إنهاؤها في آجالها المحددة والمطلوبة، ولقد أشار الجدول رقم(20) أن ما نسبته 7.9% من عينة البحث قد اعتبرت الوقت مجرد ساعات تنقضي، و بالتالي ليس هناك تحديد للأولويات و الوقت اللازم و المطلوب في أداء الأعمال، كما أن نسبة 08% امتنعت عن الاجابة.

و الملاحظ أن فئة الإطارات كانت أكبر الموافقين كون تحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال يساهم في كسب أهمية للوقت، لأنهم أكثر الفئات المهنية تسبيرا لمورد الوقت لباقي الفئات، فهم نموذج لباقي الفئات في استغلاله.

و في ضوء هذا التحليل يتضح وجود علاقة بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب من العامل و بين تحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال، و بين مدى مساهمته في كسب أهمية للوقت، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت قيمتها بـ 13.47 أما كا الجدولية فقدرت بـ 9.49 عند درجة حرية 04 بمستوى ثقة 95%، وبالتالي كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب من العامل يكون بتحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال و الذي من شأنه أن يعمل على كسب و إعطاء أهمية للوقت في أداء العامل لما يقوم به من أعمال.

الجدول رقم(37) الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب وتحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب	13.47	09.49	تحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب و تحديد مواعيد لانتهاج من الأعمال		

و للتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون و قدر بـ 0.333^{**} ، و هو معامل موجب، بقيمة احتمالية قدرها 0.00 وهي أقل من 0.01، و هو ما يثبت العلاقة بين المتغيرين. الجدول رقم (38) معامل الارتباط بيرسون بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب وتحديد مواعيد لانتهاء من الأعمال.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	0.333**	0.00	تحديد الأهداف
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول (39): يوضح العلاقة بين عبارة هل تقوم بتحديد أهداف و أولويات الأعمال التي تقوم بها و متغير الجنس؟

هل تقوم بتحديد أهداف و أولويات الأعمال التي تقوم بها؟							
الاختيارات	نعم		لا		الامتناع عن الاجابة		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
الفتنة المهنية							
ذكر	74	38.9	07	33.4	01	100	113
انثى	27	27.3	04	55.5	00	00	
المجموع	101	89.3	11	09.8	01	0.9	

إنّ رأس المال البشري في التنظيم هو المورد الذي يمكن أن يحقق أهدافه ، و على هذا المورد أن يقوم بالتخطيط لتحقيق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العوامل تجعله يحترم الآجال المحددة للإنتاج، مع حسن استعمال للموارد المتاحة و أهمّها عامل الوقت مع التحكم في تسيير وسائل الإنتاج و هذا يؤدي الى تحقيق أهداف العامل ، ما تجعله مستقرا في عمله بعيدا عن ضغوطات العمل. تظهر القراءة الاحصائية لنتائج الجدول رقم (39)، والمتعلّق بتحديد أهداف و أولويات الأعمال التي يقوم بها العامل مايلي:

- 89.3% أجابوا نعم يقومون بتحديد أهداف و أولويات الأعمال التي يقومون بها .
- 09.8% أجابوا لا يقومون بتحديد أهداف و أولويات الأعمال التي يقومون بها.
- 0.9% امتنعوا عن الاجابة.

لقد أشار أغلبية المبحوثين الى أنهم يقومون بتحديد أهداف و أولويات ما يقومون به من أعمال، و هو ما يبرز أنّ عينة الدراسة تقوم بتحديد أهدافها و القيام بما هو مطلوب منها، و هو ما يجعل الوقت متاحا أكثر في القيام بأعمالها و يسهم في الاستقرار أكثر مع تجنب الأخطاء وتكرارها في أداء المهام و تضييع وقت أكثر في استدراكها، ما يسمح كذلك بالاستثمار الجيد للوقت، كما أنّ نسبة 09.8% أوضحوا أنّهم لا يقومون بتحديد أهدافهم و أولويات الأعمال التي يقومون بها ، و هي تقريبا نفس النسبة التي أجابت في السؤال رقم (24)، أنّ 08% لا يقومون بتحديد أهدافهم في العمل، و هذا راجع الى الاختلاف في نظرة كل عامل لمفهوم الوقت و كيفية استغلاله و تسييره، كما امتنع 01 مفردة عن الاجابة على السؤال.

و الملاحظ أنّ فئة الذكور هم أكثر فئة تحديدا لأهداف و أولويات الأعمال التي يقومون بها، لأنهم أكبر نسبة بالمؤسسة وكما سبق في الجدول رقم (20) أنّ ما نسبته 68.65% من الذكور يعتبرون الوقت موردا مهما لا تقدر قيمته ، و بالتالي يجب العمل على تحديد ما هو مطلوب لإنجازه في الآجال المحددة. و في ضوء هذه النتائج يتّضح أنّ هناك علاقة بين تحديد العامل لأهدافه في العمل و مدى تحديده لأهداف و أولويات الأعمال التي يقوم بها، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² وقدرت قيمتها بـ 24.17. أمّا كا الجدولية فقدرت قيمتها بـ 05.99 عند درجة حرية 02 بمستوى ثقة 95%، وبما أنّ كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية، و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فتحديد العامل لأهدافه في العمل تجعله مستقرا و يستطيع استثمار وقته بشكل أفضل و جيد، وهذا ما يجعله يحدّد أهدافه و أولوياته لما يقوم به من أعمال ، و هذا يسمح بإنجازها في آجالها المطلوبة، بأهداف واضحة دون ارتكاب أخطاء ، و هذا يدفع الى الاستقرار في العمل.

الجدول رقم(40) :الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين تحديد العامل لأهدافه في العمل ومدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال.

مؤشرات التخطيط للوقت	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات انجاز الأعمال
تحديد العامل لأهدافه في العمل	23.38	05.99	مدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة تحديد العامل لأهدافه في العمل و مدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال		

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل سبيرمان، فوجدناه * 0.441 و هو موجب بقيمة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و هو ما يثبت وجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (41) معامل الارتباط سبيرمان بين تحديد العامل لأهدافه في العمل ومدى تحديد أهداف و أولويات الأعمال.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	0.441**	0.00	تحديد الأهداف
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول (42): يوضح العلاقة بين عبارة هل الأعمال التي تقوم بها تتوافق مع قدراتك و متغير المستوى التعليمي؟

النسبة	التكرار	هل الأعمال التي تقوم بها تتوافق مع قدراتك												
		المجموع	الامتناع عن الاجابة		أخرى تذكر		أداء المهام في الآجال المحددة		السرعة في أداء المهام		القيام بأكثر عدد من الأنشطة و الأعمال في أقل وقت ممكن		يساعدك على المستوى التعليمي	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
83.2	94	136	00	00	00	00	05.4	02	01.9	01	00	00	أمي	نعم
			66.7	02	00	00	10.9	04	07.4	04	02.6	01	ابتدائي	
			33.3	01	25.0	01	13.5	05	11.1	06	13.2	05	متوسط	
			00	00	25.0	01	21.6	08	22.2	12	29.0	11	ثانوي	
			00	00	25.0	01	37.9	14	42.6	23	42.0	16	جامعي	
			00	00	25.0	01	08.1	03	11.1	06	13.2	05	تكوين متخصص	
			00	00	00	00	00	00	03.7	02	00	00	جامعي +تكوين	
			00	00	00	00	02.7	01	00	00	00	00	ثانوي +تكوين	
			02.2	03	02.9	04	27.2	37	39.7	54	27.9	38	المجموع الكلي	
16.8	19	لا												
100	113	المجموع												

لقد ركزت نظرية رأس المال البشري على أنّ المورد البشري له الدور الأساسي في التنظيم، و هذا إذا أراد أن يرفع من أدائه و فعاليته و كفاءته، و أنّ أحسن استثمار هو في المورد البشري الذي يكون مرتبطاً بقدرات الأفراد المختلفة و تطويره ليحقق الأهداف المسطرة.

يحتوي الجدول رقم(42) على إجابات أفراد العينة حول توافق ما يقومون به من أعمال مع قدراتهم بالمركب الصناعي و التجاري الحروش حيث:

- أقرّ 94 مفردة بنسبة 83.2% أنّ ما يقومون به من أعمال يتوافق مع قدراتهم.

- أقرّ 19 مفردة بنسبة 16.8% أنّ ما يقومون به من أعمال لا يتوافق مع قدراتهم.
- لقد أفاد أغلب المبحوثين على أنّ ما يقومون به من أعمال يتوافق مع قدراتهم و أنّ هذا ساعدهم على:
 - السرعة في أداء المهام بنسبة 39.7% ما عادل 54 مفردة.
 - القيام بأكبر عدد من الأنشطة بنسبة 27.9% ما عادل 38 مفردة.
 - أداء المهام في الآجال المحددة بنسبة 27.2% ما عادل 37 مفردة.
 - إجابات أخرى مضافة بنسبة 02.9% ما عادل 04 مفردات.
 - امتناع عن الاجابة 02.2% ما عادل 03 مفردة.

هذه الشواهد الكمية لعينة الدراسة، تبيّن أنّ ما يقوم به العمال من أعمال موكلة تتوافق مع قدراتهم و مؤهلاتهم، و هذا ما ساعدهم بأكبر نسبة على أداء ما هو مطلوب منهم بسرعة، و القيام بأكبر عدد من الأنشطة و المهام المطلوبة و أدائها في آجالها المحددة و الوقت المبرمج، فتوافق المهام مع قدرات العامل و مؤهلاته تجعل كل عامل يقوم بالعمل المحدد في الوقت المحدد، و بصورة دقيقة وواضحة دون تشابك بين هذه المهام و تداخلها، و بالتالي التقليل من الضغوطات و صراع الوظائف، ما تجعل العمال مستقرين في العمل.

كما أنّ المستوى التعليمي لعينة البحث تجعلهم يقومون بالأعمال المطلوبة منهم، توافقا مع مؤهلاتهم العلمي وقدراتهم خصوصا أنّ 38.9% من أفراد العينة يحملون مستوى جامعي، أي أنّ المؤسسة تستطيع الاعتماد عليهم في تنفيذ المهام الموكلة.

أمّا الفئة التي أضافت بعض الإجابات الأخرى، و التي رأّت فيها أن توافق الأعمال ساعدهم على:

-الدقة في أداء المهام.-روتيني.-زيادة المردودية-حسب مجال الاختصاص.

أمّا نسبة 16.8% من عينة البحث أقرّت بأنّ ما يقوم به من مهام لا تتوافق و قدراتها و مؤهلاتها خصوصا أنّ المؤسسة بها العديد من المصالح و الوحدات، و التي قد يجد العامل نفسه يقوم ببعض الأعمال التي يراها ليست من مؤهلاته .

كما أنّ الجدول يوضّح العلاقة بين توافق القدرات مع الأعمال و بين المستوى التعليمي، فمن من لهم مستوى جامعي، هم أكبر الموافقين على توافق القدرات مع ما ينجزونه من أعمال، و هذه المعطيات يمكن تفسيرها بأنّ المستوى التعليمي يؤثر في قدرات الفرد و إمكانياته خاصة، عندما يكون العامل في تخصصه أين تبرز قدراته بدرجة أكبر .

و في ضوء هذا التحليل يتضح أنّ هناك علاقة بين توافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته و بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها ،و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب χ^2 وقدرت قيمتها بـ15.27، أما χ^2 الجدولية فقدرت قيمتها 3.84 عند درجة حرية 01 بمستوى ثقة 95%، و بما أنّ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فتوافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته تجعله يضع صورة تفصيلية لما يقوم به من أعمال ،حيث يقوم بالتخطيط لما ينجزه من مهام وواجبات تلائم قدراته ،ما تجعله يؤديها في الوقت المطلوب و الحيز الزمني المخصّص لها.

الجدول رقم(43) الاختبار الاحصائي χ^2 للعلاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و توافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته

مؤشرات التخطيط للوقت	χ^2	كا الجدولية	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	15.27	03.84	توافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته
القرار الاحصائي	χ^2 أكبر من χ^2 الجدولية هناك علاقة دالة بين توافق الاعمال التي يقوم بها العامل مع قدرات ووضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم به		

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل سبيرمان، فوجدناه 0.368^{**} و هو موجب بقيمة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و هو ما يثبت وجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم(44):معامل الارتباط سبيرمان بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و توافق الأعمال التي يقوم بها العامل مع قدراته.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	مؤشرات إنجاز الأعمال
وضع صورة تفصيلية للأعمال	0.368^{**}	0.00	توافق الاعمال التي يقوم بها العامل
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول (45): يوضح العلاقة بين عبارة هل معرفتك بالأنشطة المنوطة (الموكلة إليك) و متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	هل معرفتك بالأنشطة المنوطة (الموكلة إليك) يساعدك على													
		المجموع ع	إمتناع عن الاجابة		أخرى تذكر		استغلال قدراتك		أداء المهام على أكمل وجه		زيادة الفعالية في العمل		إتقان العمل		يساعدك سنوات الخبرة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	193	00	00	100	01	52.8	19	36.9	24	48.5	16	35.1	20	أقل 5 سنوات
			00	00	00	00	22.5	08	23.1	15	21.2	07	26.3	15	9-05
			100	01	00	00	05.6	02	07.7	05	03.1	01	05.3	03	14-10
			00	00	00	00	02.8	01	07.7	05	06.0	02	14.0	08	19-15
			00	00	00	00	16.7	06	24.6	16	21.2	07	19.3	11	20 فأكثر
			0.5	01	0.5	01	18.7	36	33.7	65	17.0	33	29.6	57	المجموع الكلي
			المجموع												

تعمل التنظيمات على تحديد المهام و الواجبات بين العمال، سعياً لزيادة المهارة التي يمتلكها كل فرد عامل و تجعله يعرف ما له و ما عليه من واجبات، من أجل تحقيق فعالية عالية، كما أنّها تجعل من العامل يستغل قدراته في العمل و يقوم به على أكمل وجه و بإتقان.
يشير التحليل البياني للجدول رقم (45)، والمتعلق بمعرفة الأنشطة المنوطة بالعامل ومساعدتها للعامل على ما يلي:

- 33.7% من إجمالي العينة أقرّوا بأنّها تساعدهم على أداء المهام على أكمل وجه.
- 29.6% من العينة تساعدهم على إتقان العمل.
- 18.7% من العينة انها تساعد على استغلال القدرات.
- 17.0% أقرّوا أنّها تساعد على زيادة الفعالية في العمل.
- 0.5% أضافوا إجابات أخرى.
- 0.5% امتنعوا عن الاجابة.

عند دراسة نتائج الجدول أعلاه ، يتّضح أنّ إلمام العامل بالمهام الموكلة و الأنشطة المنوطة به تجعله يقوم بها على أكمل وجه مع إتقانها وأدائها بسرعة كما أشار الجدول السابق رقم (42) ، وهذا يخلق فعالية في أداء العمل، < وهو ما يحقق الفرضية الأولى >.

كما أشار نسبة من الباحثين أنّ هذه الفعالية تجعل العامل يستغل قدراته في أداء العمل المنوط به و أداء ما هو مطلوب منه على أكمل وجه، ما يجعله يستغل الوقت المتاح للعمل أحسن استغلال خصوصاً أنّ المركّب عبارة عن مؤسسة اقتصادية بدرجة أولى ،وأي خلل سيؤدي الى ضعف المنتج

فحسب المقابلة مع رئيس مصلحة الصيانة الذي أكد أنّ المؤسسة إذا لاحظت أي تأخر في الانتاج و ضعف التحصيل ،فالمدير ينتهج سياسة عمل حتى في العطلة الأسبوعية ليكون هناك توفير المنتج للبيع و بالتالي كسب مداخيل، كما أضاف مبحوث إجابة أخرى و هي : زيادة المردودية. و الملاحظ أنّ من لهم أقدمية أقل من 05 سنوات، هم أكثر الفئات أداء للأعمال على أكمل وجه و اتقانا و استغلالا للقدرات ،و هذا يرجع الى أنّ الفئة الشبابية تكون قادرة أكثر على العطاء في العمل و بذل مجهود أكبر، ثم تليها الفئة من 05 - 09 سنوات ،ثم فئة أكبر من 20 سنة و هي الفئة التي تتمتع بخبر أكبر داخل المؤسسة.

الجدول رقم (46) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين الأحادي أنوفا بين متغير التخطيط للوقت ومتغير إنجاز الاعمال.

درجات الحرية	مصدر التباين		الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل			R2	معامل الارتباط R
01	1.946	بين المجموعات	0.238	0.228			0.235	0.485
				قيمة f : 34.07			مستوى المعنوية: a=0.05000	
111	6.338	داخل المجموعات	T	fقيمة	بيتا	Seb	B	المتغير
			معنوية					التخطيط للوقت (وضع صورة تفصيلية للأعمال)
			000	8.94	/	0.064	0.571	إنجاز الأعمال (تحديد الاهداف في العمل)
112	8.283	المجموع	000	5.83	0.485	0.068	0.398	

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.485، كما بلغ معامل التحديد 0.235، مما يعني أنّ 23.5% من التغير في التخطيط للوقت يعود الى التغير في إنجاز الأعمال أما 77% المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق اليها الدراسة الراهنة ، و حيث أنّ قيمة F المحسوبة تساوي 34.07 و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 ، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0.00، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا ما يؤكد وجود أثر لبعده التخطيط للوقت على إنجاز الأعمال في المركب الصناعي و التجاري الحروش.

الجدول رقم (47) : متعلق بمعامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الأولى:

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين المتغيرات، و كذلك الدلالة الاحصائية التي يتم الإشارة إليها بعلامة واحدة * في حالة مستوى الدلالة 0.05 و ب ** في حالة مستوى الدلالة 0.01، و تفسر النتائج بجدول معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها .

		ماذا يمثل لك الوقت	وضع صورة تفصيلية	حالة الإجابة ب نعم	تحدد الأولويات	حالة الإجابة ب نعم	تحديد الأهداف	حالة الإجابة ب نعم	تقوم بتحديد الوقت	العمل بصورة دقيقة	حالة الإجابة ب نعم	تحديد المهام	حالة الإجابة ب نعم	تحديد مواعيد لالانتهاء من العمل	تحديد الأهداف	توافق الأعمال	حالة الإجابة ب نعم	معرفة الأنشطة
ماذا يمثل لك الوقت	Corrélation de Pearson	1	-0,028	0,057	-0,057	-0,079	0,066	-0,012	-0,053	-0,021	0,001	-0,110	-0,033	-0,042	0,044	-0,031	-0,026	,196
	Sig. (bilatérale)		0,768	0,547	0,549	0,403	0,485	0,902	0,579	0,828	0,993	0,246	0,730	0,659	0,646	0,741	0,783	0,038
وضع صورة تفصيلية للأعمال	Corrélation de Pearson	-0,028	1	,218	-,220	-0,166	,485	0,065	-,229	,315	0,071	-0,036	0,070	0,016	0,070	,368	0,080	0,179
	Sig. (bilatérale)	0,768		0,021	0,019	0,079	0,000	0,496	0,014	0,001	0,456	0,705	0,460	0,870	0,459	0,000	0,399	0,057
حالة الإجابة بنعم	Corrélation de Pearson	0,057	,218	1	-0,049	0,064	0,121	-0,025	-0,037	0,101	-0,034	-0,093	-0,123	0,182	,346	0,146	-0,045	-0,131
	Sig. (bilatérale)	0,547	0,021		0,609	0,497	0,201	0,795	0,697	0,285	0,718	0,330	0,193	0,053	0,000	0,123	0,639	0,168
تحديد الأولويات	Corrélation de Pearson	-0,057	-,220	-0,049	1	,854	-,278	-0,011	0,000	-,330	-0,013	0,028	0,056	-0,017	-0,045	-,210	-0,017	-0,030
	Sig. (bilatérale)	0,549	0,019	0,609		0,000	0,003	0,909	0,998	0,000	0,892	0,771	0,553	0,861	0,635	0,025	0,861	0,752
حالة الإجابة بنعم	Corrélation de Pearson	-0,079	-0,166	0,064	,854	1	-,242	-0,037	-0,009	-,279	0,004	0,032	0,122	0,029	-0,017	-,221	-0,008	0,037
	Sig. (bilatérale)	0,403	0,079	0,497	0,000		0,010	0,696	0,921	0,003	0,965	0,739	0,200	0,762	0,862	0,019	0,931	0,693
تحديد الأهداف	Corrélation de Pearson	0,066	,485	0,121	-,278	-,242	1	0,051	-,301	,301	0,057	-0,013	0,091	-0,147	0,095	,425	0,061	0,142
	Sig. (bilatérale)	0,485	0,000	0,201	0,003	0,010		0,591	0,001	0,001	0,548	0,888	0,340	0,121	0,318	0,000	0,520	0,133
الإجابة نعم	Corrélation de Pearson	-0,012	0,065	-0,025	-0,011	-0,037	0,051	1	-0,060	0,047	,971	0,035	-0,075	-0,047	-0,008	0,072	,973	,342
	Sig. (bilatérale)	0,902	0,496	0,795	0,909	0,696	0,591		0,525	0,617	0,000	0,715	0,432	0,624	0,937	0,447	0,000	0,000
القيام بتحديد الوقت	Corrélation de Pearson	-0,053	-,229	-0,037	0,000	-0,009	-,301	-0,060	1	0,043	-0,061	-0,054	-,203	,333	-0,041	0,062	-0,045	-0,050
	Sig. (bilatérale)	0,579	0,014	0,697	0,998	0,921	0,001	0,525		0,652	0,524	0,570	0,031	0,000	0,665	0,512	0,639	0,600
العمل بصورة دقيقة	Corrélation de Pearson	-0,021	,315	0,101	-,330	-,279	,301	0,047	0,043	1	0,055	-0,082	-0,149	0,107	0,081	0,173	0,061	0,042
	Sig. (bilatérale)	0,828	0,001	0,285	0,000	0,003	0,001	0,617	0,652		0,560	0,390	0,114	0,259	0,392	0,066	0,521	0,656
الإجابة نعم	Corrélation de Pearson	0,001	0,071	-0,034	-0,013	0,004	0,057	,971	-0,061	0,055	1	0,032	-0,083	-0,054	-0,009	0,080	,958	,393
	Sig. (bilatérale)	0,993	0,456	0,718	0,892	0,965	0,548	0,000	0,524	0,560		0,739	0,382	0,567	0,925	0,401	0,000	0,000
تحديدك للمهام	Corrélation de Pearson	-0,110	-0,036	-0,093	0,028	0,032	-0,013	0,035	-0,054	-0,082	0,032	1	0,054	-0,067	-0,050	-0,033	0,026	-0,020
	Sig. (bilatérale)	0,246	0,705	0,330	0,771	0,739	0,888	0,715	0,570	0,390	0,739		0,569	0,479	0,599	0,732	0,781	0,834
تقييمك للأعمال	Corrélation de Pearson	0,055	,238	0,080	0,053	0,094	,196	0,044	-,340	0,072	0,051	-0,034	,516	-0,050	0,067	0,097	0,052	0,124
	Sig. (bilatérale)	0,562	0,011	0,401	0,577	0,320	0,038	0,645	0,000	0,447	0,594	0,724	0,000	0,596	0,484	0,306	0,586	0,192
الجواب نعم	Corrélation de Pearson	-0,033	0,070	-0,123	0,056	0,122	0,091	-0,075	-,203	-0,149	-0,083	0,054	1	-0,177	-0,061	-0,070	-0,076	-0,048
	Sig. (bilatérale)	0,730	0,460	0,193	0,553	0,200	0,340	0,432	0,031	0,114	0,382	0,569		0,061	0,523	0,461	0,426	0,617
تحديد مواعيد لالانتهاء من العمل	Corrélation de Pearson	-0,042	0,016	0,182	-0,017	0,029	-0,147	-0,047	,333	0,107	-0,054	-0,067	-0,177	1	-0,043	0,039	-0,056	-0,057
	Sig. (bilatérale)	0,659	0,870	0,053	0,861	0,762	0,121	0,624	0,000	0,259	0,567	0,479	0,061		0,654	0,679	0,556	0,551
القيام بتحديد الأهداف	Corrélation de Pearson	0,044	0,070	,346	-0,045	-0,017	0,095	-0,008	-0,041	0,081	-0,009	-0,050	-0,061	-0,043	1	0,081	-0,012	-0,033
	Sig. (bilatérale)	0,646	0,459	0,000	0,635	0,862	0,318	0,937	0,665	0,392	0,925	0,599	0,523	0,654		0,396	0,903	0,725
توافق الأعمال التي تقوم بها	Corrélation de Pearson	-0,031	,368	0,146	-,210	-,221	,425	0,072	0,062	0,173	0,080	-0,033	-0,070	0,039	0,081	1	0,106	0,072
	Sig. (bilatérale)	0,741	0,000	0,123	0,025	0,019	0,000	0,447	0,512	0,066	0,401	0,732	0,461	0,679	0,396		0,266	0,451
الإجابة بنعم	Corrélation de Pearson	-0,026	0,080	-0,045	-0,017	-0,008	0,061	,973	-0,045	0,061	,958	0,026	-0,076	-0,056	-0,012	0,106	1	,414
	Sig. (bilatérale)	0,783	0,399	0,639	0,861	0,931	0,520	0,000	0,639	0,521	0,000	0,781	0,426	0,556	0,903	0,266		0,000
معرفة الأنشطة	Corrélation de Pearson	,196	0,179	-0,131	-0,030	0,037	0,142	,342	-0,050	0,042	,393	-0,020	-0,048	-0,057	-0,033	0,072	,414	1
	Sig. (bilatérale)	0,038	0,057	0,168	0,752	0,693	0,133	0,000	0,600	0,656	0,000	0,834	0,617	0,551	0,725	0,451	0,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

جدول رقم (47): من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3-تنظيم العمل و الرضا الوظيفي

الجدول(48): يوضح العلاقة بين عبارة هل أنت من الذين و متغير الجنس ؟

هل أنت من الذين؟											
النسبة	المجموع	المجموع	أخرى تذكر		لا يؤجلون العمل لأوقات أخرى		عدم مغادرة مكان العمل		الحضور في الوقت المحدد		الاختيارات المهنية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	184	66.7	02	67.5	27	73.3	33	73.9	71	ذكر
			33.3	01	32.5	13	26.7	12	26.1	25	أنثى
			1.6	03	21.7	40	24.5	45	52.2	96	المجموع

يعتبر تنظيم العمل داخل المؤسسات، من أهم العوامل التي تدفع و تساعد عمال التنظيم على القيام بأعمالهم بطريقة منظّمة وسليمة و تجعلهم يتحكّمون في ما يقومون به من مهام، و تخصيص الوقت اللازم لأدائها و في موعدها المحدد، و القضاء على أهم العوامل المضيعة للوقت، التي تتسبب في تأخير مواعيد الانتاج عن الآجال و المواعيد المحددة ، ما يؤدي الى عدم الاستقرار في العمل.

و تظهر لنا القراءة الاحصائية لنتائج الجدول رقم(48) و المتعلقة بكون العامل من الذين:

- 96 مفردة بنسبة 52.2% من عينة البحث أوضحوا أنهم يحرصون على الحضور في الوقت المحدد.

-45 مفردة بنسبة 24.5% من عينة أنهم يحرصون على عدم مغادرة مكان العمل قبل نهاية وقت العمل.

-40 مفردة بنسبة 21.7% من عينة البحث أوضحوا أنهم لا يؤجلون العمل لأوقات أخرى.

-03 مفردات بنسبة 1.6% أضافوا إجابات أخرى.

لقد أكّد المبحوثون بأكبر نسبة أنهم يحرصون على الحضور للعمل في الوقت المحدد، و هذا يدل على أنهم مهتمين بوقت الحضور الى العمل، خاصة و أنّ المؤسسة تستعمل نظام تقني pointage automatique، يعتمد على الصورة في تسجيل الحضور، و أي غياب للعامل يكون خصم تلقائي من الراتب الشهري، كما أنّ النسبة المئوية أفضت الى أنّها تحرص على عدم مغادرة مكان العمل قبل نهاية الوقت، ما تجعل العامل ملتزما في أدائه لأعماله و لا يقوم بتأجيلها، لأنّه يستغل الوقت الكافي في إنجازها و هو في مكان العمل، كما أنّ المؤسسة تمنع على العمال الخروج إلاّ بترخيص من الإدارة العامة، و هذا يجعله لا يغادر مكان العمل إلاّ في الآجال المحددة أو لمبرر، كما أنّ النسبة المئوية أشارت الى أنّها لا تؤجل العمل لأوقات أخرى، ما يؤدي الى عدم تراكم الأعمال و لا تكون ضغوطات

في إنجازها ما يخلق فوضى و عدم استقرار، و بالتالي لا تكون هناك تحديدا للأولويات و المهام المنجزة، ما تؤدي الى غموض الأهداف المسطرة .

كما أضاف العمال إجابات أخرى حول: إتقان العمل على أكمل وجه، يوميا أغانر بعد نهاية وقت العمل، أتأخر أحيانا.

و الملاحظ بين علاقة الجنس و الحضور، أنّ فئة الذكور تفوّقت على فئة الإناث في الحضور في الوقت المحدد مع الحرص على عدم مغادرة مكان العمل و عدم تأجيل الأعمال، و هذه المعطيات تفسّر بأن المرأة العاملة لها التزامات خارج مكان العمل، خصوصا صباحا قبل المجيء الى العمل مع الأطفال ما يجعلها تتأخر في الحضور أحيانا، خاصة بالالتزامات العائلية، مرض الأطفال، المناسبات..... الخ.

الجدول(49): يوضح العلاقة بين عبارة أثناء قيامك بأداء مهامك ما هي أكثر مضيعات الوقت التي تصادفك و متغير الفئة المهنية؟

أثناء قيامك بأداء مهامك ما هي أكثر مضيعات الوقت التي تصادفك												الاختيارات الفئة المهنية
النسبة	المجموع	الامتناع عن الاجابة		أخرى تذكر		سوء تنظيم مكان العمل		المكالمات الهاتفية		كثرة الزوّار و المواعيد		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	40	02	28.6	02	37.5	21	43.8	14	40.9	20	إطار
		20	01	28.6	02	32.1	18	25	08	28.6	14	تنفيذ
		20	01	14.3	01	16.1	09	18.8	06	16.3	08	عامل مهرة
		20	01	28.6	02	14.9	08	12.5	04	14.3	07	متعاقد
		04.5	05	06.2	07	49.6	56	28.3	32	43.4	49	المجموع

لقد عرّف كل من ماكينزي و ريتشارد مضيعات الوقت بأنّها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال²، و قد يتعرّض كل عامل أثناء عمله الى العديد من المضيعات و التي تحول بينه و بين أدائه لمهامه بالطريقة المثلى، و هي عدم إنجاز الأعمال في مواعيدها هذا ما يؤدي بالقلق إدارة و عمالا.

ما تشير إليه البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم(49) و المتعلّق بمضيعات الوقت التي

تصادف العامل أثناء أدائه لأعماله كما يلي:

- نسبة 49.6% أقرّوا بأنّ سوء تنظيم مكان العمل من أكثر المضيعات.

²- السيد محمد شعلان إدارة و تنظيم الوقت في التعليم، ط1، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2014، ص71.

- نسبة 43.4% أقرّوا بأنّ كثرة الزوار من أكثر المضيّعات.

- نسبة 28.3% أقرّوا بأنّ المكالمات الهاتفية من أكثر المضيّعات.

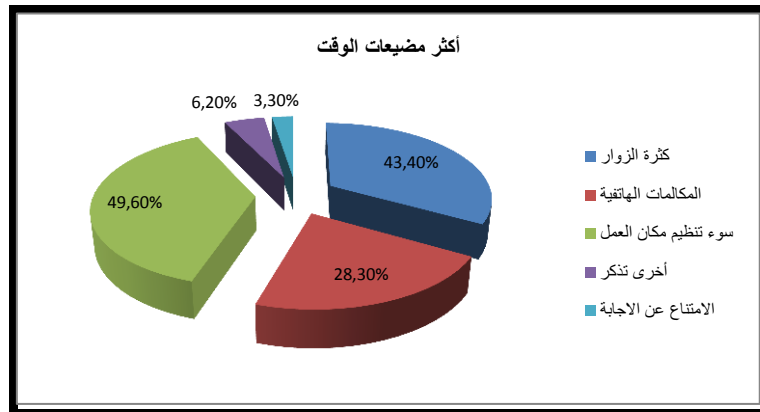
- نسبة 06.2% أضافوا إجابات أخرى.

- نسبة 4.5% امتنعوا عن الاجابة .

هذه البيانات الكمية تشير الى أن سوء تنظيم مكان العمل من أكثر المضيّعات التي يتعرض لها العمال، و التي تقف حاجزا أمام أدائه للمهام على أكمل وجه، فالظروف الفيزيائية من أهم الشروط الأساسية لأداء الأعمال ،حيث كشفت نتائج دراسات التون مايو أنّ عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة و التهوية و العوامل الفزيولوجية تؤدي الى الارهاق في العمل و الملل، كما أشار المبحوثون الى أنّ كثرة الزوار من الأمور التي تضيق أوقاتهم في العمل، هؤلاء الزوّار الذين يقطعون وقت أدائهم للأعمال الموكلة و المنوطة بهم، ما تشغلهم عن إنجازها فتؤدي الى إضاعة للوقت، إضافة الى أنّ المكالمات الهاتفية لعبت نسبة معتبرة كأحد عوامل إضاعة الوقت والتي شكّلت عائقا للقيام بالعمل خصوصا أنّها قد تستغرق أوقاتا طويلة ،كما أضاف العمال إجابات أخرى دارت حول: -كثرة الأعمال الشاقة-العراقيل الإدارية في بعض الأحيان-عدم توفر الوسائل المادية كجهاز الكمبيوتر-كذلك عندما يكون مسؤول جاهل-التعطّلات الالكترونية (انترنت، تعطل الهاتف، الطابعة.....الخ)-عدم احترام العمال.-نقص الوسائل و الأدوات المستعملة.

و في ظل هذه المعطيات نستطيع القول أنّ فئة الإطارات الأكثر تأثرا بمضيّعات الوقت من حيث كثرة المواعيد و الزوار ،حيث نجد أنّ وقت هذه الفئة جد هام ،لأنّهم أصحاب القرارات بالمؤسسة، و بدونهم لا يمكن للمؤسسة العمل، إضافة الى سوء تنظيم مكان العمل حيث يضيق الوقت مثلا في البحث عن الملفات أين تم وضعها.....الخ

شكل (25):دائرة نسبية توضح أكثر مضيّعات الوقت



الجدول رقم (50): يوضح العلاقة بين عبارة إذا تعرضت إلى أحد هذه المضيّعات عند العمل هل تقوم باستدراك ما فاتك من العمل لاحقاً و متغير الفئة المهنية؟

النسبة	التكرار	استدراك العمل عند التعرض للمضيّعات في العمل												الفئة المهنية	
		دائماً		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		امتنع عن الإجابة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نعم	لا
88.5	100	50	21	21.5	09	16.7	07	11.9	05	42.0	42	26	26	اطر	
		21	09	06	24	04	16	05	20	25	25	03	20	تنفيذ	
		07	07	04	16	01	20	01	20	02	05	04	16	عامل مهرة	
		05	05	05	20	01	20	01	20	01	05	03	11.6	متعاقد	
		42	42	42.0	42	26	26	26	26	26	26	05	05	المجموع الكلي	
07.9	09	لا													
03.6	04	الامتناع عن الإجابة													
100	113	المجموع													

تعتبر مضيّعات الوقت أنشطة غير ضرورية يستخدم من خلالها الوقت الممنوح بطريقة غير ملائمة ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المخطّطة، فكل مضيع للوقت هو غير ملائم له، كما يبقى أنّ هذه المضيّعات يمكن أن نرشدها ونستبدلها بأخرى إذا ما قمنا باستدراكها .

وحسب المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (50) والمتعلقة باستدراك العامل ما فاتته من العمل لاحقاً إذا تعرض إلى أحد هذه المضيّعات الى ما يلي:

100- مفردة ما نسبته 88.5% أجابوا نعم.

09- مفردة ما نسبته 07.9% أجابوا لا.

04- مفردة ما نسبته 03.6% امتنعوا عن الإجابة

وهذه المعطيات الكمية، أبرزت أنّ العمال بالأغلبية يقومون باستدراك ما فاتهم من العمل في أوقات لاحقة، وهذا يكون: دائماً بنسبة 42.0%، أحيانا بنسبة 26%، غالبا بنسبة 25%، نادرا بنسبة 05% امتناع عن الإجابة 02%.

وهذه الشواهد الكمية تشير إلى أنّ أغلب العمّال يستدركون ما فاتهم من وقت إذا صادفتهم مضيّعات له، وهذا ما يبرز أنّهم يحسنون استغلال الوقت واستثماره ويكثرون له نظرة إيجابية، فحسب أغلبية عينة الدراسة الوقت مورد لا يقدر قيمته، وبالتالي إن صادفتهم إحدى هذه المضيّعات، فهم يعوّضون ما فاتهم من وقت لأداء المهام في موعد آخر.

كما أنّ ما نسبته 07.9% أفادوا بأنّهم لا يقومون باستدراك ما فاتهم من أعمال إذا ما واجهتهم مضيّعات مختلفة للوقت، وهو الأمر الذي يجعل هؤلاء في صراع معه، فمن هذه العينة من ترى أنّ الوقت عبارة عن مجرد ساعات تنقضي، وبالتالي لا يهم إن كان هناك مضيّعات للوقت أم لا في وقت العمل، وهذا ما يضعف أداء الأعمال المطلوبة، وتحقيق الأهداف المحدّدة.

و أفادت المقابلة مع رئيسة مصلحة المخبر حول مضيّعات الوقت، أنّ وقت العمل يضيع مثلاً: في إحضار العينة من وحدة العجائن، لأنّ الوقت الذي يستغرقه العامل في الذهاب كل يوم لإحضار العينة بنفسه وأحياناً يضطر إلى تأجيل البدء في العمل وهذا يعتبر وقتاً ضائعاً، في حين بإمكان الإدارة وضع حل، وهو تخصيص عامل خاص بإحضار العينة إلى المخبر من أجل إجراء التحاليل.

أمّا رئيس مصلحة الإنتاج فيرى أنّ تنظيم العمل يسهل العمل وتسيير العمال للآلات، أمّا رئيس مصلحة المشتريات فيرى أنّ تنظيم العمل يساهم في أنّ كل عامل يقوم بدوره، وأنّ العمل لا يكون عبئاً على فرد واحد، أمّا رئيس مصلحة الصيانة فيرى أنّ تنظيم العمل يكون مثلاً: إذا وجد عطبين في آلتين ولديّ 03 عمال فالعمل السهل أكلف به عامل والعمل الصعب أكلف به عاملين لكي أريح الوقت، كما أنّ مديرة الإدارة العامة ترى أنّ تنظيم العمل أثناء أدائه يُبقي العمل في سيرورة مستمرة بانتظام وفي الوقت المحدّد له.

والملاحظ أنّ فئة الإطارات كانت الأكثر استدراكاً لما يفوتها من العمل عند التعرّض للمضيّعات، وهذا يرجع كون هذه الفئة و ما تقوم به من أعمال هامة داخل المؤسسة تستوجب الاستدراك عند فواتها.

وفي ضوء هذا التحليل يتضح وجود علاقة بين مضيّعات الوقت واستدراك الأعمال حين التعرّض لهذه المضيّعات، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب (كا²) والتي قدرت ب 45.54، أمّا (كا) الجدولية فقدت ب 28.41 عند درجة حرية 20 بمستوى ثقة 95 %، وبما أنّ (كا²) أكبر من (كا) الجدولية، فإنّنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين، فتعرّض العامل لمضيّعات لوقته أثناء أدائه لعمله، سواء كانت متعلّقة بسوء تنظيم مكان العمل أو كثرة الزوّار أو مكالمات

هاتفية أو مضيعات أخرى أضافتها إجابة المبحوثين حول: نقص الوسائل والأدوات المستعملة، التعطلات الإلكترونية ... إلخ، فالعامل يقوم دائماً حسب عينة البحث باستدراك ما فاتته من عمل، لأنه كما سبق الإشارة في الجدول (20) أنّ العامل يعتبر الوقت مورداً مهماً لا يقدر بثمن.

الجدول رقم (51) الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين مضيعات الوقت و استدراك الأعمال حين التعرض لهذه المضيعات

مؤشرات تنظيم العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الرضا الوظيفي
مضيعات الوقت	45.54	28.41	استدراك الأعمال حين التعرض لهذه المضيعات
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين مضيعات الوقت واستدراك الأعمال حين التعرض لهذه المضيعات		

الجدول رقم (52): يوضح العلاقة بين عبارة هل السيطرة على مضيعات الوقت أثناء عملك تساعد على و متغير الجنس؟

هل السيطرة على مضيعات الوقت أثناء عملك تساعد على													
النسبة	المجموع	المجموع	الامتناع عن الاجابة		أخرى تذكر		الاستقرار في العمل		ارتفاع الروح المعنوية		استثمار الوقت والتقدم في العمل		الاختيارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	156	00	00	100	01	75	45	66.7	16	75.7	53	الجنس
			100	01	00	00	25	15	33.3	08	24.3	17	ذكر
			0.6	01	0.6	01	38.5	60	15.4	24	44.9	70	أنثى
												المجموع	

تعتبر مضيعات الوقت سبباً رئيسياً في ضياع الوقت وعدم اغتنامه بشكل إيجابي، وأنّ العامل هو الأدرى بأسباب ضياع وقته، ما يدفعه إلى التعامل الإيجابي تجاه هذه المضيعات، باستدراك ما فاتته من أعمال موكّلة، وبالتالي معالجة الخلل الذي لحق في تعامله مع الوقت وهو ما يوجّهه إلى الاستخدام الأسلم لهذه المضيعات وحسن السيطرة عليها.

أما نتائج دراسة الجدول رقم (52)، والمتعلق بالسيطرة على مضيعات الوقت أنّها تساعد على ما يلي:

70 مفردة ما نسبته 44.9% تساعدهم على استثمار الوقت والتقدم في العمل.

60 مفردة ما نسبته 38.5% تساعدهم على الاستقرار في العمل.

24 مفردة ما نسبته 15.4% تساعدهم على ارتفاع الروح المعنوية.

01 مفردة أضاف إجابة أخرى ما نسبته 0.6%.

01 مفردة امتنع عن الإجابة.

لقد أكد المبحوثون بالأغلبية أنّ سيطرتهم على مضيعات الوقت التي تصادفهم تجعلهم يستثمرون الوقت ويتقدّمون في إنجاز العمل، فكما سبق في السؤال رقم 49، فإن اهتمام العامل بتنظيم مكان العمل إضافة إلى كثرة الزوّار، والمكالمات الهاتفية يستنفذ من العامل وقت عمله، ما يجعله يستدرك ما فاتته من وقت لأداء ما قام بإضاعته، في حين كان بإمكانه تجنّب هذه المضيعات وتنفيذ أعماله والمهام الموكلة في وقتها المحدّد، كما أنّ السيطرة على هذه المضيعات تجعله مستقرا وبعيدا عن كل ضغوط قد يتعرض لها بسببها ما تجعل الأعمال تتراكم، خصوصا أنه يعلم هذه المضيعات وبالتالي يعمل على تجنّبها في معظم الحالات، لأنّ الاستقرار يرفع من الروح المعنوية كما أشارت عيّنة من الدراسة، و يجعل العامل يؤدي أعماله على أكمل وجه وفي الأجل المحدّدة، ما يحد من مضاعفة عمله في أيام عطلة الأسبوع كما أضاف مبحوث إجابة حول التقدّم في مراحل العمل فالسيطرة على مضيعات الوقت تساعد على إنجاز الأعمال في آجالها، كما امتنع (01) واحد مفردة عن الإجابة.

و الملاحظ أنّ الفئة الذكورية تساعدنا السيطرة على مضيعات الوقت أكثر في استثمار الوقت و التقدّم في إنجاز العمل أكثر من الاناث، ما يبرز أن الذكور يحسنون السيطرة على مضيعات الوقت. ومنه يتّضح وجود علاقة بين مضيعات الوقت التي تصادف العامل وأنّ السيطرة على هذه المضيعات تساعد على استثمار الوقت والتقدّم في العمل مع الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية ولتحديد هذه العلاقة قمنا بحساب معامل سبيرمان فوجدناه**0.706 وهو إيجابي، بقيمة احتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.01، ما يثبت وجود العلاقة. > و نتائج هذا السؤال تحقق الفرضية الثانية<

الجدول رقم(53) الاختبار الاحصائي كاً² للعلاقة بين مضيعات الوقت و السيطرة على هذه المضيعات

مؤشرات الرضا الوظيفي	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	مؤشرات تنظيم العمل
السيطرة على هذه المضيعات	0.00	0.706**	مضيعات الوقت
هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01			القرار الاحصائي

الجدول رقم (54): عبارة تسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل تقوم به قبل الشروع فيه.

النسبة	التكرار	تسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل قبل الشروع فيه		
		هل يكون ذلك:	التكرار	النسبة
%54.9	62	دائما	20	32.3%
		غالبا	26	41.9%
		أحيانا	09	14.5%
		نادرا	06	9.7%
		أبدا	/	/
		الامتناع عن الإجابة	01	1.6%
		لا	48	42.5%
الامتناع عن الإجابة	03	2.7%		
المجموع	113	100%		

إنّ الإحاطة بكيفية طرق قضاء الوقت من خلال تسجيله، من أهم الأساليب المتبعة في جمع المعلومات حول وقت العمل وكيفية انقضائه، حيث يتم رصد مختلف الأنشطة المنوطة بالعمل والوقت المستغرق لإنجاز أي عمل وتحديد أداء كل نشاط.

تظهر الدراسة المتعلقة بالسؤال رقم (54) حول تسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل قبل الشروع فيه الى ما يلي:

- أن 54.9% ما قابله 62 من أفراد العينة يقومون بتسجيل الوقت اللازم لما يقومون به من عمل.
- وأن 42.5% ما قابله 48 من أفراد العينة لا يقومون بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز ما يقومون به من عمل
- أما 2.7% ما يقابله 3 أفراد من العينة امتنعوا عن الإجابة.

تظهر لنا نتائج تحليل الإجابة أنّ أكبر نسبة من عينة الدراسة، أقرت بأنها تقوم بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز ما يقومون به من أعمال موكلة، خصوصا أنّ المؤسسة إنتاجية اقتصادية وبالتالي فهم ملزمون بتحديد أوقاتهم في العمل، حيث أقرت المقابلة مع مدير وحدة الاستغلال أنّ العمل هو الوقت والوقت هو العمل، فكل عمل له الوقت المخصص له و بالتالي يجب أن تكون عملية تخطيط له قبل الشروع فيه وتشخيص هذا العمل، كما أنّ بعض الأعمال التي تتطلب وقتا فمثلا: قبل طحن القمح يجب أن يخمر

لمدة ثلاث أيام في الماء، كما أنّ تسجيل الوقت المخصّص لكل عمل من شأنه أن يعطي الإجابة لكيفية وطريقة أداء هذا العمل و أنّ هذا يكون:

غالبا بنسبة 41.9%، دائما 32.3%، أحيانا 14.5%، نادرا 09.7%، الامتناع عن الإجابة 01.6%.
كذلك نسبة معتبرة من العمال أقرت بأنها لا تقوم بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز ما يقومون به من مهام وهذا قد يرجع إلى خبرة المبحوث في أداء العمل، لأنّ في البيانات الشخصية هناك من قضى أكثر من 20 سنة عمل وجاوز 35 سنة عمل، وبالتالي يستطيع التحكّم في المهام التي يقوم بها، كما أنّ 03% من عينة الدّراسة امتنعت عن الاجابة.

الجدول رقم (55): يوضح العلاقة بين عبارة على ماذا تعتمد في تنظيم العمل الذي تقوم به و متغير الخبرة؟

النسبة	تكرار	على ماذا تعتمد في تنظيم العمل الذي تقوم به														
		المجموع		الامتناع عن الإجابة		أخرى تذكر		وضع مواعيد للبدء والانتهاج من المهام		تقسيم المهام		درجة أهمية العمل		الساعة الميقاتية		يكون ذلك سنوات الخبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	133	57.1	04	50	01	38.1	08	39.5	15	38.1	24	38.6	05	أقل من 05 سنوات		
	144	28.6	02	00	00	23.8	05	23.7	09	22.2	14	23.1	03	9-05		
		00	00	00	00	04.8	01	10.5	04	09.5	06	07.7	01	14-10		
		00	00	00	00	09.5	02	07.9	03	11.1	07	15.3	02	19-15		
		14.3	01	50	01	23.8	05	18.4	07	19.1	12	15.3	02	20 فأكثر		
		04.9	07	1.4	02	14.6	21	26.4	38	43.8	63	09.0	13	المجموع الكلي		

إنّ عملية تنظيم العمل من الأمور التي تهدف إلى استخدام الوقت المتاح في العمل، وهذا لا يعني أن يصبح العامل مجرد آلة تقوم بالتنفيذ للأعمال المخطّط لها، بل الهدف منه هو تحقيق أفضل النتائج و الأهداف المسطرّة و القضاء على المضيّعات .

ومن القراءة الإحصائية للجدول رقم 55 و المتعلّق بالطريقة التي يعتمدها العامل في تنظيمه للعمل

كانت النتائج كما يلي:

63- مفردة ما يعادل 43.8% من أفراد العينة يعتمدون على درجة أهمية العمل.

38- مفردة ما يعادل 26.4% من أفراد العينة يعتمدون على تقسيم المهام.

- 21- مفردة ما يعادل 14.6% من أفراد العينة يعتمدون على وضع مواعيد للبدء و الانتهاء من المهام.
- 13- مفردة ما يعادل 09.0% من أفراد العينة يعتمدون على الساعة الميقاتية
- 02- ما يعادل 01.4% أضافوا إجابات أخرى.
- 07- مفردة ما يعادل 04.9% امتنعوا عن الإجابة.

أفصحت الدلائل الإحصائية في الجدول رقم 55 أنّ الاعتماد على تنظيم العمل يقوم على أساس درجة أهميته، فبعض الأعمال لا تحتمل التأجيل وتكون أهم من الأعمال الأخرى، وحسب المقابلة مع رئيس مصلحة الأمن و التأمينات، فإنّ التنظيم في العمل في مصلحته يكون في الموازنة بين فرق العمل لأنّ هناك من العمّال المتعلّمين والغير المتعلمين وبالتالي محاولة خلق الموازنة بينهم، ومنه يتّضح أنّ درجة أهمية العمل تحدّد تنظيمه.

كما أنّ النسبة المئوية أفضت إلى أن تنظيم العمل حسبهم يقوم على تقسيم المهام، هذا التقسيم الذي يقود الى أنّ كل فرد يقوم بأداء ما هو مكلف به، وبالتالي تفادي تضيق القيام بالمهام الموكلة، وهذا يدفع بأدائها في آجالها المحدّدة، خصوصاً أنّ المركب يعتمد على السياسة التناوبية في العمل، ما يسمح بأن كل فرقة تقوم بإكمال ما أنجزته الفرقة السابقة، وهو ما أقرّه هنري فايول حول مبدأ تقسيم العمل الذي يؤدي إلى الكفاءة وزيادة مهارات الأفراد.

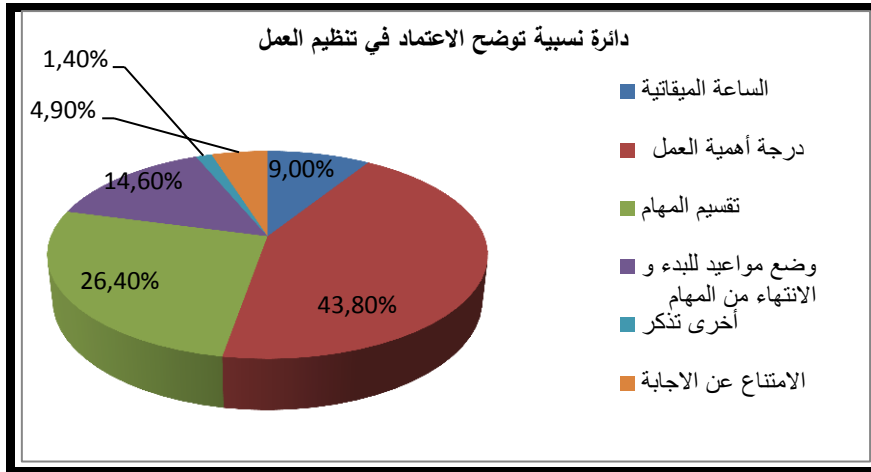
أمّا النسبة المئوية أدلت بأنها تعتمد على وضع مواعيد للبدء و الانتهاء من المهام في مجال تنظيمها للعمل، خصوصاً أنّ بعض الوحدات تعتمد على مواعيد لبدء المهام، فحسب رئيس مصلحة التسويق بالنيابة فإنّ لهم برنامج أسبوعي يكون فيه مجموع الزبائن مبرمجين ومقسمين على 05 أيام، 07 زبائن وكل زبون دوره في أخذ المنتج، أي أنّ هناك مواعيد للبدء و الانتهاء من المهام.

و أضافت نسبة من المبحوثين 09.0% أنّهم يعتمدون على الساعة الميقاتية، لأنّ هناك بعض المهام يعتمدون فيها على الوقت بالدقيقة لإنجاز الأعمال، مثلاً: في تحليل المادة الأولية في المخبر فهم يعتمدون في قياسهم على الوقت المخصّص، فحسب رئيسة مصلحة المخبر فإنّ تنظيم العمل يساعد على تسهيله و القيام به على أكمل وجه، ففي حالة وجود مشكل يكونون على دراية به و يتحكّمون فيه.

كما أنّ ما نسبته 01.4% قدّموا إجابات أخرى حول: حجم العمل، التقيد بمخطط يتعلق بتنظيم الوقت البدء والانتها و الوسائل المسخّرة، كما امتنع ما نسبته 04.9% عن الإجابة على هذا السؤال.

و الملاحظ من العلاقة بين الخبرة و تنظيم العمل ،أنّ الاعتماد على درجة أهمية العمل لمن هم أقل خبرة من 05 سنوات كان الأعلى ،ليليها فئة من 05-09 سنوات، ثم تليها الاعتماد على تقسيم المهام لنفس الفئتين السابقتين ثم فئة 20 سنة فأكثر، و هذا يدل أن عامل الخبرة لم يلعب دورا كبيرا في تنظيم العمل بين العمّال ،ويؤكد هذا وجود فئة العمال من لهم أقل من 05 سنوات خبرة و لكن يقومون بتنظيم أعمالهم.

شكل (26):دائرة نسبية توضح على ماذا يتم الاعتماد في تنظيم العمل



الجدول رقم (56): عبارة القيام بإنجاز الأعمال هل تنجز الأعمال الطارئة ثم تنتقل إلى الأعمال البسيطة؟

النسبة	التكرار	إنجاز الأعمال الطارئة ثم الانتقال الى الأعمال البسيطة		
		النسبة	التكرار	هل هذا يساعدك على:
%92.9	105	20.6%	28	الاستمتاع أكثر في العمل
		54.4%	74	الاستقرار المهني و الراحة النفسية
		19.1%	26	ارتفاع الروح المعنوية
		2.9%	04	أخرى تذكر
		2.9%	04	الامتناع عن الاجابة
		100%	136	المجموع
		4.4%	05	لا
2.7%	03	الامتناع عن الاجابة		
100%	113	المجموع		

إن إنجاز الأعمال داخل التنظيمات يجب أن يكون مرناً، لأنه يعمل على تحقيق أفضل الإنجازات وتخفيض الضغوط ويقلص من الأزمات والمشاكل التي تؤدي إلى تضييع أكثر للوقت المتاح للعمل فمعظم التنظيمات قد تواجهها بعض الطوارئ التي تُبرز طبيعة الاستخدام الأمثل لعامل الوقت.

تشير المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 56 و المتعلقة بقيام العامل بإنجاز الأعمال الطارئة ثم الانتقال إلى الأعمال البسيطة ما يلي:

-أقرّ 105 مفردة ما عادل 92.9% الإجابة بنعم.

-أقرّ 05 مفردات ما عادل 04.4% الإجابة لا.

-أقرّ 03 مفردة ما عادل 02.7% الامتناع عن الإجابة.

كما أنّ أفراد العينة الذين أوضحوا بأن إنجاز الأعمال الطارئة قبل الأعمال البسيطة، أنّ ذلك ساعدهم على:-الاستقرار المهني 54.4% -الاستمتاع أكثر في العمل 20.6% -ارتفاع الروح المعنوية 19.1% -إجابات أخرى 2.9% -الامتناع عن الإجابة 2.9% .

ما تبرزه هذه النتائج أنّ العمال عند إنجازهم للمهام يقومون بإنجاز الأعمال الطارئة ثم ينتقلون إلى الأعمال البسيطة، فالمهام المستعجلة في بعض الأحيان قد تأخذ وقتاً أطول، وإذا قام بها العامل تشعره بالاستقرار المهني، فكما سبق في السؤال السابق رقم 55 فإن تنظيم العمل بالنسبة للمبحوثين يكون بدرجة أولى حسب درجة أهميته ، وهذا يجعلهم يقومون بالأعمال الهامة و الطارئة و المستعجلة ثم الأعمال البسيطة والروتينية والتي أصبح العامل متعوداً عليها و يقوم بها في وقت أسرع، كما أنّ إنجاز الأعمال الطارئة و المستعجلة تساعده على الاستمتاع أكثر بإنجازها، كون ذلك يشجب ضغوط العمل التي قد يتعرّض لها أو التأنيب من طرف المشرف ، وهذا الاستقرار المهني أو الراحة النفسية تخلق روحاً معنوية مرتفعة حسب عينة أخرى من الدراسة، وهذا يؤدي إلى أداء الأعمال في آجالها المحددة و القيام بها على أكمل وجه.

كما أضاف المبحوثون إجابات أخرى دارت حول:-حتى لا تحدث مشاكل / لضرورة المهام الطارئة أولاً / يساعده على استقرار العمل / القيام بالأعمال ذات الأهمية وعدم تعطيل أعمال أو مصالح أخرى. كما امتنع ما نسبته 2.9% عن الإدلاء بإجابة حول السؤال.

كما يتّضح وجود علاقة بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة، حيث وجدنا أنّ كا2 تساوي 49.95، أمّا كا الجدولية تساوي 9.49

عند درجة حرية 04 بمستوى ثقة 95%، ومنه كا^2 أكبر من كا الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (57) الاختبار الاحصائي كا^2 للعلاقة بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة.

مؤشرات تنظيم العمل	كا^2	كا الجدولية	مؤشرات الرضا الوظيفي
تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال	49.95	09.49	عند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة
القرار الاحصائي	كا^2 أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة		

الجدول رقم (58) :معامل الارتباط بيرسون بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وعند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة.

مؤشرات تنظيم العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الرضا الوظيفي
تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال	0.804**	0.00	عند القيام بالأعمال هل ينجز العامل الأعمال الطارئة ثم البسيطة
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01		

وللتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل بيرسون فوجدناه يساوي 0.804^{**} ، وهو معامل موجب بقيمة احتمالية قدرها 0.00 وهي أصغر من 0.01 ، ومنه توجد علاقة بين المتغيرين.

> و نتائج هذا السؤال تحقق الفرضية الثانية <

الجدول رقم (59): يوضح العلاقة بين عبارة عند كثرة المهام و تراكمها هل يفوض لك مشرفك بعض المهام وبين متغير المستوى التعليمي ؟

النسبة	التكرار	عند كثرة المهام و تراكمها هل يفوض لك مشرفك بعض المهام												المستوى التعليمي		
		المجموع		الامتناع عن الاجابة		أخرى تذكر		فعالية أكبر في العمل		القيام بالعمل بكفاءة أعلى		ارتفاع المردودية			الثقة بالنفس	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.9	88	133												أمي		
		00	00	00	00	00	00	00	00	0	0	02.4	01	نعم		
		00	00	00	00	00	00	02.8	01	04.5	01	04.8	02	ابتدائي		
		50	02	33.3	01	07.7	02	13.9	05	9.1	02	16.6	07	متوسط		
		25	01	33.3	01	30.8	08	27.8	10	22.8	05	23.8	10	ثانوي		
		25	01	00	00	53.8	14	41.7	15	54.5	12	35.8	15	جامعي		
		00	00	33.4	01	07.7	02	08.3	03	09.1	02	16.6	07	تكوين متخصص		
		00	00	00	00	00	00	05.5	02	00	00	00	00	جامعي + تكوين متخصص		
		3.0	04	02.3	03	19.6	26	27.0	36	16.6	22	31.6	42	المجموع الكلي		
18.6	21	لا														
03.5	04	الامتناع عن الاجابة														
100	113	المجموع														

إنّ كبر حجم المؤسسات وتعدّد مسؤولياتها الإدارية زاد من حجم المهام المسّطرة، والمسؤولية الكبيرة على من يقوم بها من مشرفين، فأوجب هذا فرصة تفويض بعض من السلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين، وهذا لا يعني التخلّي و التخلّص من هذه المهام بقدر ما يتيح وسائل استثمار للوقت، وبناء علاقة إيجابية بين الرئيس و المرؤوسين ،بما يؤدي إلى فعالية وكفاءة في الأداء يساهمان في ارتفاع المردودية.

وفي هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 59 و المتعلّق بتفويض المشرف لبعض

المهام عند كثرتها و تراكمها بالمركب الصناعي و التجاري الحروش إلى ما يلي:

-أوضح 88 مفردة، بنسبة %77.9 أنّه نعم هناك تفويض.

-أقر 21 مفردة، بنسبة %18.6 أنّه لا يوجد تفويض.

-ذهب 04 مفردة، بنسبة %03.5 إلى الامتناع عن الإجابة.

أعرب المبحوثون بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ، على أنّ هناك تفويض لبعض المهام من طرف المشرف عند كثرة المهام وتراكمها وهذا بأغلب نسبة 77.9%، هذا التفويض الذي يؤدي إلى أداء المهام في الآجال المحددة وفي أسرع وقت، لأنّ كما سبق الإشارة في السؤال السابق رقم 56 هناك بعض المهام الطارئة التي تستوجب إنجازها قبل المهام البسيطة، وهذا التفويض يؤدي إلى إنجاز الأعمال الموكلة في الآجال المحددة، ما يمنح ثقة بالنفس للعامل و يساهم في زيادة المردودية و الإنتاج للمؤسسة خصوصا أنّ التفويض في بعض الأحيان يكون ملزما، فغياب المشرف لعمل أو لعطلة تحتمّ عليه تفويض المهام، كما أنّ هذا التفويض يزيد لديهم حسب عينة الدراسة:

-الثقة بالنفس 31.6%-القيام بالعمل بكفاءة أعلى 27%-فعالية أكبر في العمل 19.6%-ارتفاع المردودية 16.6%-إجابات أخرى 2.3%-امتناع عن الاجابة 3.0%.

ما تشير هذه النتائج أنّ التفويض لدى عينة الدراسة يخلق لهم الثقة بالنفس بأعلى نسبة، هذه الثقة تؤدي الى الرضا في العمل و تدفع الى أداء المهام في المواعيد المحددة، و يساهم في أداء العمل بكفاءة أعلى ، فالثقة الممنوحة للعامل تجعله يؤدي العمل بكل فعالية ، و هذا يؤدي الى ارتفاع المردودية بنسبة 16.6% حسب عينة الدراسة، كما أضاف المبحوثون إجابات أخرى دارت حول - تحفيز النفس - العمل يوميا من سا 10 الى 14 سا،-تكون عندك قيمة و مسؤولية كبيرة تجاه العمل.

و > نتائج هذا السؤال تحقّق الفرضية الثانية <

كما أشار ما نسبته 18.6%، أنّه عند كثرة المهام وتراكمها لا يكون هناك تفويض للمهام ،ففي بعض الأحيان قد لا يثق المشرف في إمكانيات وقدرات العامل، ما يجعله لا يفوض بعض صلاحياته، وأنّ مسؤولياته يجب أن يقوم بها هو ولا يلقيها على عاتق الآخرين، أو قد يقع العامل في الخطأ أثناء القيام بالأعمال الموكلة وهذا قد يضيع وقت آخر للقيام بها.

كما أنّ عدم تفويض بعض المهام التي قد يستطيع المشرف تفويضها يساهم في تحطيم القدرات ويقتل روح الإبداع والابتكار لدى العامل، كما يقلص من حجم الثقة بينه و بين المشرف ،كما امتنع ما نسبته 03% عن الإجابة عن هذا السؤال.

و أبرزت الدراسة بأنّ من لهم مستوى تعليمي جامعي يزيدهم التفويض من ارتفاع المردودية و فعاليتهم أكبر في العمل ، و هذا يدل على درجة الثقة الممنوحة لهذه الفئة في أدائها للعمل المطلوب منها.

الجدول رقم (60): يوضح العلاقة بين عبارة إذا وقعت في الخطأ أثناء قيامك بالأعمال المفوضّة إليك ماذا ينتج عنه و متغير الإقديمية؟

النسبة	تكرار	إذا وقعت في الخطأ أثناء قيامك بالأعمال المفوضّة إليك ماذا ينتج عنه؟												
		المجموع	الامتناع عن الإجابة		أخرى تذكر		سحب المهام المفوضّة اليك		التوجيه الى الطريقة المثلى لأداء العمل		التأنيب من طرف المشرف		ينتج عنه سنوات الخبرة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	113	133												
				33.3	02	66.7	02	100	06	32.9	22	47.0	24	أقل 5 سنوات
				33.3	02	00	00	00	00	22.4	15	25.5	13	9-05
				00	00	00	00	00	00	10.4	07	07.9	04	14-10
				16.7	01	00	00	00	00	13.4	09	03.9	02	19-15
				16.7	01	33.3	01	00	00	20.9	14	15.7	08	20 فأكثر
				04.5	06	02.5	03	04.5	06	50.4	67	38.3	51	المجموع الكلي

إنّ تفويض المهام داخل المؤسسات يساعد المفوض على تقديم اقتراحات للعمل، ويتم من خلاله اكتشاف مهارات وقدرات العاملين، خاصة وأنّ البيئة التنظيمية تتّصف بالتغيّر المستمر والمتسارع نتيجة التطورات والتغيرات التكنولوجية، هذا ما فتح الباب أمام المرؤوسين لعدم اعتبارهم مجرد آلات وأدوات في التنظيم، بل لهم قدرات يستطيعون استخدامها في حالة إتاحة الفرصة لهم.

ومن خلال تحليل بيانات أفراد العينة الواردة في الجدول رقم 60 والمتعلّقة في حالة وقوع خطأ في

أداء الأعمال المفوضّة ينتج ما يلي:

67- مفردة بنسبة 50.4% أقرّوا بأنهم يوجهون إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

51- مفردة بنسبة 38.3% أقرّوا بأنهم يتعرّضون للتأنيب من طرف المشرف.

06- مفردات بنسبة 04.5% أقرّوا بسحب المهام المفوضّة إليهم.

03- مفردات بنسبة 02.5% أضافوا إجابات أخرى.

06- مفردات بنسبة 04.5% امتنعوا عن الإجابة.

أكدّ الباحثون بأنّهم إذا وقعوا في أخطاء أثناء أداء ما فوضوا من مهام، فإنّ المشرف يقوم بتوجيههم إلى الطريقة المثلى لأدائه، هذا ما يسمح بخلق علاقة إيجابية مع المشرف تزيد من درجة ثقة العامل بنفسه، وهذا ينعكس إيجابيا على أدائه ومردوده في العمل من الكفاءة والفعالية، كما أنّ الوقوع في الخطأ

وتوجيه المشرف يجعل العامل يتفادى أخطاءه في المهام القادمة، ما يعطي فرصة أكبر للقيام بها في وقت أقل وفي الآجال المحددة، كما أدلت عينة أخرى بنسبة 38.3% أنّ الوقوع في الخطأ من طرف العامل يؤدي إلى تأنيبه، وهذا ما يجعله يشعر بالإحباط وعدم الثقة بالنفس وعدم الرضا، لأن المهام ستعاد من جديد وهنا يتطلب وقتاً آخر لإنجازها، وهذا ما قد يدفع بالمشرف لسحب المهام الموكلة والمفوضة حسب عينة أخرى من الدراسة بنسبة 04.5%، وهو ما يزيد من عائق الأعمال والمهام على المشرف ويحبط العامل، لأنه لم يقم بالأعمال المفوضة على أكمل وجه و تجعله يعيش حالة من عدم الاستقرار وتجعل روحه المعنوية منخفضة.

أما الاجابات الأخرى فقد أضافت :استدراك مافات-القيام بمخطط استراتيجي لمحو الأخطاء و تصحيحها.-استدراك الخطأ مباشرة و تصحيحه.

و من خلال المعطيات يتضح أنّ التوجيه الى الطريقة المثلى لأداء العمل ،كان للفئة التي تمتلك الخبرة لأقل من 05 سنوات ،و هي الفئة الأقل خبرة مقارنة بالفئات الأخرى ،و هو ما يعطي دفعا أكبر لهذه الفئة من أجل العمل بفعالية أكبر و أداء عال .

ومنه يتضح وجود علاقة بين تفويض المشرف للمهام ونتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب χ^2 والتي قدرت بـ 83.04، أما كا الجدولية فقدرت بـ 26.30 عند درجة حرية 16، بمستوى ثقة 95%، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي لا تقر بوجود علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم(61) :الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين تفويض المشرف للمهام و نتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة.

مؤشرات تنظيم العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الرضا الوظيفي
تفويض المشرف للمهام	83.08	26.30	نتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين تفويض المشرف للمهام ونتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة		

وللتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل سيبيرمان فوجدناه يساوي *0.239 وهو معدل موجب بقيمة احتمالية 0.01 وهي أقل من 0.05 ومنه توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم(62) :معامل الارتباط سبيرمان بين تفويض المشرف للمهام و ونتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة.

مؤشرات تنظيم العمل	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الرضا الوظيفي
تفويض المشرف للمهام	0.239*	0.01	نتائج الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالمهام المفوضة
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.05		

الجدول رقم (63): عبارة حسب رأيك هل تنظيم الوقت يجعلك راض في أداء العمل؟

النسبة	التكرار	تنظيم الوقت يجعلك راض في أداء العمل		
		النسبة	التكرار	ما هو السبب:
%05.3	06	%09.1	01	ضيق الوقت
		%18.2	02	غموض بعض المهام
		%27.3	03	عدم الاستقرار في العمل
		%09.1	01	أخرى تذكر
		%36.4	04	الامتناع عن الاجابة
		%100	11	المجموع
		%91.2	103	نعم
%03.5	04	الامتناع عن الاجابة		
%100	113	المجموع		

إذا كان الوقت عاملا جوهريا في التنظيم، فإنه يحتاج إلى أفراد لهم وعي بأهمية هذا المورد، الذي يؤدي ضعف برمجته إلى هدره وتضييعه، ونشوء أفراد غير قادرين على التحكم فيه وغير منضبطين في صرفه ما يقود إلى تراكم الأعمال وتأجيلها وتسويقها، وهذا يعطل العملية الإنتاجية ويجعل من يقوم بهذه الأعمال غير راضين عن أدائهم.

تظهر القراءة الإحصائية لنتائج الجدول رقم 63 والمتعلق برضا العامل حول تنظيم العمل ما يلي:

-أفاد 103 مفردة ما عادل 91.2% نعم.

-في حين أقر 06 مفردة ما عادل 05.3% لا.

-وامتنع 04 مفردات ما عادل 03.5% عن الإجابة.

هذه البيانات الإحصائية أفرزت أنّ العامل يكون راضيا في عمله إذا كان هناك تنظيم للعمل، هذا التنظيم من شأنه أن يخلق استمتعا أكبر بالعمل مع روح معنوية عالية، تؤدي إلى ارتفاع المردودية والإنتاج، وتجعل العامل مستقرا أكثر في العمل ويؤديه في الآجال المحددة وبكفاءة وفعالية أكبر.

< وهو ما يحقق الفرضية الثانية >

كما أفرز 05.3% بأن تنظيم العمل يجعلهم غير راضين وهذا للأسباب التالية:
- 27.3% عدم الاستقرار في العمل- 18.2% غموض بعض المهام- 09.1% ضيق الوقت
- 09.1% إجابات أخرى- 36.4% امتنعوا عن الإجابة.

تشير هذه الأرقام الإحصائية إلى أنّ النسبة التي أقرت أنّ تنظيم العمل لا يجعلها راضية لعدة أسباب كان أولها عدم الاستقرار في العمل ، ما يخلق الشعور بعدم الثقة في النفس في أداء المهام، أداء العمل في وقت أطول، بطيء إنجاز المهام، ضغوط العمل، أداء العمل بكفاءة أقل، عدم التركيز أثناء أداء المهام، وهذا يساعد و يتسبب في الوقوع في الخطأ ما يؤدي إلى إعادتها ، وبالتالي وقت أطول في الإنجاز.

وحسب المقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج فإنّ فعالية التنظيم عن طريق إدارة الوقت، تكون عن طريق إعطاء لكل عامل حقه، فالمجهود لا يتناسب مع الأجر أي العوامل المادية تلعب دورا، وهذا ما يتلاءم مع المبدأ التaylorي ومنه نستنتج أنّ عدم ملاءمة الأجر للمجهودات المبذولة تحبط العامل وتجعله غير مستقر في عمله، خاصة وأنّ المؤسسة عمومية وبالتالي تكون مقارنتها بالمؤسسات الخاصة في المنحى المادي.

كما اعتبرت فئة من البحث 18.2%، أن غموض بعض المهام تجعل تنظيم العمل أثناء أداء المهام لا يشعرهم بالرضا في ، لأن غموضها يساهم في أخذ حيز زمني كبير في إنجازها، ما يسبب بطئا في أدائها مع كثرة الأخطاء المهنية وغياب الدافعية للعمل، وعدم احترام الآجال المحددة نتيجة ضعف استيعاب المرؤوسين.

كما أن 09.1% من عينة البحث اعتبرت ضيق الوقت يجعلهم غير راضين عن العمل في تنظيم الوقت، لأن كما سبق في السؤال رقم 55 أنّ أهمية العمل هي ما يعتمد عليها العامل بدرجة أولى في تنظيم العمل، كما أنّ كثرة المهام تساهم في عدم تنظيم الوقت، خاصة أنّ من أفراد العينة من يعتبرونه مجرد

ساعات تتقضي لا تظهر أهميته إلا بعد فواته، وبالتالي لا يكثرثون لأهمية الوقت في إنجاز المهام، أما نسبة 09.1% قدّموا إجابات أخرى حول: كثرة العمل و الوقت.

- فيما امتنع 04 مفردات عن الإجابة على هذا السؤال.

ومن خلال ما سبق يتّضح وجود علاقة بين الرضا في تنظيم الوقت أثناء أداء العمل وبين القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيط، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 94.23 و كا الجدولية قدرت بـ 26.30 عند درجة حرية 16 بمستوى ثقة 95%. و بما أن كا² أكبر من كا الجدولية نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (64): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين الرضا في تنظيم الوقت و القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيط.

مؤشرات تنظيم العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الرضا الوظيفي
الرضا في تنظيم الوقت	94.23	26.30	القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيطة
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين الرضا في تنظيم الوقت أثناء أداء العمل وبين القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيطة		

الجدول رقم (65):معامل الارتباط بيرسون بين الرضا في تنظيم الوقت و القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيطة.

مؤشرات التخطيط للوقت	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات انجاز الأعمال
الرضا في تنظيم الوقت	0.700**	0.00	القيام بإنجاز العمل الطارئ ثم البسيط
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01		

وللتأكد قمنا بحساب معمل بيرسون فوجدناه يساوي 0.700** وهو معدل موجب، بقيمة احتمالية قدرها 0.00 وهي أقل من 0.01 ومنه توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (66): يوضح العلاقة بين عبارة هل تعتقد أنّ العامل الناتج و متغير الأقدمية؟

النسبة	تكرار	العامل الناجح هو الذي:												
		المجموع	الامتتاع عن الإجابة		أخرى تذكر		يتحكم في تسيير وقت العمل		يحدد الأعمال المهمة ثم الأقل أهمية		يضع مخطط يومي أو أسبوعي للعمل		ينتج عنها سنوات الخبرة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	113	162		50	02	50	01	35.7	20	34.1	14	45.8	27	أقل من 5 سنوات
				50	02	00	00	28.6	16	19.5	08	16.9	10	9-05
				00	00	00	00	07.2	04	17.1	07	05.1	03	14-10
				00	00	00	00	10.7	06	09.8	04	08.5	05	19-15
				00	00	50	01	17.8	10	19.5	08	23.7	14	20 فأكثر
				02.5	04	01.2	02	34.6	56	25.3	41	36.4	59	المجموع الكلي

تسعى كل مؤسسة الى الاهتمام بالوقت وكيفية إدارته كونه من المواضيع الهامة ،لأنّه يساعد في رفع المردودية و الإنتاج و يسمح للعامل بأداء مهامه في أجالها ومواعيدها المحددة، ما يعزّز جهوده في حسن استثماره واستغلاله له والمساهمة في رفع مكانة التنظيم، خصوصا في البيئة التنظيمية التي تتميز بالتعقيد والتغيّر السريعين، كما أنّ نجاح العامل في حسن استغلاله لهذه المورد يعد رهانا لكل تنظيم يريد أن يجعل من موارده البشرية ناجحة في تسييره.

وما تشير إليه البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 66 والمتعلق كون العامل الناجح هو الذي:

-يضع مخططا يوميا أو أسبوعيا للعمل ما نسبته 36.4%.

-يتحكم في تسيير وقت العمل 34.6%.

-يحدد الأعمال المهمة ثم الأقل أهمية 25.3%.

-إجابة أخرى 1.2%.

-امتتاع عن الإجابة 02.5%.

هذه البيانات الكمية تشير إلى أنّ وضع مخطط يومي أو أسبوعي للعمل، هو ما يجعل العامل ناجحا في عمله بأعلى نسبة، و هو ما أوضحتها الفئة التي تتمتع بخبرة لأقل من 05 سنوات بأكبر نسبة فاللتخطيط لوقت أداء المهام، ووضع رؤية مستقبلية قد يجنب هدر الوقت في أداء العمل بكل عشوائية

ويسمح بكسب الوقت في أداء أعمال أخرى و بتنظيم العمل أكثر، كما أنّ التّخطيط يسمح أكثر في التحكّم في الأعمال الطارئة والأحداث المستقبلية.

كما أفادت نسبة من العينة أن العامل الناجح هو العامل الذي يتحكم في تسيير وقت العمل، وهذا بنسبة مقارنة للنسبة الأولى 34.6% فالعامل الذي يحسن السيطرة في تسيير وقت العمل يكون ناجحاً متمكناً في أدائه، ما يجنب وقوعه في الأخطاء التي تجلب له التآنيب وعدم الاستقرار، و تجعله يتعرّض للضغوط التي تقلّل من مردوده وأدائه وفعاليتته في العمل.

كما بيّن ما نسبته 25.3% أنّ العامل الناجح هو الذي يحدّد الأعمال المهمة ثم الأقل أهمية، لأنّ ذلك يجعله يستمتع أكثر بالعمل، ويشعره بالراحة النفسية و تجعل روحه المعنوية مرتفعة، ومهامه منجزة في آجالها المحددة والمطلوبة و ترفع من مردوبيته.

و أضاف ما نسبته 1.2% إجابات أخرى حول:- في الحقيقة الاقتراحات الثلاثة /-التسيير النموذجي ووضع القرارات الصائبة.

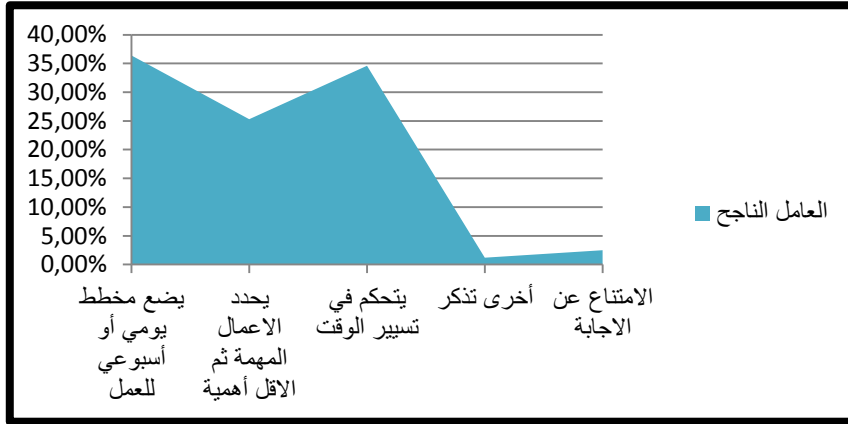
-كما امتنع ما نسبته 2.5% عن الإجابة على السؤال.

ومن خلال ما سبق يتّضح وجود علاقة بين العامل الناجح وتنظيم الوقت والرضا في أداء العمل ولتحديد العلاقة قمنا بحساب كا² فوجدناها تساوي 66.55، أما كا المحسوبة فتساوي 26.30 عند درجة حرية 16 بمستوى ثقة 95%، وبما أنّ كا² أكبر من كا الجدولية نقر بوجود علاقة بين المتغيّرين فالعامل الناجح هو الذي يضع مخططاً يسير عليه في تنظيم عمله، يحسن من خلاله إدارة وقته وتجنب تضيقه للمهام التي يقوم بها وهذا يجعله راضياً عن الأداء الذي يقوم به.

الجدول رقم(67) :الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين العامل الناجح و تنظيم الوقت و الرضا في أداء العمل.

مؤشرات تنظيم العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الرضا الوظيفي
العامل الناجح	66.55	26.30	تنظيم الوقت والرضا في أداء العمل
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين العامل الناجح وتنظيم الوقت والرضا في أداء العمل		

الشكل رقم(27): مخطط بياني يوضح ماهية العامل الناجح



الجدول رقم (68): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير تنظيم الوقت و متغير الرضا الوظيفي.

درجات الحرية	مصدر التباين	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R2	R معامل الارتباط			
01	690.613	بين المجموعات	1.74	0.738	0.740			
قيمة f : 315.82 مستوى المعنوية: 000								
111	337.617	داخل المجموعات	معنوية T	قيمة t	بيتا B	Seb	B	المتغير
تنظيم الوقت (إنجاز الأعمال الطارئة ثم تنتقل الى البسيطة)								
الرضا الوظيفي (هل تنظيم الوقت يجعلك راض)								
112	1298.230	المجموع	000	17.771	0.860	0.042	0.748	

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.860، كما بلغ معامل التحديد 0.740، مما يعني أنّ 74 % من تغير تنظيم العمل يعود الى التغير في إنجاز الأعمال الطارئة ثم البسيطة التي تؤدي الى الاستقرار المهني و الراحة النفسية حسب الجدول رقم (25) و هذا بنسبة 54.4%، أمّا 26% المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تنطرق إليها الدراسة الراهنة .

و حيث أنّ قيمة F المحسوبة تساوي 315.82 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 ، و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0.00، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا ما يؤكّد وجود أثر لبعده تنظيم الوقت و الرضا الوظيفي في المركب الصناعي و التجاري الحروش.

الجدول رقم (69) :نتائج معامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الثانية:
يوضح الجدول معاملات الارتباط بين المتغيرات، و كذلك الدلالة الاحصائية التي يتم الاشارة إليها
بعلامة واحدة * في حالة مستوى الدلالة 0.05 و ب ** في حالة مستوى الدلالة 0.01، و تفسر
النتائج بجدول معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها .

		أنت من الذين	أكثر المضيعات	الإجابة بـ نعم	السيطرة على مضيعات الوقت	تسجيل وقت العمل	الإجابة بـ نعم	تنظيم العمل	إنجاز الأعمال	الإجابة بنعم	عند كثرة المهام	الإجابة بنعم	الوقوع في الخطأ	تنظيم الوقت	الإجابة لا	العامل الناجح
أنت من الذين	Corrélacion de Pearson	1	,025	-,012	,370	-,104	-,063	,508	,043	,610	,001	-,005	,157	,004	-,012	,306
	Sig. (bilatérale)		,796	,903	,000	,272	,510	,000	,648	,000	,989	,961	,097	,966	,903	,001
التعرض للمضيعات	Corrélacion de Pearson	,025	1	,431**	-,026	,243**	,176	-,025	,565**	-,010	,473**	,473**	,092	,471**	,686**	,016
	Sig. (bilatérale)	,796		,000	,785	,010	,063	,795	,000	,914	,000	,000	,333	,000	,000	,863
بنعم الإجابة	Corrélacion de Pearson	-,012	,431**	1	-,056	,237*	,180	-,072	,545**	-,052	,461**	,460**	,055	,458**	,326**	-,019
	Sig. (bilatérale)	,903	,000		,552	,012	,056	,450	,000	,583	,000	,000	,564	,000	,000	,843
السيطرة على مضيعات الوقت	Corrélacion de Pearson	,370**	-,026	-,056	1	-,038	-,059	,176	-,028	,213	-,032	-,034	,163	-,033	-,043	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000	,785	,552		,692	,535	,062	,772	,024	,740	,722	,084	,726	,652	,000
تسجيل الوقت	Corrélacion de Pearson	-,104	,243**	,237*	-,038	1	,855**	-,005	,642**	,004	,845**	,844**	,129	,845**	,648**	-,040
	Sig. (bilatérale)	,272	,010	,012	,692		,000	,960	,000	,967	,000	,000	,173	,000	,000	,676
الإجابة بنعم	Corrélacion de Pearson	-,063	,176	,180	-,059	,855**	1	,153	,525**	,100	,700**	,699**	,076	,695**	,519**	-,028
	Sig. (bilatérale)	,510	,063	,056	,535	,000		106.	,000	,291	,000	,000	,421	,000	,000	,766
الاعتماد في تنظيم العمل	Corrélacion de Pearson	,508**	-,025	-,072	,176	-,005	,153	1	-,015	,606**	-,039	-,039	,094	-,030	-,030	,208*
	Sig. (bilatérale)	,000	,795	,450	,062	,960	,106		,872	,000	,683	,683	,322	,749	,751	,027
إنجاز الأعمال	Corrélacion de Pearson	,043	,565**	,545**	-,028	,642**	,525**	-,015	1	,035	,857**	,857**	,154	,860**	,670**	-,013
	Sig. (bilatérale)	,648	,000	,000	,772	,000	,000	,872		,709	,000	,000	,103	,000	,000	,891
الإجابة بنعم	Corrélacion de Pearson	,610**	-,010	-,052	,213	,004	,100	,606**	,035	1	,007	-,001	,254**	,005	-,016	,172
	Sig. (bilatérale)	,000	,914	,583	,024	,967	,291	,000	,709		,940	,995	,007	,955	,867	,069
عند كثرة المهام	Corrélacion de Pearson	,001	,473**	,461**	-,032	,845**	,700**	-,039	,857**	,007	1	,999**	,166	,993**	,779**	-,016
	Sig. (bilatérale)	,989	,000	,000	,740	,000	,000	,683	,000	,940		,000	,078	,000	,000	,863
الإجابة بنعم	Corrélacion de Pearson	-,005	,473**	,460**	-,034	,844**	,699**	-,039	,857**	-,001	,999**	1	,166	,993**	,779**	-,019
	Sig. (bilatérale)	,961	,000	,000	,722	,000	,000	,683	,000	,995	,000		,078	,000	,000	,844
إذا وقعت في الخطأ	Corrélacion de Pearson	,157	,092	,055	,163	,129	,076	,094	,154	,254**	,166	,166	1	,174	,155	,167
	Sig. (bilatérale)	,097	,333	,564	,084	,173	,421	,322	,103	,007	,078	,078		,065	,100	,077
هل تنظيم الوقت	Corrélacion de Pearson	,004	,471**	,458**	-,033	,845**	,695**	-,030	,860**	,005	,993**	,993**	,174	1	,759**	-,027
	Sig. (bilatérale)	,966	,000	,000	,726	,000	,000	,749	,000	,955	,000	,000	,065		,000	,775
الإجابة لا	Corrélacion de Pearson	-,012	,686**	,326**	-,043	,648**	,519**	-,030	,670**	-,016	,779**	,779**	,155	,759**	1	,019
	Sig. (bilatérale)	,903	,000	,000	,652	,000	,000	,751	,000	,867	,000	,000	,100	,000		,838
العامل الناجح	Corrélacion de Pearson	,306**	,016	-,019	,948**	-,040	-,028	,208*	-,013	,172	-,016	-,019	,167	-,027	,019	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,863	,843	,000	,676	,766	,027	,891	,069	,863	,844	,077	,775	,838	
N		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

جدول رقم 69 من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss 24)

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ثالثاً- متابعة وقت العمل و الأداء.

الجدول رقم (70): يوضح العلاقة بين عبارة هل أنت من اللذين يحرصون على الحضور في الوقت المحدد و متغير الجنس ؟

هل أنت من الذين؟														
النسبة	المجموع	الامتناع عن الإجابة		أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الاختيارات الجنس
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	25.0	01	/	/	00	00	60.0	03	80.0	20	74.4	58	ذكر
		75.0	03	/	/	100	01	40.0	02	20.0	05	25.6	20	أنثى
		03.5	04	/	/	0.9	01	04.4	05	22.1	25	69.0	78	المجموع
2.07													المتوسط الحسابي	
03.88													الانحراف المعياري	

تعتبر المتابعة والرقابة على وقت العمل بمقارنة ما سبق التخطيط له ،وبما تمّ تنفيذه وإنجازه وتحقيقه من أهداف التنظيم، بغية تجنب الانحرافات التي قد يقع فيه العامل أثناء أدائه لمهامه، ممّا يؤدي الى زيادة فاعلية إدارة الوقت المقترنة بتوجيه العاملين نحو الانضباط واحترام مواعيد العمل. ما تبرزه نتائج الجدول رقم 70 والمتعلّق بحضور العامل في الوقت المحدد ما يلي:

-أقرّ 78 مفردة ما نسبته 69% دائما.

-أفاد 25 مفردة ما نسبته 22.1% غالبا.

-ذهب 05 مفردة ما نسبته 04.4% أحيانا.

-في حين 04 مفردة ما نسبته 03.5% امتنعوا عن الإجابة .

ولقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 2.07، بانحراف معياري 3.83، حيث أفاد أغلبية العمال بأنهم يحرصون على الحضور في الوقت المحدد، لأنه كما سبق الإشارة في السؤال رقم 48 أفاد العمال بالأغلبية بأنهم يحرصون على الحضور في الوقت المحدد، مع عدم مغادرة مكان العمل قبل نهاية وقت العمل.

فحرص العامل على الحضور في الوقت المحدد، من شأنه أن يرفع ويزيد من الانضباط والمواظبة وإتمام العمل في الآجال المحددة، إضافة إلى أنّه يُعتمد في المركب على تسجيل الدخول صباحا

والخروج مساء على تقنية آلية في ذلك عن طريق صورة الوجه، ما يوجب على العامل الالتحاق بمكان العمل في أقصى سرعة 8.00 صباحا، وإلا ينجر عن هذا خصومات من الراتب .

كما تشير النسبة المئوية 22.1% أنه غالبا ما يحرص العامل على الحضور في الوقت المحدد خاصة أنّ العمال من مناطق جغرافية متباينة من الولاية والولايات مجاورة، ما يؤثر أحيانا على الالتحاق في الوقت المحدد، خصوصا فصل الشتاء مع تقلبات الطقس، أو ازدحام المرور... الخ

كما أفاد ما نسبته 04.4% أحيانا ما يحرصون على الحضور في الوقت المحدد، وهو يدل على أنّ عامل الوقت غير مهم، لأنّ من عينة البحث حسب السؤال رقم (20) من يعتبره مجرد ساعات تنقضي وبالتالي هذه الساعات تنقضي إما ذهابا أو إيابا من مكان العمل، كما أقر 0.9% أنه نادرا ما يحرص على الحضور في الوقت المحدد، فيما امتنع ما نسبته 03.5% عن الإجابة على هذا السؤال.

و من المعطيات يتّضح أنّ فئة الذكور كانت أحرص في الحضور في الوقت المحدد دائما وغالبا وهذا أكثر من الإناث و، كما سبق الإشارة في الجدول رقم (48) أنّ الذكور أحرص على الحضور في الوقت المحدد، و هو ما يؤكّد على العلاقة بين متغير الحضور و متغير الجنس.

الجدول(71): عبارة هل يتابعك مشرفك أثناء أدائك لأعمالك؟

النسبة	التكرار	متابعة المشرف لأداء العمل			
		النسبة	التكرار	كيف هذه المتابعة:	
81.4%	92	33.0%	32	دائمة	نعم
		55.7%	54	دورية	
		01.00%	01	أخرى تذكر	
		10.3%	10	الامتناع عن الإجابة	
		100%	97	المجموع	
14.2%	16	لا			
04.4%	05	الامتناع عن الإجابة			
100%	113	المجموع			

تعتبر الرقابة و المتابعة جزءا رئيسيا من عملية إدارة الوقت، وحتى تزداد فاعلية يجب أن يكون هناك نظام متابعة و رقابة على هذا الاستخدام، بغرض رفع الفعالية و الكشف عن الأخطاء أو التقليل منها في حالة وقوعها.

و تشير الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول رقم(71)،و المتعلّق بمتابعة المشرف للعامل الى ما يلي:

-81.4% أجابوا نعم هناك متابعة من قبل المشرف.

-14.2% أجابوا لا توجد متابعة من المشرف .

-04.4% امتنعوا عن الاجابة.

و فيما يتعلق بكيفية هذه المتابعة أكد المبحوثون ما يلي:

نسبة 55.7% أنها متابعة دورية، و هي أعلى نسبة فالمشرف يكون متابعا و مراقبا لما يقوم به عماله من مهام متابعة دورية، فحسب المقابلة مع مديرة الادارة العامة فإنّ بمتابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة، يكون تنظيم للعمل و الإدارة، كما أكد كذلك رئيس مصلحة الإنتاج أنّ المتابعة تكون من خلال الدوريات المستمرة لكي يكون العمل، التحسين، المراقبة هل العمال يعملون أم لا، للاطلاع على الوقت بشكل عام، و أضاف رئيس مصلحة الصيانة أنّه متابع للعمال و يقف على السهر على متطلباتهم و احتياجاتهم لربح الوقت، فإذا احتاج العامل قطعة غيار فأنا من أحضرها من المخزن و ليس العامل و يبقى العامل في مكان العمل، أما مدير الاستغلال فيرى أنّ المتابعة من اختصاص رؤساء المصالح كما أضاف أن كل إنسان يكون محدودا في عمله و يجب أن تكون متابعة في أدائه للمهام. و منه يتّضح أنّ نظام المتابعة و الرقابة جزء رئيسي للاستخدام الأمثل للوقت، فالمتابعة الدورية تكفل إنجاز المهام في آجالها و تنفيذ المهام الموكلة، كما أنها تعطي روح المسؤولية و الاعتماد على الذات في أداء المطلوب.

أما نسبة 33.00% فأقرت بأن المتابعة هي دائمة من طرف المشرف، لأن منع وقوع الخطأ في الوقت المناسب يجنب تضييع الوقت في إعادة إنجازه، كما أنّ المتابعة الدائمة تجعل من الالتزام أكثر في العمل وهذا الانضباط و المواظبة يساهم في رفع أداء العامل وزيادة فاعليته في إنجاز ما وكل به، ما يعطي دفعا و تقديرا أكثر للذات و ثقة بالنفس، أمّا ما نسبته 01.00% فأضاف أنّ هذه المتابعة: المرافقة لأنّ العمل الجماعي جد مفيد، أمّا ما نسبته 10.3% فقد امتنعوا عن الاجابة على هذا السؤال.

الجدول:(72): يوضح العلاقة بين عبارة هل الرقابة في العمل تزيد من درجة الانضباط و المواظبة و متغير الأقدمية؟

النسبة	تكرار	هل الرقابة في العمل تزيد من درجة الانضباط و المواظبة :												نتج	سنوات الخبرة	
		الامتناع عن الاجابة		أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
84.9	96	00		/ /		00		27.3		48.3		37.7		20	أقل من 5 سنوات	نعم
		100		02		/ /		00		18.2		17.2		05	9-05	
		00		00		/ /		00		18.2		03.5		01	14-10	
		00		00		/ /		100		09.0		13.8		04	19-15	
		00		00		/ /		00		27.3		17.2		05	20 فأكثر	
		02.1		02		/ /		1.0		11.5		30.2		29	المجموع الكلي	
		13.3		15		لا										
01.8		02		الامتناع عن الاجابة												
100		113		المجموع												

إنّ العملية الادارية تقوم على العديد من المبادئ و القواعد لتحسين فعالية التنظيم، بغية تنمية العائد من الاستغلال الأمثل للوقت ، و هذا يتطلب مبدأ الانضباط و المواظبة الذي يؤدي الى احترام النظم و اللوائح، و الذي يقوم دائما على أساس المواظبة و المتابعة للذين يستدعيان التوجيه في الوقت المناسب.

إنّ الأرقام الكمية للجدول رقم72 و المتعلق بزيادة درجة الانضباط و المواظبة في العمل إذا كانت هناك رقابة تشير الى ما يلي:

-أبدى 96 مفردة ما كافأ 84.9 % أنّه نعم .

-أقر 15 مفردة ما كافأ 13.3 % أنّه لا.

-أما 02 مفردة ما كافأ 01.8 % امتنعوا عن الاجابة.

لقد أعرب أغلب المبحوثين، على أنّ الرقابة على زمن العمل تزيد من درجة الانضباط و المواظبة ما تجعلهم ملتزمين أكثر في العمل، و أنّ هذا يكون :دائما بنسبة 55.2% و غالبا بنسبة 30.2% و أحيانا بنسبة 11.5%، أما نادرا فكانت 01.00%، و هذا ينم على أنّ الرقابة على زمن العمل من طرف

المشرف دائما ما تجعل العامل ملتزما و مواظبا في أداء عمله، و التي قد تكون كما سبق وأشرنا في السؤال رقم 71، أنها رقابة دورية أو دائمة، و هذا يجعل العامل ينجز المهام في وقتها المحدد و المطلوب. < و هو ما يحقق الفرضية الثالثة.>

كما أشارت عينة من الدراسة أنه غالبا ما تزيد الرقابة من درجة الانضباط و المواظبة، و هذا يدل على أن العامل إذا كان مراقبا يعمل على أداء المهام بأحسن الأشكال و الصور، و هذا لخلق نوع من الرضا بينه و بين مشرفه، مما يخلق هامشا من الثقة المتبادلة، و هذا يتماشى مع ما توصل اليه هنري جانت حين اخترع خريطة جانت التي تقيس نشاط العامل وفقا للوقت المطلوب لأداء العمل، و قد استخدمت هذه الخريطة للتخطيط والرقابة وهي أساس ما يسمى اليوم بشبكة بيرت المستخدمة في الرقابة. و منه يتضح أن الرقابة عنصر حاسم في تقدّم إنجاز الأعمال، حيث أقر 11.5% أنه أحيانا ما تخلق لديهم الرقابة عنصر الانضباط والمواظبة في العمل، لأن كما سبق الإشارة في السؤال رقم 71 أن 14.2% أقرّوا بأنهم لا يتابعهم مشرفوهم في العمل، و بالتالي فالرقابة حسبهم أحيانا ما تدفعهم الى الانضباط في أعمالهم، أمّا نادرا فكانت أضعف نسبة 01.00% فنادرا ما تخلق لها الرقابة الانضباط و المواظبة وهي تقريبا نفس النسبة التي أفادت في الجدول رقم 70 بأنها لا تحرص على الحضور في الوقت المحدد. ومما سبق يتضح وجود علاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل، و بين الحرص على الحضور في الوقت المحدد، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها تساوي 59.54 أما كا الجدولية تساوي 15.51، عند درجة حرية 08، بمستوى ثقة 95%، و بما أن χ^2 المحسوبة أكبر من كا الجدولية، فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود العلاقة بين المتغيرين، فحرص العامل على الحضور في الوقت المحدد يساهم في رفع درجة الانضباط و المواظبة بين العمال، وهذا يؤدي الى دفع حركة الانتاج، التي تعمل المراقبة من طرف المشرفين على تفعيله.

الجدول رقم (73): الاختبار الاحصائي χ^2 للعلاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل والحرص على الحضور في الوقت المحدد.

مؤشرات الأداء	كا الجدولية	كا ²	مؤشرات متابعة وقت العمل
الحرص على الحضور في الوقت المحدد	15.51	59.54	درجة المواظبة والانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل
كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و الحرص على الحضور في الوقت المحدد			القرار الاحصائي

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل بيرسون، فوجدناه يساوي 0.691^{**} ، و هو معدل موجب بدرجة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.
الجدول رقم (74): معامل الارتباط بيرسون بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل والحرص على الحضور في الوقت المحدد.

مؤشرات الأداء	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	مؤشرات متابعة وقت العمل
الحرص على الحضور في الوقت المحدد	0.00	0.691**	درجة المواظبة و الانضباط اذا كانت هناك الرقابة في العمل
هناك علاقة دالة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال و تحديد الأهداف عند مستوى الدلالة 0.01			القرار الاحصائي

الجدول (75): يوضح العلاقة بين هل الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعلك مواظبا و ملتزما أكثر في العمل و متغير الحالة العائلية؟

الرقابة على الوقت من طرف المشرف و المواظبة و الالتزام أكثر في العمل								
النسبة	المجموع	الامتناع عن الاجابة		لا		نعم		الاحتمال الحالة العائلية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	40	04	46.1	12	32.5	25	أعزب
		50	05	53.9	14	53.2	47	متزوج
		10	01	00	00	02.7	03	أرمل
		00	00	00	00	02.6	02	مطلق
		08.9	10	23.0	26	68.1	77	المجموع
02.62							المتوسط الحسابي	
06.07							الانحراف المعياري	

إنّ التزام العامل داخل التنظيم مرهون بالعديد من المؤثرات، التي من شأنها أن تدفعه الى المواظبة و الانضباط لتحقيق أهداف هذا التنظيم، و القيام بالعمل المسطر و المخطّط له في الآجال المحددة و المطلوبة لتنفيذه على أكمل وجه، و هذا يُتبع برقابة على الوقت لمعرفة التحكم فيه و تخطيطه و تنظيمه على أحسن وجه.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 75، والمتعلق برقابة الوقت من طرف المشرف اتضح ما يلي:

- 68.1% أقرّوا بأنّ الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعلهم مواظبين و ملتزمين أكثر.
- 23.00% أقرّوا بأنّ الرقابة على الوقت من طرف المشرف لا تجعلهم مواظبين و ملتزمين أكثر.
- 08.9% امتنعوا عن الاجابة.

هذه النتائج الاحصائية، تؤكّد نتائج الجدول السابق المتعلق بالرقابة على العمل و التي من خلالها أبدى العمال فعليا، أنّ رقابة المشرف على الوقت تدفعهم للقيام بالعمل بكل مواظبة والتزام، كما أكّد ذلك رئيس مصلحة التسويق بالنيابة الذي يذهب الى قسم الفواتير ليتقدّم أمين المخزن ماذا يحتاج، كما أكّد كذلك رئيس مصلحة الانتاج أنّ المتابعة لديه تكون بهدف التحسين، مراقبة العمال هل يعملون أم لا الاطلاع على الوقت بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.62، و الانحراف المعياري 6.07، ما يدل على درجة الاختلاف في إجابة المبحوثين.

كما أنّ نسبة 23%، من عينة الدراسة أقرّت بأنّ رقابة المشرف لا تدفعهم للعمل بمواظبة و الالتزام أكثر في العمل، فالسؤال رقم 72، بيّن بأن هناك نسبة ترى بأن الرقابة على العمل لا تزيد من درجة الانضباط و أنّ رقابة المشرف لا تدفعهم الى المواظبة و الانضباط، كما امتنع ما نسبته 08.9% عن الإجابة على هذا السؤال .

و الملاحظ أنّ فئة المتزوجين كانت الأكثر موافقة كون الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعل العامل مواظبا و ملتزما، لتليها فئة العزّاب، و هذا ينم على أنّ فئة العزّاب لا تهتم بالرقابة في العمل أثناء أدائها لأعمالها بالتزام و مواظبة. > كما أنّ نتائج هذا السؤال تحقّق الفرضية الثالثة.<

الجدول (76): عبارة هل الرقابة على الوقت تقلل من الأخطاء و الانحرافات في العمل؟

النسبة	التكرار	الرقابة على الوقت و تقليل الأخطاء و الانحرافات		
		النسبة	التكرار	هل يكون ذلك:
%77.00	87	%42.5	37	دائما
		%33.4	29	غالبا
		%20.7	18	أحيانا
		%01.1	01	نادرا
		/	/	أبدا
		%2.3	02	الامتناع عن الاجابة
%19.5	22	لا		
%03.5	04	الامتناع عن الاجابة		
%100	113	المجموع		

إنّ زيادة فعالية التنظيمات مرهون بالعديد من المتغيرات التي تجعل هذا التنظيم قادرا على تحقيق أهدافه، ولعلّ أبرزها عامل الوقت و مدى التحكم فيه، و كذا متابعتها لتحقيق أفضل الإنجازات و بأقل الجهود المبذولة، عن طرق تخفيض نسبة الأخطاء المهنية و الانحرافات التي قد يقع فيها العامل أثناء أدائه لأعماله، والتي تؤدي الى جهود إضافية قد تُستغل في أعمال أخرى.

و البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 76، و المتعلق بمدى تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات دلّت على ما يلي:

نسبة 77.00% من أفراد العينة يؤيدون أنّ الرقابة أثناء العمل تقلل من الأخطاء و الانحرافات في العمل و ذلك يكون: -دائما بنسبة 42.5%-غالبا بنسبة 33.4%-أحيانا بنسبة 20.7%-نادرا بنسبة 01.1%-الامتناع عن الاجابة 02.3%.

هذا و قد اتّجه البعض الآخر من العينة و نسبتهم 19.5%، ما عادل 22 مفردة الى أنّ الرقابة في العمل لا تقلل من الأخطاء والانحرافات، فالعامل لا يهتم بعامل الرقابة لقيامه بأعماله و مهامه، و أنّه يقوم بعمله بشكل عادي، و هي نسبة مقارنة للنسبة التي أفادت أنّ الرقابة على الوقت من طرف المشرف لا تجعلهم يقومون بالعمل بمواظبة والتزام.

أما بالنسبة للعمال الذين أقرّوا بالأغلبية، بأنّ الرقابة على العمل تقلّل من الأخطاء و الانحرافات بشكل دائم كأعلى نسبة، فهذا يدل على أنّ أداء العامل يتحسن بالرقابة، ما تجلّه يقوم بالعمل بصورة أحسن وهذا يساهم في تفادي ضياع الوقت وتأجيله الى مواعيد أخرى.

ومما سبق يتّضح وجود علاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت الرقابة في العمل، و بين تقليل هذه الرقابة للأخطاء و الانحرافات، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها تساوي 61.68 أما χ^2 الجدولية تساوي 09.49، عند درجة حرية 04، بمستوى ثقة 95%، و بما أنّ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود العلاقة بين المتغيرين، فالرقابة على العمل من شأنها أن تخلق الانضباط و المواظبة لدى العمال، و الذي يكون عاملا مساهما في تفادي الوقوع في الأخطاء أثناء أداء المهام و القيام بالعمل بكل جدية .

الجدول رقم (77): الاختبار الاحصائي χ^2 للعلاقة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل.

مؤشرات متابعة وقت العمل	χ^2	كا الجدولية	مؤشرات الأداء
درجة المواظبة و الانضباط اذا كانت هناك الرقابة في العمل	61.68	09.49	تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل
القرار الاحصائي	χ^2 أكبر من χ^2 الجدولية هناك علاقة دالة بين درجة المواظبة و الانضباط اذا كانت هناك الرقابة في العمل تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات		

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل بيرسون، فوجدناه يساوي $**0.682$ ، و هو معدل موجب بدرجة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (78): معامل الارتباط بيرسون بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل.

مؤشرات متابعة وقت العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الأداء
درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل	$**0.682$	0.00	تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين درجة المواظبة و الانضباط إذا كانت هناك الرقابة في العمل و تقليل الرقابة للأخطاء و الانحرافات في العمل عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول (79): هل التوجيه الجيد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج؟

النسبة	التكرار	توجيه الوقت الجيد و تنفيذ المهام بأفضل النتائج			
		النسبة	التكرار	هل يكون ذلك:	
%95.00	110			نعم	
		%49.00	54		دائما
		%41.9	46		غالبا
		%06.3	07		أحيانا
		/	/		نادرا
		%01.00	01		أبدا
		%01.8	02		الامتناع عن الاجابة
%02.00	02	لا			
%03.00	04	الامتناع عن الاجابة			
%100	116	المجموع			

يعتبر التوجيه كأحد الآليات الأساسية التي تعتمد عليها التنظيمات في توحيد جهود أفرادها، من أجل التقليل من الأخطاء و المشاكل التي قد تصادف إنجاز الأعمال، خاصة و أنّ العمل المطلوب القيام به يتطلب تحديد زمن إنجازه بغية التحكم فيه، و الوصول الى أفضل النتائج الممكنة و المطلوبة و في الآجال المحددة.

و ما تشير إليه النتائج المتعلقة بالسؤال رقم 79، عن تنفيذ المهام بأفضل النتائج بالتوجيه الى ما يلي:

-110 مفردة ما نسبته %95.00 أقرّوا نعم.

-02 مفردة ما نسبته %02.00 أقرّوا لا.

-04 مفردة ما نسبته %03.00 امتنعوا عن الاجابة.

لقد أعربت أغلبية العينة أنّ التوجيه الجيد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج

و أنّ هذا يكون دائما بنسبة %49.00 و %41.9 غالبا، %06.3 أحيانا، و أبدا بنسبة %01.00.

و هو ما يؤكد أنّ التوجيه الجيد للوقت يعمل على التحكم أكثر فيه، و يجعل العامل مركزا أكثر في أدائه لأعماله بطريقة أفضل، وهذا يجنبه الوقوع في الأخطاء و ما ينجر عنه من مشاكل في العمل و منه فالتحكم في وقت العمل يجعل العامل منضبطا و يتحكم في كيفية أدائه لأعماله و يحسن استغلال وقته و هذا يجنبه إضاعة الوقت، صف الى ذلك أنّ التوجيه للوقت يعمل كآلية للضبط و هو ما يساعد التنظيمات في تحقيق أهدافها.

أما الفئة التي أقرت بأن توجيه الوقت لا يعمل على تنفيذ المهام بأفضل النتائج، هذا ما توافق مع ما أقره انزيوني أنّ التحكم يحدد كيفية استخدامها و يحرم العمال من تحديد فائدة جهدهم و يؤدي الى الشعور بالإحباط و الفشل لأنهم لا يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل مستقل، كما امتنع ما نسبته 03.00% عن الاجابة على السؤال.

> كما أنّ نتائج هذا السؤال تحقّق الفرضية الثالثة <

الجدول (80): يوضح العلاقة بين عبارة هل تزيد رقابتك لوقتك من القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها و متغير العمر ؟

الرقابة على الوقت تزيد من القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها								
النسبة	المجموع	الامتناع عن الاجابة		لا		نعم		الاحتمال الفئة العمرية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	00	00	28.5	02	29.4	30	أقل من 30 سنة
		75	03	14.3	01	28.5	29	39-30
		25	01	14.3	01	29.4	30	49-40
		00	00	42.9	03	12.7	13	50 فأكثر
		03.5	04	06.2	07	90.7	102	المجموع

إنّ اعتماد الوقت كأسلوب للقيام بأداء الأعمال الموكلة و الأنشطة المطلوبة و الالتزام به، يعد محددًا لجودة أداء العمل و فاعليته و نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، كما أنّ هذا المفهوم يختلف عند الأفراد باختلاف دوافعهم و مستوياتهم و احتياجاتهم و طبيعة وظائفهم، و تحتاج إدارة الوقت داخل التنظيم الى عملية المراقبة و المتابعة لهذا العامل لتحقيق الأهداف المسطرة و إنتاجية و مردودية عالية، و القيام بالأعمال في الأجال المحددة.

و ما تشير اليه البيانات الاحصائية في الجدول رقم 80، و المتعلّق بقضاء الرقابة على الوقت على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها المحدّد الى ما يلي:

102 مفردة ما نسبته 90.7% أقرّوا نعم .

07- مفردة 06.2% ما نسبته أقرّوا لا.

04- مفردة ما نسبته 03.5% امتنعوا عن الاجابة.

و هذه المعلومات البيانية تؤكد بأن غالبية عينة الدراسة، تقر بأن الرقابة على الوقت تزيد من القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها ، فالرقابة تكفل تخطيط العمل و تنظيمه، وكما أكدت المقابلة مع رئيسة مصلحة المخبر ، أن المخبر دوره التوجيه و المتابعة بدرجة أولى، لأن كل تحليل لديه وقت مخصص له، كما أن رئيس مصلحة الأمن و التأمينات يقر بأن بالتواجد في مكان العمل و الميدان فتكون المتابعة، كما أن متابعة وقت العمل يكون من خلالها العمل في الوقت ، و هذا ما أقره رئيس مصلحة المشتريات بأن يكون العمل و أن تكون متابعة في أداء المهام في الوقت المناسب، و يجب أن يكون العمل في الوقت.

أما ما نسبته 06.2% قد أقرت بأن الرقابة على الوقت لا تزيد من القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها، و هذا يرجع الى كيفية أداء العمل من طرف كل عامل في المؤسسة ، و كيفية توجيهه و تحكمه في عامل الوقت، أما ما نسبته 03.5% فقد امتنعوا عن الاجابة. و الملاحظ أن معظم الفئات العمرية قد وافقت أن رقابتها لوقتها يزيد من القضاء على تراكم الأعمال و هذا دليل على أن متغير العمر لا يعد مؤثرا على الرقابة على الوقت من طرف الفئات العمرية لعينة الدراسة.

الجدول (81): عبارة عندما تزيد الاجراءات الرقابية الموضوعه عن الحد المناسب هل يعطل هذا الأعمال و يتسبب في ضياع الوقت؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	تعطل الأعمال وضياع الوقت عند زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب			
				هل يكون ذلك:	التكرار	النسبة	
04.72	2.79	77.00	87	دائما	24	27.6	نعم
				غالبا	29	33.3	
				أحيانا	22	25.3	
				نادرا	09	10.4	
				أبدا	00	00	
				الامتناع عن الاجابة	03	03.4	
				لا	23	20.4	
		الامتناع عن الاجابة	03	02.7			
		المجموع	113	100			

إنَّ الاهتمام بإدارة الوقت ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية للعامل، و الذي يمكن توفير الكثير من الوقت من خلاله و استغلاله في أداء الأنشطة أحسن استغلال بهدف رفع الانتاج، إلا أن آليات الضبط و التحكم و المتابعة المستمرة، تؤدي الى الشعور بالإحباط و الفشل لأنهم يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل مستقل، وهذا ما يفقر العامل في كل فرصة للابتكار و التعبير عن الذات، نتيجة للرقابة و تكرار العمل الذي يؤديه، و لم يعد للعامل قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله و في المكان الذي ينجز فيه هذا العمل حسب اتزوني.

ما تشير الاحصاءات البيانية الواردة في الجدول رقم 81، و المتعلق بزيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب وتسببها في تعطل الأعمال ومن ضياع للوقت، بالمركب الصناعي والتجاري بالحروش ما يلي:

87- مفردة ما يقابل 77.00% أجابوا نعم.

23- مفردة ما يقابل 20.4% أجابوا لا.

03- مفردة ما يقابل 02.7% امتنعوا عن الاجابة.

إنَّ أغلبية المبحوثين أجابوا عن السؤال المتعلق بزيادة الاجراءات الرقابية و ما تسببه من ضياع للوقت و تعطل للأعمال بنعم، هذه الاجراءات الرقابية إذا زادت عن الحد المناسب فإنها تتسبب في ضياع الوقت، و أنَّ هذا يكون: غالبا بنسبة 33.3%، و 27.6% دائما، و 25.3% أحيانا، أما 10.4% فنادرا، في حين 03.4% امتنعوا عن الاجابة، و لقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة 2.79 بانحراف معياري قدره 04.72، ما يبين درجة الاختلاف في إجابات المبحوثين.

لقد أكد غالبية المبحوثين أنه غالبا ما تُعطل الاجراءات الرقابية الموضوعه عن الحد وتتسبب في ضياع الوقت، لأنَّ ذلك حسب اتزوني يجعله يشعر بالإحباط والفشل، كما يوُلد له عدم الثقة في النفس و يخفّض من روح المسؤولية لديه، و يجعله في تخوف مستمر من الوقوع في الأخطاء وعدم الدقة في الأداء.

أما النسبة المئوية فقد عبرت أنه دائما ما تعطل هذه الاجراءات الرقابية و تتسبب في ضياع الوقت فالعامل تصبح لديه هاجسا" في عمله، و تضيق عليه أداء هذه الأعمال في الأجل المحددة و المطلوبة ما يتسبب في مجهود آخر يضيع في أداء المهام و في بعض الأحيان إعادتها، كما أكدت فئة من عينة البحث أنه أحيانا ما تتسبب هذه الرقابة في تضيق للوقت، لأنَّ مصالح المؤسسة و وحداتها تستدعي

المراقبة الدورية و المستمرة للعمل مثل قسم الانتاج ، و هناك من عينة البحث من أقر أنه نادرا ما تتسبب هذه الرقابة في تعطيل الأعمال و أنها لا تسبب لديهم عوائق في الأداء و القيام بأعمالهم.

كما أنّ العينة الموالية 20.4% أقرت بأنّ هذه الاجراءات الرقابية لا تمثل لديها عوائق و لا تساهم في تضييع الوقت و تعطّل المهام، ما يدل على أنّ العامل يعمل بكل أريحية وحرية ولا تشكل له أي هاجس. ومما سبق يتّضح وجود علاقة بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب ، و بين رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها ، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² فوجدناها تساوي 38.43 أما كا الجدولية تساوي 09.49، عند درجة حرية 04 ، بمستوى ثقة 95% و بما أنّ كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية ، فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية ، التي تقر بعدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث كلما كانت رقابة للوقت من شأنها أن تجعل الأعمال تؤدى في الوقت المحدد لهاو هذا يساهم في القضاء على تراكم الأعمال المنجزة، أما إذا زادت الرقابة على الوقت عن الحد المناسب ، فإن هذا يخلق لدى العامل و يسبّب له تضييع للوقت كما سبق الإشارة وهذا ما يضيق عليه أداء هذه الأعمال.

الجدول رقم(82): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها.

مؤشرات متابعة وقت العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الأداء
زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب	38.43	09.49	رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها		

الجدول رقم (83): معامل الارتباط بيرسون بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها في القضاء على تراكم الأعمال و أدائها في وقتها.

مؤشرات متابعة وقت العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الأداء
زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب	0.567**	0.00	رقابة الوقت و زيادتها لتراكم الأعمال و أدائها في وقتها
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين زيادة الاجراءات الرقابية عن الحد المناسب و رقابة الوقت و زيادتها لتراكم الأعمال و أدائها في وقتها عند مستوى الدلالة 0.01		

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل بيرسون، فوجدناه يساوي**0.567 ، و هو معدل موجب بدرجة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (84): يوضح العلاقة بين عبارة هل هناك متابعة من مشرفك لوقت أدائك للمهام و متغير الجنس؟

النسبة	التكرار	هل هناك متابعة من مشرفك لوقت أدائك للمهام؟												الجنس
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		امتنع عن الإجابة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75.2	85	74.1	20	70.9	17	71.4	20	100	02	100	02	00	00	ذكر
		25.9	07	29.1	07	28.6	08	00	00	00	00	00	00	أنثى
		31.8	27	28.2	24	32.9	28	04.7	04	02.3	02	00	00	المجموع الكلي
		02.84												المتوسط الحسابي
		05.07												الانحراف المعياري
22.1	25	لا												
02.7	03	الامتناع عن الإجابة												
100	113	المجموع												

تعتبر المتابعة و الرقابة داخل التنظيم أحد العمليات الأساسية لتحقيق أهدافه و التنسيق بين المشرف و العمال، بغية أداء المهام في آجالها و على أحسن وجه و بأفضل النتائج ، و هذا يجعل العامل أكثر التزاما و مواظبة في أدائه.

و ما تقضي إليه مؤشرات الجدول رقم 84، و المتعلق بمتابعة المشرف لوقت أداء المهام ما يلي:

-75.2% أفصحوا أنّ هناك مراقبة من طرف المشرف على الوقت ما عادل 85 مفردة.

-22.1% أفصحوا بأنه لا توجد مراقبة من طرف المشرف على الوقت ما عادل 25 مفردة.

- 02.7% امتنعوا عن الإجابة على ما عادل 03 مفردة.

تعرب الدراسة بالمركب الصناعي و التجاري الحروش، بأنّ أغليبيتهم يقرون بمتابعة المشرف لوقت أدائهم للمهام، و أنّ هذه المراقبة كما سبق الإشارة في الجدول رقم 71 بأنّها متابعة دورية، فكل عمل و طبيعة نظام المراقبة المعتمد فيه، وأنّ هذه المتابعة تكون بنسبة 32.9% أحيانا ، و هي الفئة التي وقع فيها المتوسط الحسابي بقيمة 2.84، و بانحراف معياري قدره 5.07 ما يدل على درجة الاختلاف في إجابة المبحوثين ، كما أقرت فئة بأنّ هذه المتابعة تكون دائما و هذا بنسبة 31.8%، وهذا ما أقرته

المقابلة مع رئيس مصلحة الانتاج أنّ المتابعة تكون لمراقبة العمال هل يعملون أم لا، التحسين و كذلك ليكون العمل .

كما أنّ هذه المراقبة تجعل العامل أكثر انضباطا و التزاما بعامل الوقت ،كما سبق الإشارة في الجدول رقم 72، أنّ الرقابة تخلق لدى العامل الالتزام و المواظبة أكثر ، أمّا ما نسبته 32.9% فإنّه أحيانا ما تكون الرقابة على الوقت من طرف المشرف في أداء الأعمال، فكما سبق في جدول البيانات الشخصية ما نسبته 38.9% جامعيين بالمؤسسة، ما يمنح فرصة للثقة أكبر في الأعمال التي يقومون بها والتي ينجزونها و من خلال الملاحظة فإن هذه الفئة موزعة في أقسام و وحدات المؤسسة المختلفة، وهذا ما يجعل الثقة أكبر بين العامل و المشرف في أداء المهام الموكلة، كما أقرت 02.3% نادرا ما تكون متابعة من المشرف لوقت أداء المهام، وامتنع ما نسبته 04.7% عن الاجابة على السؤال.

و الملاحظ أنّ فئة الذكور تفوقت على الاناث كونها مراقبة في العمل أكثر ، وهذا راجع الى أنّ نسبة الذكور أكبر من الاناث بالمركب ، و الى طبيعة العمل الممارس، فمعظم الإناث يكون عملهم في الادارة أمّا الفئة الذكورية فموزعة على كافة مصالح و وحدات المؤسسة ما تستدعي بعض الأعمال المراقبة أكثر .

الجدول رقم(85) :الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام ومتابعة المشرف تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل.

مؤشرات متابعة وقت العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الأداء
متابعة المشرف لوقت أداء المهام	20.74	09.49	ومتابعة المشرف تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام و هل هذه المتابعة تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل		

ومما سبق يتّضح وجود علاقة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام ، و هل هذه المتابعة تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² فوجدناها تساوي 20.74 ، أمّا كا الجدولية تساوي 09.49، عند درجة حرية 04 ، بمستوى ثقة 95% ، و بما أنّ كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية ، فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود العلاقة بين المتغيرين، فكلّما كانت هناك رقابة من طرف المشرف للعمال تكون هناك مواظبة و التزام في الأداء ، ما يسمح بإنجاز المهام في الآجال المحددة ، و أدائها بأفضل النتائج.

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل بيرسون، فوجدناه يساوي*0.344، و هو معدل موجب ،بدرجة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم(86) :معامل الارتباط بيرسون بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام و هل هذه المتابعة تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل.

مؤشرات متابعة وقت العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الأداء
متابعة المشرف لوقت أداء المهام	0.344**	0.00	متابعة المشرف تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل
القرار الاحصائي			هناك علاقة دالة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام و متابعة المشرف تجعل العامل مواظبا وملتزما أكثر في العمل عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول (87): يوضح العلاقة بين عبارة هل وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد في إنجازها بدقة و متغير الأقدمية؟

النسبة	التكرار	وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد في إنجازها بدقة؟						
		الامتناع عن الاجابة		لا		نعم		الاختيار
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	40	02	42.9	03	38.6	39	الأقدمية أقل من 05 سنوات
		40	02	42.9	03	20.8	21	09-05سنة
		00	00	00	00	09.9	10	14-10سنة
		00	00	00	00	10.9	11	19-15سنة
		10	01	14.3	01	19.8	20	20 سنة فأكثر
		04.4	05	06.2	07	89.4	101	المجموع الكلي

يعمل كل تنظيم على الحفاظ على موارده البشرية من خلال وضوح قنوات الاتصال بين المشرف و العامل، و استعمال القنوات الأكثر ملاءمة و وضوحا و التي تؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعامل و استقراره في عمله، ما يدفع الى زيادة معدلات الانتاج و إعطاء دعم كبير له في أداء مهامه ، و تجعله يقلل من الأخطاء المهنية التي قد يقع فيها ، و يحسن من استعماله للموارد المتاحة في العمل مع احترام الآجال المحددة للإنتاج و جودة عالية، و هذا ما جعل مؤسسة الدراسة تحصل على شهادة الايزو.

وتظهر لنا القراءة الإحصائية لنتائج الجدول رقم 87، والمتعلق بمساعدة وضوح المعلومات على إنجازها بدقة ما يلي:

101- مفردة بنسبة 89.4% من عينة البحث أوضحوا أنّ وضوح المعلومات نعم يساعد على إنجازها بدقة.

07- مفردة بنسبة 06.2% من عينة البحث أوضحوا أنّ وضوح المعلومات لا يساعد على إنجازها بدقة.

05- مفردة بنسبة 04.4% من عينة البحث امتنعوا عن الاجابة على السؤال.

و لقد أعرب أغلبية المبحوثين بأنّ وضوح المعلومات يساعدهم على إنجازها بدقة، و هذا يشير الى أنّ الاتصال بين المشرف و العمال يؤدي الى تحكم العامل في إنجاز المهام، و يعطيه دفعا لأدائها و يجعله يقوم بها في آجالها المحددة، و يقلل من الأخطاء المهنية التي قد تضيع وقتا آخر في الإنجاز كما أنّ توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال حسب المقابلة مع مديرة الادارة العامة للمركب أنّه يعمل على تسهيل العمل و التحكم فيه، و هذا يؤدي الى أداء العمل في أسرع وقت ممكن، و كذلك التفاني في إنجازهم حسب مديرة مصلحة المخبر.

كما أنّ المقابلة مع رئيس مصلحة الأمن و التأمينات الذي يرى أنّ التوضيح يكون عن طريق سجل خاص بالعمل، و كل عمل يكون مكتوبا ومراقبا، أما المقابلة مع رئيس مصلحة الانتاج الذي أقرّ بأنّ هذا التوضيح يساعد على الإنجاز، تبسيط العمل (الوقت يكون في قمة الهرم).

أما الفئة التي أقرت بأنّ هذا التوضيح لا يعمل على إنجاز المهام بدقة، فالقيام بالعمل لا يحتاج الى توضيح للقيام به، فكل عامل يقوم بما هو مطلوب منه أداءه، حيث أنّ المقابلة مع رئيس مصلحة التسويق، أقرّ بأنّ العامل يعرف ما يقوم به، و بالتالي لا يحتاج الى توضيح لأنهم يعرفونه، و لكن مثلا أمين المخزن نسأله هل هناك مشاكل أم لا.... الخ، أما نسبة 04.4% فقد امتنعوا عن الاجابة.

> كما أنّ نتائج هذا السؤال تحقق الفرضية الثالثة <

و الملاحظ أنّ الأقدمية لم تؤثر في اجابة عينة البحث، كون وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد في إنجازها بدقة حسب الخبرة، و هذا لوجود تباين في اجابات المبحوثين، فمن لهم خبرة أقل من 05 سنوات كانت أكبر نسبة.

الجدول (88): يوضح العلاقة بين عبارة هل متابعة مشرفك لك يساعد على فهم ما هو مطلوب منك و متغير المستوى التعليمي؟

النسبة	التكرار	وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد في إنجازها بدقة						
		الامتناع عن الإجابة		نعم		لا		الاختيار الأقدمية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	113	00	00	1.0	01	07.7	01	أمي
		00	00	07.1	07	15.4	02	ابتدائي
		00	00	15.3	15	15.4	02	متوسط
		50	01	23.5	23	15.4	02	ثانوي
		50	01	38.8	38	38.5	05	جامعي
		00	00	11.2	11	07.7	01	تكوين متخصص
		00	00	2.0	02	00	00	ثانوي+تكوين
		00	00	1.0	01	00	00	جامعي+تكوين
		1.8	02	86.7	98	11.5	13	المجموع الكلي

لقد سبق التوضيح في الجدول رقم 71 أنّ 81.4% أقرّوا بأنّ المشرف يتابعهم أثناء أدائهم لأعمالهم و أنّ هذه المتابعة هي متابعة دورية، تجعل العامل مواظبا و ملتزما أكثر مع تنفيذ المهام الموكلة بأفضل النتائج و أقل الأخطاء ما يجعل المؤسسة تحترم الآجال المحددة للإنتاج.

تشير الاحصاءات الواردة في الجدول رقم 88 أنّ 86.7% يرون بأنّ متابعة المشرف للعامل تساعد على فهم ما هو مطلوب من العامل إنجازها، و أنّ هذه المتابعة تجعله يقوم بأداء المهام بدقة كما أكدّ الجدول رقم 87، و تجعله كذلك مواظبا و ملتزما أكثر في العمل كما سبق في الجدول رقم 75، و هذا يساعد على أداء المهام في أقصى وقت مع احترام للآجال المحددة للإنتاج، و هو ما يحسّن من سمعة المؤسسة في سوق المنافسة خصوصا بعد فتحها لوحدة العجائن.

أمّا النسبة التي أقرّت بأنّ متابعة المشرف لا يساعدهم على فهم ما هو مطلوب منهم بنسبة 11.5% لأنّ كل عامل لديه ما يقوم به من أعمال محددة.

كما أنّ في الجدول رقم 71 أقر ما نسبته 14.2% أنّه لا يتابعهم مشرفهم أثناء أداء الأعمال، و أنّ غموض ما هو مطلوب منهم يعمل على عدم إنجازهم للمهام الموكلة لهم، ضف الى ذلك عدم توافق الامكانيات مع ما يتم إنجازها من مهام، كما أنّ الخوف من الخطأ يساعد على عدم فهم ما هو مطلوب منهم ، ضعف قنوات الاتصال بين العامل و المشرف....الخ.

ومما سبق يتضح وجود علاقة بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب من العامل إنجازها ، و بين وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها تساوي 51.23 أما كا الجدولية تساوي 09.49 عند درجة حرية 04 ، بمستوى ثقة 95% ، و بما أنّ كا² المحسوبة أكبر من كا الجدولية ،فإننا نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية ،التي تقر بعدم وجود العلاقة بين المتغيرين، حيث أنّ متابعة المشرف لأداء العامل يساعده على فهم ما هو مطلوب منه من عمل للقيام به، كما أنّه يساعد على إنجاز هذه الأعمال بدقة و يفتح قنوات الاتصال .

الجدول رقم (89): الاختبار الاحصائي كا² للعلاقة بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب منك ووضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة.

مؤشرات متابعة وقت العمل	كا ²	كا الجدولية	مؤشرات الأداء
متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب منك	51.23	09.49	وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة
القرار الاحصائي	كا ² أكبر من كا الجدولية هناك علاقة دالة بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب منك و وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة		

و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل بيرسون ،فوجدناه يساوي*0.626 و هو معدل موجب ،بدرجة احتمالية قدرها 0.00، و هي أقل من 0.01، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (90) معامل الارتباط بيرسون بين متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب منه ووضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة.

مؤشرات متابعة وقت العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الأداء
متابعة المشرف و مساعدة ذلك على فهم ما هو مطلوب منك	0.626**	0.00	وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة
القرار الاحصائي	هناك علاقة دالة بين عند مستوى الدلالة 0.01		

الجدول(91): يوضح العلاقة بين عبارة حسب رأيك ماهي الرقابة التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد و متغير الفئة المهنية؟

حسب رأيك ماهي الرقابة التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد											
الاختيار	رقابة ذاتية		رقابة من المشرف		أخرى تذكر		الامتناع عن الاجابة		المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
الأقدمية									130	03.38	05.02
إطار	37.3	35	46.7	14	33.3	01	66.7	02			
تنفيذ	32.9	31	20.0	06	33.3	01	00	00			
عامل مهرة	14.9	14	13.3	04	00	00	33.3	01			
متعاقد	14.9	14	20.0	06	33.4	01	00	00			
المجموع الكلي	72.3	94	23.1	30	02.3	03	02.3	03			

تتأتى أهمية الرقابة في التنظيم كونها أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليه، كما تعتبر أحد المتغيرات التي تساعد على إنجاز المهام بدقة كما أقر الجدول رقم 88، كما أنّ عملية الرقابة و التوجيه تؤدي الى الاحترام الدقيق لمواعيد العمل ،و على تعميق روح المسؤولية ما تتيح التقييم الدوري للعامل، و هذا يبعث على فعالية أكبر في استغلال الوقت بدون ضغوطات.

تشير الاحصاءات التي جمعت ميدانيا و الموضحة في الجدول 91،و المتعلق بالرقابة التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد كما يلي:

- أفاد المبحوثون بنسبة 72.3% أنّ الرقابة الذاتية هي التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد.
- أوضح المبحوثون بنسبة 23.1% أنّ رقابة المشرف هي التي تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدد.
- أضاف 03 مبحوث بنسبة 02.3% إجابات أخرى.
- بينما 03 مبحوث بنسبة 02.3% امتنعوا عن الاجابة.

لقد أكد المبحوثون أنّ الرقابة الذاتية هي من أكثر الدائم التي تدفع العامل الى أداء المهام في وقتها المحدد فالعامل رقيب نفسه، هذه الرقابة التي من شأنها أن تخفف الضغوطات على العامل و تجعله مستقرا و مرتاحا في أداء المهام، دون رقابة المشرف التي تخلق جوا من الضغوط وعدم الاستقرار ، و هذا قد يوقعه في التأنيب من طرف المشرف بنسبة 38.3% كما أقره الجدول رقم 60، أنّه في حالة الخطأ

أثناء القيام بالأعمال المفوضة ، هذا قد يؤدي الى سحب هذه المهام، كما أنّ الرقابة الذاتية تجعل العامل مستمتع بالعمل ما يؤدي الى فعالية أكبر و ثقة بالنفس ، و قد بلغ المتوسط الحسابي 3.38، بانحراف معياري قدره 05.02، ما عبّر عن درجة الاختلاف في إجابة المبحوثين.

كما أقرّ مانسبته 23.1% أنّ الرقابة من المشرف تدفع الى أداء المهام في وقتها المحدّد لأنها تعطي دفعا للعامل للعمل أكثر و بأفضل النتائج مع المواظبة و الالتزام ، كما أضاف ما نسبته 02.3% إجابات أخرى دارت حول:

-الضمير المهني (العامل يعمل بضميره هذا ما يدفعه الى أداء المهام في وقتها المحدّد)-الحرص على إتقان العمل و الاحسان فيه.-متابعة عن بعد.

كما امتنع ما نسبته 02.3% عن الاجابة على هذا السؤال .

و الملاحظ أنّ فئة الإطارات و فئة التنفيذ أكثر فئتين حسب رأيهما أنّ الرقابة الذاتية تدفع الى أداء المهام في الوقت المحدّد، كون هتني الفئتين من أهم الفئات على مستوى المؤسسة، فلا يكون إنتاج بدون فئة التنفيذ و لا تسيير للمؤسسة بدون فئة الإطارات.

الجدول (92): يوضح العلاقة بين عبارة هل طريقة إدارة الوقت في مؤسستكم من شأنها الرفع من أداء العمال و متغير الأقدمية؟

النسبة	التكرار	طريقة إدارة الوقت و الرفع من الأداء											
		مجموع	الامتناع عن الاجابة		اخرى تذكر		المدة الزمنية التي يستغرقها أداء المهام		طريقة أداء هذه المهام		كثرة المهام المراد إنجازها		الاختيار
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأقدمية
22.1	25	28											أقل 05 سنوات
			00	00	40	02	100	02	50	06	44.5	04	09-05
			50	01	40	02	00	00	25	03	11.1	01	14-10
			50	01	20	01	00	00	08.3	01	11.1	01	19-15
			00	00	00	00	00	00	08.3	01	00	00	20 فأكثر
			00	00	00	00	00	00	08.4	01	33.3	03	المجموع الكلي
		07.1	02	10.7	03	07.1	02	42.9	12	32.1	09		
73.5	83	نعم											
04.4	05	الامتناع عن الاجابة											
100	113	المجموع											

تعد إدارة الوقت عنصراً حاسماً و مميّزاً داخل البناء التنظيمي، خصوصاً أنه في العصر الحالي اتخذت المؤسسات المعاصرة عامل الوقت عنصراً أساسياً للتفوق و التميّز و الفعالية، كما أكدت ذلك الإدارة اليابانية التي أقرت احترام الوقت و الانضباط في العمل، أمّا الإدارة الأمريكية فقد أكدت على تقييم الوظائف و الأعمال التي تمكّن من أداء الأعمال في الأوقات المطلوبة و بفعالية أكبر.

ما تقره البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم 92، و المتعلّق بطريقة إدارة الوقت بالمركب الصناعي و التجاري بالحروش هل من شأنها الرّفْع من أداء العامل ما يلي:

83- مفردة ما نسبته 73.5%، أوضحت أنّ إدارة الوقت بالمركب من شأنها الرّفْع من أداء العامل.

25- مفردة ما نسبته 22.1%، أوضحت أنّ إدارة الوقت بالمركب ليست من شأنها الرّفْع من أداء العامل.

05- مفردة ما نسبته 04.4% امتنعوا عن الاجابة.

لقد أعرب المبحوثون بالمركب الصناعي و التجاري الحروش، أنّ طريقة إدارة الوقت بالمركب من شأنها أنّ ترفع من أداء العامل، عن طريق سياسة التّخطيط و التنظيم و المتابعة التي تعتمدها المؤسسة كون العامل يقوم بوضع صورة للأعمال التي يقوم بها، و يحدّد الزمن اللازم لأداء ما هو مطلوب منه و يقوم بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل ، و أنّ تنظيم العمل يجعله راض عن أدائه لمهامه، كما اعتبر العامل أنّ متابعة و مراقبة المشرف له تجعله ملتزماً و منضبطاً في أداء مهامه.

أمّا النسبة التي أقرت بأن إدارة الوقت المتبعة في المؤسسة من شأنها عدم الرّفْع من الأداء في العمل

و هذا راجع الى:

42.9% أرجعوا السبب الى طريقة أداء هذه المهام.

32.1% أرجعوا السبب الى كثرة المهام المراد إنجازها.

07.1% أرجعوا السبب الى المدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز المهام.

07.1% امتنعوا عن الاجابة.

10.7% اضافوا إجابات أخرى حول:

-فوضى عارمة في أداء المهام فلا تتجز واحدة منها-الهروب من المسؤولية-سوء التسيير من الإدارة.

وما تشير إليه هذه القيم الاحصائية، أنّ العامل يرى بأن طريقة إدارة الوقت المنتهجة في المؤسسة لا

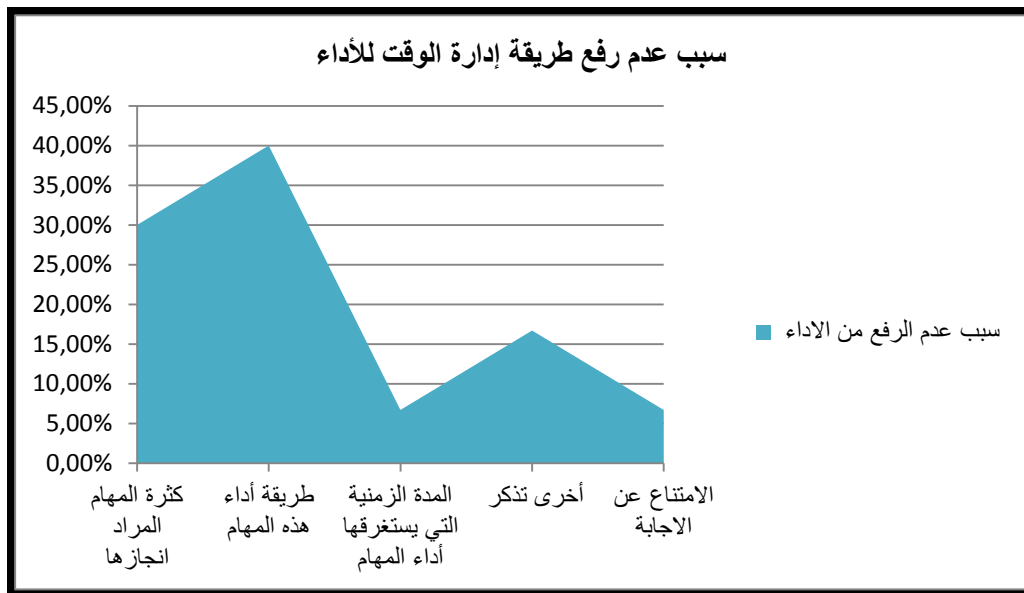
ترفع من أداء العامل بسبب طريقة أداء هذه المهام ، و التي كما أشرنا في الجدول رقم 42 أنّ 16.8 %

من المهام لا تتوافق مع قدراتهم ، و أنّ طريقة أداءها من شأنها أنّ تؤدي الى تضييع وقت أكبر .

كما أعرب المبحوثون أنّ كثرة المهام كذلك عامل من العوامل التي تؤدي الى الرفع من أداء العامل، هذه المهام التي تكون محدّدة و مرتبطة بأجال معينة و عدم انجازها في آجالها يؤدي الى تراكم الأعمال. و أعرب ما نسبته 07.1% أنّ المدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز المهام من شأنه أن يرفع من أداء العمال، لأن هناك من المهام ما يستدعي وقتاً أطول في إنجازها. كما امتنع 05 مفردات عن الاجابة على هذا السؤال.

و الملاحظ أنّ عينة البحث التي تمتلك خبرة أقل من 05 سنوات، أقرّوا بأن طريقة أداء المهام من أهم العوامل المؤدية الى عدم الرفع من أداء العمال، ما يضعف فاعليتهم، لتليها فئة 05-09 سنوات .

شكل رقم (28): مخطط بياني يوضح سبب عدم رفع إدارة الوقت للأداء



الجدول رقم (93): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير متابعة وقت العمل و متغير الأداء

درجات الحرية	مصدر التباين	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R2	معامل الارتباط R	
01	بين المجموعات	2.02	0.484	0.488	0.699	
		قيمة f : 105.986 مستوى المعنوية: 000 a=0.05				
111	داخل المجموعات	معنوية T	قيمة t	بيتا B	SeB	B
		0.061	1.894	/	0.208	++0.393
112	المجموع	000	10.295	0.699	0.049	0.503

متابعة وقت العمل (الرقابة تزيد من القضاء على تراكم الأعمال) (الرقابة تزيد من الانضباط و المواظبة)

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.699، كما بلغ معامل التحديد 0.488، مما يعني أن 48.8% من التغيّر في متابعة وقت العمل يعود الى الأداء، أمّا النسبة المتبقية 51.2% ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق اليها الدراسة الراهنة .

و حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 105.986 و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 و بما أنّ مستوى الدلالة يساوي 0.00، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا ما يؤكّد وجود أثر لبعده متابعة وقت العمل و الأداء في المركب الصناعي و التجاري الحروش.

الجدول رقم (94) :نتائج معامل الارتباط الثنائي لمؤشرات الفرضية الثالثة:

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين المتغيرات، و كذلك الدلالة الاحصائية التي يتم الإشارة إليها بعلامة واحدة * في حالة مستوى الدلالة 0.05 و ب ** في حالة مستوى الدلالة 0.01، و تفسر النتائج بجدول معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها

[تحليل البيانات الميدانية]

طريقة إدارة الوقت في المؤسسة	الرقابة التي تدفع	متابعة المشرف يساعد على	وضوح المعلومات	الاجابة بـ نعم	متابعة مشرفك	الاجراءات الرقابية	رقابة الوقت تزيد من القضاء	الفصل السادس				الاجابة نعم	التوجيه الجيد للوقت	الاجابة بنعم	الرقابة تظل الاخطاء	الرقابة من مشرفك	الاجابة بـ نعم	الرقابة في العمل تزيد	الاجابة بـ نعم	يتابعك مشرفك	الحرص على الحضور
								الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ نعم	الاجابة بـ نعم										
الحرص على الحضور	Corrélation de Pearson	1	,675	,446	,691	,474	,286	,490	,368	,491	,391	,479	,568	,572	,552	,335	,409	,673	,311	,409	
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
يتابعك مشرفك	Corrélation de Pearson	,675	1	,670	,612	,614	,236	,659	,508	,427	,335	,427	,504	,315	,509	,297	,376	,610	,361	,373	
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة بـ نعم	Corrélation de Pearson	,446	,670	1	,410	,392	,224	,428	,302	,428	,330	,273	,313	0,164	,309	0,129	,220	,410	,298	,220	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,017	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,001	0,083	0,001	0,172	0,019	0,000	0,001	0,019	
الرقابة في العمل تزيد الانضباط	Corrélation de Pearson	,691	,612	,410	1	,700	,443	,682	,542	,700	,563	,699	,803	,553	,806	,504	,625	,990	,501	,627	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة بـ نعم	Corrélation de Pearson	,474	,614	,392	,700	1	,272	,441	,327	,486	,421	,462	,548	,362	,550	,323	,414	,687	,323	,398	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الرقابة على الوقت من طرف مشرفك	Corrélation de Pearson	,286	,236	,224	,443	,272	1	,264	0,174	,448	,336	,616	,341	,337	,344	,429	,237	,440	0,132	,248	
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,012	0,017	0,000	0,004		0,005	0,066	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,164	0,008	
الرقابة اثناء العمل تقلل الاخطاء	Corrélation de Pearson	,490	,659	,428	,682	,441	,264	1	,806	,485	,379	,473	,566	,386	,567	,327	,430	,680	,428	,423	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة بـ نعم	Corrélation de Pearson	,368	,508	,302	,542	,327	0,174	,806	1	,396	,319	,356	,445	,300	,433	,209	,325	,543	,325	,322	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,066	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,026	0,000	0,000	0,000	0,001	
هل التوجيه الجيد للوقت	Corrélation de Pearson	,491	,427	,428	,700	,486	,448	,485	,396	1	,801	,470	,538	,334	,567	,358	,426	,700	,331	,428	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة نعم	Corrélation de Pearson	,391	,335	,330	,563	,421	,336	,379	,319	,801	1	,367	,426	,259	,436	,255	,323	,559	,241	,320	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,000	0,010	0,001	
هل تزيد رقيبتك من القضاء	Corrélation de Pearson	,479	,427	,273	,699	,462	,616	,473	,356	,470	,367	1	,567	,580	,552	,519	,427	,700	,326	,418	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجراءات الرقابية	Corrélation de Pearson	,568	,504	,313	,803	,548	,341	,566	,445	,538	,426	,567	1	,698	,640	,398	,479	,802	,368	,467	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة نعم	Corrélation de Pearson	,572	,315	0,164	,553	,362	,337	,386	,300	,334	,259	,580	,698	1	,427	,407	,285	,535	,209	,282	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,083	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,006	0,000	0,000		0,000	0,000	0,002	0,000	0,026	0,002	
هل هناك متابعة من مشرفك	Corrélation de Pearson	,552	,509	,309	,806	,550	,344	,567	,433	,567	,436	,552	,640	,427	1	,651	,753	,807	,501	,509	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
الاجابة بنعم	Corrélation de Pearson	,335	,297	0,129	,504	,323	,429	,327	,209	,358	,255	,519	,398	,407	,651	1	,628	,514	,354	,295	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,172	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002	
هل وضوح المعلومات	Corrélation de Pearson	,409	,376	,220	,625	,414	,237	,430	,325	,426	,323	,427	,479	,285	,753	,628	1	,626	,452	,359	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	
متابعة مشرفك	Corrélation de Pearson	,673	,610	,410	,990	,687	,440	,680	,543	,700	,559	,700	,802	,535	,807	,514	,626	1	,484	,622	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
ماهي الرقابة التي تدفع الى أداء المهام	Corrélation de Pearson	,311	,361	,298	,501	,323	0,132	,428	,325	,331	,241	,326	,368	,209	,501	,354	,452	,484	1	,432	
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,164	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,026	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	
طريقة إدارة الوقت في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,409	,373	,220	,627	,398	,248	,423	,322	,428	,320	,418	,467	,282	,509	,295	,359	,622	,432	1	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	0,008	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	
N		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول رقم (94): من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss 24)

ثانياً: تحليل المقابلات

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنّها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.³

وبغرض الإلمام بموضوع الدراسة ارتأينا أن تكون دراستنا تعتمد على وسيلتين أساسيتين في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة وهي: المقابلة و الاستبيان.

حيث كان الاستبيان موجّه إلى المورد البشري العامل بالمؤسسة (مشرفين و عمال)، أمّا المقابلة فكانت مع القادة الإداريين للمؤسسة، و بعد تحليل معطيات الاستبيان سنحاول تحليل المقابلات، حيث هدفت إلى التعرّف على نظرة هؤلاء القادة للوقت و كيفية إدارته بغرض رفع فعالية التنظيم من خلال عدة مؤشرات لفرضيات الدراسة، و كانت هذه المقابلات مقنّنة و شملت تقريباً كافة القادة الإداريين للمركب.

و على هذا الأساس أجريت المقابلات بغية التعرّف على وجهة نظرهم للوقت اعتماداً على خبرتهم و تجربتهم المكتسبة في إدارته و استغلاله .

ورغم كثرة الانشغالات بالمؤسسة، إلا أنّ هذه المقابلات دعّمت بعض إجابات المبحوثين و أكّدها على الرغم من أنّها جاءت مختصرة في بعض الاجابات نوعاً ما، و هذا لكثرة انشغالات القادة و ضيق الوقت .

وفي هذا الإطار تمّ إجراء المقابلات مع هؤلاء القادة الذين يشكّلون قدوة للمورد البشري العامل بالمركب، لما لهم من دور في تنظيم العمل والتخطيط للوقت بغية توجيهه و رقابته و استغلاله أحسن استغلال، و هذا يدخل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة و الذي يبقى الوقت أحد الموارد الذي تقوم عليه في ظل منافسة السوق، خاصة و أنّ المؤسسة إنتاجية.

حيث كان كل المشرفين و رؤساء الأقسام تقريباً أغلبهم من جنس الذكور، إضافة الى مديرة الادارة العامة ورئيسة مصلحة المخبر، و انحصر سنهم بين 36 كأدنى حد و 60 سنة كأقصى حد بمستوى تعليمي كان نصفهم لديه مستوى تعليمي جامعي، أمّا البقية فكان مستواهم بين تقني سامي، ثانوي

³-عمار ،بوحوش، محمد محمود، الدنيبات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995، ص65 .

ومتوسط ،كما أن أقدميتهم انحصرت بين 10سنوات خبرة و 36 سنة خبرة، ما يبرز التجربة الطويلة لهؤلاء في ميدان العمل.

و في هذا السياق دلّت المقابلات التي أجريت مع أغلب القادة الإداريين للمؤسسة كما يلي :

- المقابلة الأولى: مديرة الإدارة العامة.
- المقابلة الثانية: رئيسة مصلحة المخبر.
- المقابلة الثالثة: رئيس مصلحة الأمن و التأمينات .
- المقابلة الرابعة: رئيس مصلحة الإنتاج.
- المقابلة الخامسة: رئيس مصلحة المشتريات.
- المقابلة السادسة: رئيس مصلحة الصيانة.
- المقابلة السابعة: رئيس مصلحة التسويق بالنيابة.
- المقابلة الثامنة: مدير الاستغلال.

من خلال هذه المقابلات لهؤلاء القادة الإداريين بالمؤسسة تمّ الحصول على البيانات التالية:

1/ بالنسبة إلى السؤال الأول و الذي تمحور حول مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية المؤسسة بحكم الخبرة؟

و من خلال إجابات القادة بالمؤسسة تبين أنّ هذا يكون بالعمل في الوقت، و هو ما توافق مع نتائج سؤال الاستبيان رقم 27،الذي أقرّ بأن 86.7% من العمال يقومون بتحديد الوقت اللازم لأداء الأعمال إضافة الى الجدّية في العمل و المواظبة ،حيث أقرّ 69% أنّهم دائما يحرصون على الحضور في الوقت المحدّد و الانضباط و المتابعة ،و هو ما يؤكد نتائج إجابات المبحوثين في السؤال رقم 71 و 75،حيث أنّ 81.4% أقرّوا بأنّ هناك متابعة من المشرف لوقت أداء المهام.

كما أكّد القادة بأنّ الوقت يدخل و يحدّد المنتج من حيث النوعية و الجودة، مع الوقوف على العمل و إتقانه حيث أقرّ 29.6% من عينة الدراسة من خلال السؤال رقم 45 بالاستبيان أنّ معرفة العامل للأنشطة التي يقوم بها تجعله يتقن العمل الذي يقوم به .

وهذا توافق مع نتائج الاستبيان في تصريح القادة، كون أنّ المتابعة تجعل العمل يُؤدّي بطريقة جيّدة و هذا ما اتّضح في محور الفرضية الثالثة، و هو ما يبرهن أنّ التوجيه الجيّد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج حسب السؤال رقم 79.

كما أقرّ القادة بأنّ للوقت دور، لأنّ تنظيمه يساعد على تنظيم الفرق في الإنتاج، وهو ما توافق مع نتائج السؤال رقم 31 من الاستبيان كون تحديد المهام يساهم في إنجازها في الآجال المحدّدة، إضافة الى أنّه يدخل في تلبية احتياجات المؤسسة و التي تعتمد في تنظيمها للعمل على درجة أهميته، كما أقرت ذلك عينة الدراسة بنسبة 43.8% في السؤال رقم 55 من الاستبيان.

إضافة الى كون الإنتاج مرتبط بالوقت، و هو ما أقرّته عينة الدراسة في السؤال رقم 66، حيث أبدوا بأنّ 36.4% يرون بأنّ العامل الناجح هو الذي يضع مخططاً يومياً أو أسبوعياً لما يقوم به من أعمال و يدخل في التجارة التي تتطلب الوقت و السرعة في التنفيذ حسب رئيس مصلحة التسويق بالنيابة . كما أكدّ القادة بأنّ الوقت هو معيار قيمته لا تقدّر، و هو ما توافق مع نتائج الاستبيان في السؤال رقم 20 الذي يرى بأنّ الوقت مورد لا يقدر بثمن و هذا بنسبة 52.8%.

/أمّا فيما يخص السؤال الثاني المتعلّق بمدى مساهمة بعض العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟

* بالنسبة لمساهمة التخطيط للوقت في إنجاز الأعمال؟

فقد أكدّ القادة أنّ التخطيط يكون بالأولوية في أداء الأعمال، و هو ما أكدّته إجابات المبحوثين من خلال السؤال رقم 22، حيث أكدّ المورد البشري العامل أنهم يقومون بتحديد الأولويات في إنجازهم للمهام الواجب تنفيذها بنسبة 92.9% ، وأنهم يقومون بإنجاز الأعمال الطارئة ثم ينتقلون الى الأعمال البسيطة حسب السؤال رقم 56 بنسبة 92.9%، وأضاف القادة بأنّ التخطيط يؤدي الى الاستقرار في الإنتاج و هو ما أقرّه السؤال رقم 24، بأنّ تحديد الأهداف في العمل يؤدي الى الاستقرار فيه ، و هذا بنسبة 33.3%، كما أضاف القادة بأنّ لديهم برنامج أسبوعي لبرمجة تسويق المنتج، بمعنى هناك صورة تفصيلية للأعمال التي ستُجز و هو ما أقرّه السؤال رقم 21 من الاستبيان، كما أنّ السؤال رقم 45 من الاستبيان و الذي أكدّته عينة الدراسة بأنّ معرفة الأنشطة المطلوب إنجازها يساهم في أداء هذه المهام على أكمل وجه بنسبة 33.7%، وهو ما أقرّه القادة في حالة تأخر الإنتاج فهناك عمل إضافي حتى في عطلة الأسبوع لتدارك النقص في الإنتاج.

* أمّا فيما يخص متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة؟

فإنّ هذه المتابعة تخلق تنظيم العمل و الإدارة، و أنّها تكون للاطلاع على العمال يعملون أم لا و الاطلاع على الوقت بشكل عام، وهو ما أقرّه السؤال رقم 84 من الاستبيان أنّ 75.2% من عينة البحث تقر بوجود مراقبة لوقت أداء المهام، كما أفاد القادة أنّه بحكم التواجد في مكان العمل فهناك متابعة ورقابة

و أنّ هذه المتابعة قد تقلّ من الأخطاء و الانحرافات حسب عينة الدراسة بنسبة 77.00% حسب الجدول رقم 76، و هو ما أقرّه القادة أنّ هناك وقوف وسهر على المتطلّبات و الاحتياجات وإذا كانت صعوبة في العمل تستدعي التدخّل، فالمتابعة يجب أن تكون في أداء الأعمال.

*** أما بالنسبة لتنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

كأحد المؤشرات الدالة على إدارة الوقت، فقد أقرّ القادة بأن تنظيم العمل يؤدي الى أداء العمل في سيرورة مستمرة و في الوقت المحدّد له، كما يساعد على تسهيل العمل و القيام به على أحسن وجه وهو ما أقرّه السؤال رقم 45 من الاستبيان، كما أنّ هذا التنظيم يسهّل العمل و التسيير، و الذي يرجع الى درجة أهمية العمل حسب عينة الدراسة بأكثر نسبة 43.8%، فالتنظيم حسب القادة يجب أن يقوم كل عامل بدوره، حيث أنّ تسجيل الوقت اللازم لأداء الأعمال قبل الشروع فيه هو ما أقرته عينة الدراسة بأكثر نسبة 54.00% يساعد على تنظيم العمل مثلاً في توزيع المنتج على الزبائن في المركب .

*** من العوامل كذلك في رفع فعالية المؤسسة هو توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال .**

حيث أكدّ القادة بأن هذا التوضيح يساعد على أداء الارشادات لكي لا تكون أخطاء، و تجنّبها في أداء العمل، كما يساعد على تسهيل العمل و التحكمّ فيه، و أداء العمل في أسرع وقت ممكن مع إتقانه و هو ما أقرّته عينة البحث كون وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال يساعد على إنجازها بدقة بنسبة 89.4% وهو ما أشار اليه السؤال رقم 87 من الاستبيان، كما أنّ متابعة المشرف للعامل تجعله يساعده على فهم ما هو مطلوب منه بنسبة 86.7% حسب السؤال رقم 88 من الاستبيان، فمعرفة الأنشطة المنوطة بالعامل تساعد على إتقان العمل بنسبة 29.6% حسب السؤال رقم 45 من الاستبيان.

3/ أما بالنسبة السؤال الثالث القاضي بمبدأ إدارة الوقت من شأنه الرفع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

حيث أعرب أغلبية القادة بأنّ إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم لتحقيق إنتاجية عالية و تحقيق الربح، فتنظيم العمل هو كل شيء حسب القادة، فهو يجعل العامل راض عن أداء العمل كما أقرّه الجدول رقم 63 من الاستبيان ، كما أنّ إدارة الوقت ترفع الفعالية بتنظيمها للوقت ، فما نسبته 54.9% من عينة الدراسة أقرّوا بأنهم يقومون بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل يقومون به قبل الشروع فيه وهذا المبدأ من شأنه تحقيق الأهداف، لأنّ حسب عينة الدراسة 89.3% أقرّوا بأنهم يقومون بتحقيق أهداف و أولويات الأعمال التي يقومون بها، كما أنّ إدارة الوقت من شأنها التحكمّ في كل عمل في وقته، فالمتابعة تخلق الانضباط و المواظبة، كما أقرّ السؤال رقم 72 و السؤال رقم 75 من الاستبيان.

*أما عن العوامل الأخرى التي من شأنها رفع فعالية التنظيم:

فقد أكدت إجابات معظم المقابلات بأن توفير وسائل العمل و كل الأدوات اللازّمة لإنجازه من شأنها رفع فعالية التنظيم، إضافة الى تهيئة الوسط لإنجاز العمل، فكما أفرت عينة الدراسة في السؤال رقم 49 أنّ سوء تنظيم مكان العمل من أكثر مضيعات الوقت بالنسبة للعامل بنسبة 49.6%، كما أنّ هذه الوسائل تساعد على أداء العمل بدون تعب بتوفير كل الأدوات اللازّمة لأداء المهام، كما أكد القادة كذلك على دور التكوين و التوعية للعامل و الاتصال الفعال، التحفيز، الترقية، مع تأكيدهم على العوامل المادية (الأجر) و الذي حسبهم لا يتناسب و المجهودات، وكذلك على ضرورة اليد العاملة الواعية و الكفاءة و الوعي بالمهام المنوطة، حيث أكدت عينة الدراسة أنّ معرفتهم بالأنشطة المنوطة بهم يساعدهم على أداء المهام على أكمل وجه بنسبة 33.7%، إضافة الى ضرورة الانضباط و المواظبة هذا ما أكدته عينة البحث بنسبة 52.2% كونهم يحرصون على الحضور في الوقت المحدد.

خلاصة

و بناء على ما تقدّم يتّضح دور إدارة الوقت و مساهمته في رفع فعالية التنظيم، حيث و بعد تحليل البيانات الميدانية التي جمعت من المركب الصناعي و التجاري الحروش ، و بعد تحليل مؤشرات الاستبيان و المقابلات مع القادة الإداريين للمؤسسة، اتضح أنّ هناك علاقة قائمة بين إدارة الوقت من خلال مؤشرات: التخطيط للوقت و تنظيم العمل و متابعة وقت العمل ، و بين الفعالية التنظيمية من خلال المؤشرات المدروسة: إنجاز الأعمال و الرضا الوظيفي و الأداء، و ذلك من خلال صدق فرضيات الدراسة.

كما أكدت إجابات معظم المقابلات و التي توافقت مع نتائج الاستبيان ما دعم نتائج الدراسة كون أنّ التخطيط للوقت يزيد من الأعمال المنجزة فعملية التخطيط تسهل البدء في العمل و تخلق له الرغبة في أدائه و بالتالي تزيد كمية الأعمال المنجزة، كما أكدت عينة البحث أنّ تنظيم العمل يخلق لديهم الرضا في أدائه ، من خلال التحكم في مضيعات الوقت و تفويض بعض الصلاحيات التي تحفز الثقة بالنفس لدى العامل مع وجود تسجيل و تحليل للوقت الذي يسهم في الاستقرار المهني و الاستمتاع في العمل، وهذا يساعد على التقدّم في إنجاز الأعمال، وكما أكدت أغلبية عينة البحث أنّ متابعة وقت العمل يساعد على زيادة الأداء من خلال عملية المتابعة و التوجيه التي تكفل الالتزام و القيام بالعمل بأفضل النتائج، وهذا ما أكدّه معظم القادة الإداريين للمؤسسة مع متابعة لوقت العمل

الذي أكدت أغلبية عينة البحث أنه يؤدي و يساهم في المواظبة و الالتزام أكثر في العمل، مع توضيح للمعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال، الذي من شأنه أن يساعد على أداء المهام بدقة، كما نجد المبدأ التايلوري العقلاني الذي أكد على أن تحقيق أهداف التنظيم مرتبط بتقدير الزمن و الذي اعتبره تايلور أفضل طريقة لأداء العمل ، و نجد كذلك أن القادة قد ركزوا على العوامل الأخرى التي من شأنها أن ترفع فعالية التنظيم وهي تهيئة الوسط لإنجاز العمل و هو ما أقرته مدرسة العلاقات الإنسانية، هذه العوامل التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل السابع : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة

تمهيد

بعد عرض الفصول السابقة لموضوع الدراسة ،ومن خلال المعلومات الكمية والكيفية التي تمّ جمعها ،والتي أسست لأهم المعالم النظرية لمتغيري الدراسة في سياقها المعرفي و النظري ،تشكّلت معالم إشكالية البحث مع التعرض لأهم الأسس النظرية لإدارة الوقت الفعالية التنظيمية ،والتعرض لأهم الدراسات التي تناولت الموضوعين لمحاولة تحليل نتائج الدراسة في ضوء ذلك ،وهوما ساعدنا على تكوين وصياغة فرضيات البحث التي كشفت من خلال الدراسة الميدانية عن وجود عدد من العلاقات بين متغيرات الدراسة ،و بعد المعالجة الميدانية التي تمت في الفصل السابق لموضوع الدراسة التي كشفت عن وجود عدد من العلاقات بين متغيرات الفرضيات من خلال المعالجة الإحصائية لها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار (24).

وفي محاولة للإجابة عن مدى تحقق فرضيات الدراسة من عدمها ،و بعد عرض وتحليل المعطيات المستخرجة من الدراسة الميدانية، تمت مناقشة نتائج الدراسة من خلال النقاط التالية:
أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة للدراسة.

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.

سادساً : القضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة للدراسة

عالجت هذه الدراسة موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش أين خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية ،من خلال التحقّق الامبريقي لفرضيات الدراسة ،أين انعكس الإطار النظري بمختلف تصوّراته لواقع التنظيم، و ما ارتبط به من أبعاد و مؤشّرات البحث.

ومن خلال النتائج المحصّل عليها ،و التي أثبتت الفرضية العامة للدراسة و الفرضيات الجزئية، يمكن تحليل النتائج المحصّل عليها، في ضوء التراث النظري المعالج لموضوع البحث، و التي عكست العديد

من الافتراضات النظرية، التي عالجت المتغير المستقل ومؤشراته (تنظيم العمل، التخطيط للوقت، متابعة وقت العمل) و المتغير التابع و أبعاده (الرضا الوظيفي، زيادة إنجاز الأعمال، الأداء).

و في هذا الصدد نجد أنّ إدارة الوقت لعبت دورا هاما، و لقيت اهتماما كبيرا في المدرسة الكلاسيكية التي عالجت موضوع الوقت برشد و عقلانية، حيث اتخذ تايلور من دراسة الحركة و الزمن طريقة لفاعلية أكبر في العمل، و بالتالي فهذا المدخل أظهر اهتماما بالعمل والجانب الاقتصادي أكثر من اهتمامه بالعامل، كما أنّ فيبر اتّسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف من أجل توفير المعلومة اللاّزمة في الوقت المناسب، لتحقيق أعلى درجات الكفاءة و الفعّالية، حيث قسّم العمل من أجل أن تصل المعلومة اللاّزمة في الوقت اللاّزم، كما اعتبر البيروقراطية أسلوبا لزيادة المهارة و الفعّالية، كما اعتمد فايول على مبدأ التنسيق من أجل إدارة الوقت التي تكفل الفعّالية الإدارية.

و في سياق آخر، برز البعد الاجتماعي الذي ركّز على مشاعر الأفراد، و لم يعتبرهم مجرد آلات عاملة، ليهتم بالظروف الاجتماعية و الفيزيقية للعمل، التي تؤدي الى رضاهم و رفع روحهم المعنوية و هذا ما نادى به نظرية العلاقات الانسانية، بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة و أخرى للعمل، و الذي ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، ومنه يتّضح الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية، ويمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، فالوقت يؤدي الى اتساع المنظمات و زيادة حجم المشروعات، إضافة الى تطوير أساليب العمل ما يساعد العامل على سرعة إنجاز الأعمال، كما نجد أنّ ليكرت قدّم نموذجا من خلال نظرية حلقة الوصل، التي من شأنها أن تكوّن علاقة و ثقة متبادلة بين العمّال و الإدارة، ما يساهم في الرّفح من الفعّالية، و أنّ وحدة الهدف بين الإدارة و العمال يعمل على الاستغلال الأمثل للوقت.

أمّا التصور البنائي الوظيفي فنجد أنّ بارسونس، اعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا له الأهمية أو الدور البارز في تفاعله مع البيئة الخارجية، و في هذا الصدد رأى بارسونس أنّ عامل الوقت ضروري، في المحافظة على استقرار النسق الاجتماعي، لأن تحديد الأدوار يساهم في تحقيق الأهداف.

وفي سياق مواز للاتجاه الوظيفي البنائي، فقد أشار ميرثن إلى عائق مضيعات الوقت جرّاء القواعد البيروقراطية، التي من خلالها انتقد فيبر، و أبرز الجوانب السلبية للبيروقراطية، لأن هذه القواعد تؤدي إلى عدم استغلال قدرات الفرد، و بالتالي التماطل في أداء المهام ما يساهم في إضاعة الوقت أثناء أداء الأعمال، كما أكّد سلزنيك على أسلوب تفويض السّلطة كوسيلة استثمار الوقت وحسن استغلاله، أمّا

اتزيوني فقد اعتبر عدم ملكية وسائل الانتاج، تؤدي الى الاغتراب لدى العامل ما يساهم في عدم التحكّم في أداء العمل نتيجة الروح المعنوية المنخفضة، بينما جولدنر فقد ربط بين القواعد البيروقراطية و اعتبارها كأسلوب تسيير للوقت، من خلال أنّ هذه القواعد تسمح بزيادة الأداء، ما يساهم في توازن و استقرار النسق، ولكن هذه القواعد من شأنها أن تقتل الإبداع و روح الابتكار لدى العامل ، و تخلق نوعا من الصراع و التوتر.

و منه يتّضح أن التصرّور البنائي الوظيفي قد اهتم و ركّز على عامل الوقت، و اعتبر التنظيم نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية.

و في سياق آخر ،ظهر الاتجاه الحديث الذي اعتبر الوقت عاملا و أساسا للتمييز و الفعالية ، أين تجسّد في نظرية النظام ،التي تعتبر أنّ توفير المدخلات و القيام بعمليات التحويل للحصول على المخرجات، يبرز دور إدارة الوقت لمختلف هذه العمليات، والتي تتفاعل مع النظام الأكبر وهو المجتمع فكّما تفاعل الأفراد العاملين مع البيئة بشكل جيّد كلما ارتفع الأداء و كانت الفعالية، كما نجد نظرية الاستثمار البشري التي ركّزت على فكرة تقدير الفرد لذاته، ما يؤدي الى الاستغلال الأفضل للوقت و حسن إدارته، و أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يسمح بإدارة الوقت.

و في جهة مقابلة نجد افتراضات الإدارة اليابانية ،التي اعتبرت الوقت و إدارته أساسا للتفوق و التميّز و يتجلّى ذلك من خلال ضرورة الانضباط و التفاني في العمل، و احترام الوقت المكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، إضافة الى وحدة الجماعة التي تجعل من المسؤولية جماعية تسهم في أداء العمل المحدّد في الزمن المحدّد.

أما النموذج الأمريكي، الذي يعتمد على الوظائف المحدّدة بشكل دقيق و صارم، مع استخدام الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ،عكس النموذج الياباني الذي يعتمد على الأسلوب الجماعي المنبثق من القيم اليابانية، فالأسلوب الفردي في الإدارة الأمريكية خلق ما يعرف بدوران العمل ،سعيًا للحصول على الأفضل مع رسمية شديدة ما جعل العمال مجرد آلات، فهي تتبّع النموذج البيروقراطي الذي يعتمد على التقسيم الدقيق للأعمال و التخصص ،ما يسمح بأداء الأعمال في الأوقات المطلوبة و بفعالية، و منه يتّضح أنّ النموذج الأمريكي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعامل ،من خلال التوظيف قصير المدى الفردانية في اتخاذ القرارات، ليعبرز النموذج z المطوّع للنموذج الياباني ،و الذي يعتمد على التوظيف طويل المدى ما يولّد الاحساس بالأمان أكبر للعامل، و هذا يدفعه لأداء أعماله بفعالية أكبر، ما يسهم في

حسن إدارته لوقته أثناء العمل، و منه يتّضح أنّ النموذج Z يهتم بالفرد، أما نموذج المتغيّرات السبعة الذي يعتمد على سبعة متغيّرات (المهارة، الاستراتيجية، القيم المشتركة، الأفراد، الأنظمة، الأسلوب، البناء) و أنّ الترابط و التفاعل بين هذه العناصر يبرز دور إدارة الوقت، ما يساعد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، و أنّ التخطيط في المؤسسة يكفل استراتيجية من شأنها تنفيذ البرامج و تحقيق الأهداف، و أنّ القيم المشتركة تعزّز و ترفع من مهارات الأداء و الكفاءة و الفعّالية، وكلّما كان تفاعل بين هذه المتغيّرات كلّما كانت إدارة جيّدة للوقت.

و مما سبق يتّضح أنّ الاطار النظري قد عالج الوقت وإدارته، كأحد الموارد الأساسية التي لا يمكن إحلالها بآخر أو الاستغناء عنه في أداء المهام، لما له من أهمية نتيجة البيئة التنافسية التي يعيش فيها التنظيم، وعلى الرغم من الاختلافات في اتجاهات المعالجة بين نظرية و أخرى، إلا أنّ مختلف النظريات قد اهتمت بعامل الوقت و كيفية التعامل معه من أجل فعّالية التنظيم .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

في إطار تشخيص الواقع الميداني و العملي لإدارة الوقت و الفعّالية التنظيمية، ارتأت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تجعل البحث العلمي ذا قيمة ودلالة علمية. و من خلال النتائج المتحصّل عليها انطلقا من الدراسة الميدانية ، حققت الدراسة مجموعة من الأهداف التي سعت الى الوصول إليها، سواء على مستوى الجانب النظري أو التطبيقي.

فعلى مستوى الجانب النظري، تم رصد تراث معرفي و نظري حول الوقت و إدارته، انطلاقا من مختلف الأدبيات التي عالجت موضوع الوقت من متخصصين و إداريين و باحثين، حيث حاولت الدراسة استخلاص أهم أبعاد و مؤشرات و الدلالات المفاهيمية و الافتراضات النظرية، و أهمية هذا المفهوم في الفكر التنظيمي، و هو ما جاء في الفصل الثاني بعنوان المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت، حيث تم تناول مختلف المقاربات النظرية للوقت و إدارته و كيفية التعامل الرّشيد مع هذا المورد من خلال العقلانية كبعد اقتصادي، فالبعد الاجتماعي، الى النظرة الحديثة التي اعتبرته عامل تميّز و فعّالية داخل التنظيمات.

إضافة الى التعرف على أهم مضيّعات الوقت داخل المركّب الصناعي و التجاري الحروش، و التي أثبتت الدراسة أنّ السيطرة عليها تساهم في الاستثمار الجيّد للوقت، و النّقّم في الأعمال ما يجعل العامل راضيا في العمل، فبالرغم من المضيّعات التي ذكرتها الدراسة المتعلقة بكثرة الزوار، المكالمات الهاتفية

سوء تنظيم مكان العمل، فإن نتائج الدراسة أظهرت عوامل أخرى من شأنها تضييع وقت العمل، كعدم توفر الوسائل المادية (تعطّل الهاتف، الانترنت، الطابعة... الخ) كثرة الأعمال، العراقيل الإدارية أحياناً و هو ما يثبت وجود عوامل أخرى من شأنها إضاعة الوقت.

و منه يمكن اعتبار أنّ مجمل الأهداف النظرية التي تم وضعها للدراسة قد تحققت.

أمّا ما تعلق بالأهداف الميدانية، التي سعت الدراسة الى تحقيقها انطلاقاً من الفرضيات التي تم اختبارها فقد أكدّ البحث الميداني من خلال محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية من خلال المؤشرات ما يلي:

- تجسّد العلاقة الارتباطية القائمة بين التخطيط للوقت و زيادة معدّل الإنجازية بالمركب، من حيث أنّ تحديد الأهداف و الأولويات يساهم في السهولة في البدء في العمل و هو ما أقرته نتائج الدراسة الميدانية. - كما أنّ تحديد المهام و الواجبات بدقّة، يساهم في زيادة الرغبة في العمل، بينما تقييم الأنشطة و توزيعها يساهم في إدراك الدور الذي يقوم به كل عامل، و هو ما يكشف عن العلاقة القائمة بين التخطيط للوقت و زيادة معدّل الإنجازية.

- كما أنّ الهدف المتعلق بمحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي و الذي أثبتته الدراسة من خلال معاملات الارتباط، حيث أكدت الدراسة أنّ سيطرة العمال على مضيّعات الوقت تساعد العامل على الاستثمار الأفضل لعامل الوقت، ما يساهم في التقدّم في الأعمال المنجزة و هذا يخلق الاستمتاع في العمل، كما أنّ تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال يساهم في استقرار العامل من الضغوط التي قد يتعرّض لها أثناء العمل.

- أمّا الهدف المتعلق بمحاولة إثبات العلاقة القائمة بين متابعة وقت العمل و رفع الأداء، حيث كلّما كانت المعلومات واضحة بالنسبة للعامل أثناء أدائه للأعمال، كلّما زاد هذا من القيام بالعمل بأفضل النتائج و بالتالي يرتفع الأداء، و قد تم إثبات ذلك من خلال نتائج الانحدار الخطّي البسيط، و التباين الأحادي أنوفا من خلال قيمة f المحسوبة المقدّرة ب105.986، و هي أكبر من قيمتها الجدولية المقدّرة ب0.6.90، و هو ما يقرّر العلاقة.

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت و استخدمت في اختبار فرضيات الدراسة ، فقد

كشفت عن النتائج التالية:

* بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها هناك علاقة دالة بين التخطيط للوقت و إنجاز الأعمال. بينت نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الجدول رقم 21، أن 87.6 % من إجمالي العينة أنهم يضعون صورة تفصيلية للأعمال التي يقومون بها وهذا دائما وغالبا بنفس النسبة 35.3%، و هذا يدل على وجود تخطيط للأعمال و المهام، ما يساعد على ربح وقت أكبر في الإنجاز و زيادة حجم الأعمال المنجزة.

كما بين التحليل الإحصائي للجدول رقم 22، أن 92.9% من إجمالي العينة يقومون بتحديد الأولويات في إنجاز المهام الواجب إنجازها، وأن 71.9% و 19.6% من المهام هي يومية و أسبوعية، ما يدل على أن هناك تحديدا للأهداف المسطرة التي تساهم في حسن استغلال الوقت و التخطيط له، الذي يزيد من حجم المهام التي ستنجز، و هذا يخلق سهولة البدء و الرغبة في أداء العمل.

كما أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل وتحديد الأولويات، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت ب 13.85 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدره 09.55 عند درجة حرية 25 ومستوى ثقة 95%، فوضع صورة تفصيلية للأعمال يساهم في تحديد أولويات المهام المنجزة وأدائها في وقتها المحدد، ما يؤدي الى تحقيق أهداف التنظيم .

كما بينت الدراسة من خلال الجدول رقم 24، أن عينة البحث تقوم بتحديد أهدافها في العمل بنسبة 92.0%، و أن هذا التحديد يساعدهم على الاستقرار في العمل بنسبة 33.3%، و الاستثمار الجيد للوقت في انجاز المهام، ما يسمح بسهولة أداء المهام، و هذا يدل على تحكم العامل فيما يقوم به من أعمال، ما يجعله مستقرا في العمل، لأن مكان العمل هو العائلة الثانية بالنسبة له، كونه يقضي أكبر وقت في العمل، كما أن تحديد الهدف من شأنه أن يقضي على الوقت الضائع في الإنجاز.

إضافة إلى أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل وتحديد الأهداف، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت ب 26.54 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدره 03.84 عند درجة حرية 01 ومستوى ثقة 95%، وللتأكد أكثر قمنا بحساب معامل سبيرمان الذي قدر ب 0.485** وهو ارتباط موجب يؤكد العلاقة بين المتغيرين، فوضع صورة تفصيلية لما ينجزه العامل يساهم في تحديد أهداف العمل، الذي يؤدي الى الاستقرار و الاستثمار الجيد للوقت كما أقرت الدراسة، ما يسمح بزيادة حجم المهام المنجزة.

كما بين 86.7% من إجمالي العينة حسب الجدول رقم 27، أنهم يقومون بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منهم، و بالتالي يساعدهم هذا على أداء المهام في الآجال المحددة و المطلوبة، و هذا يدل على وجود تخطيط للعمل تجعل العامل مستقر و يحسن استثمار وقت في إنجاز المهام.

إضافة إلى أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل و تحديد الوقت اللازم لأداء المطلوب، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 08.55 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فتخطيط العمل يعمل على تحديد الوقت اللازم لأدائه و هذا يكفل سهولة البدء في العمل مع زيادة الرغبة في أدائه، و هذه المؤشرات تحقق الفرضية الأولى.

كما أوضح 92.0 % من عينة البحث، أنهم يقومون بأداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة حسب الجدول رقم 29، وأن 31.0 % أكدت أن أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة يساعدهم على إنهاء المهام المطلوبة في الآجال المحددة، ما يدل على وجود التخطيط لوقت أداء الأعمال، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة و فعالية.

إضافة إلى أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد أولويات الأعمال، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 13.97 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 05.99 عند درجة حرية 02 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فتحديد الأولويات بالنسبة للعامل تدفعه وتجعله يقوم بأداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة ما يجعله يستقر في العمل و ترفع من روحه المعنوية، و هو ما يحقق الفرضية الأولى .

كما بين التحليل الإحصائي أن 39.8% و 38.9% من إجمالي العينة أقرّوا بأنهم غالباً و دائماً على الترتيب، ما تساهم تحديد المهام الموكلة لهم في إنجازها في آجالها المحددة، حسب الجدول رقم 31. إضافة إلى أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين تحديد أولويات الأعمال و مساهمة هذه الأولويات في إنجازها في الآجال المحددة، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 34.64 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 15.51 عند درجة حرية 08 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فكلما كان تحديد كلما كان إنجاز المهام في آجالها المطلوبة.

و فيما يتعلق بنتائج الجدول رقم 33، الذي يبيّن العلاقة بين تقييم العامل لما يقوم به من أعمال و مساعدة ذلك على إدراك الدور الذي يقوم به، فقد أعرب المبحوثون بنسبة 93.8%، عن موافقتهم لهذه

العبارة و هذا دائما بنسبة 45.3% وغالبا بنسبة 41.5%، فتقييم العامل لعمله تدفعه الى إدراك الدور الذي يقوم به ،و هذا يسمح بأداء المهام بطريقة مخطط لها و بفعالية و كفاءة، تجنبا للأخطاء التي قد يقع فيها و التي تؤدي الى تضييع وقت آخر في إعادتها.

إضافة إلى أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال التي يقوم بها العامل وتقييم الأعمال ،في مساعدتها على إدراك الدور الذي يقوم به العامل ،وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 06.38 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 03.84 عند درجة حرية 02 ومستوى ثقة 95% و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، و للتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.23* و هو ارتباط موجب و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين.

إضافة إلى البيانات في الجدول رقم 36 ،المتعلقة بالعلاقة بين تحديد مواعيد للانتهاء من العمل يساهم في كسب أهمية للوقت؟ حيث أوضح 84.00% أنّه نعم ،لأن ما نسبته 52.8%يعتبرونه موردا و بالتالي القيام بتحديد مواعيد العمل من شأنه أن يخطّط لوقت العمل لأدائه في آجاله المطلوبة.

إضافة إلى أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين تحديد الوقت اللازم لأداء المهام و بين تحديد مواعيد الانتهاء من الأعمال ،وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت بـ 13.47 % وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 09.49 عند درجة حرية 04 ومستوى ثقة 95% و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين،و للتأكد أكثر من العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.333* و هو ارتباط موجب، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فتحديد الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، كالتخطيط للوقت يكون بتحديد مواعيد الانتهاء منها، ما يكفل التعامل الايجابي مع عامل الوقت الذي اعتبره معظم أفراد العينة موردا لا يقدر بثمن.

كما بيّن الجدول رقم 42 أنّ 83.2% من العينة تتوافق قدراتهم مع ما يقومون به من أعمال في توزيع الأنشطة، وهذا يساعدهم على أداء المهام الموكلة على أكمل وجه، وبصورة واضحة ،و في الوقت المطلوب، ما يدفع الى ادراك العامل للدور الذي يقوم به.

كما أكد الجدول رقم 45 أنّ مانسبته 33.7% من إجمالي العينة أنّ الأنشطة المنوطة بهم تساعدهم على أداء المهام على أكمل وجه، و بإتقان و فعالية ، و هو ما يجنب هدر الوقت في العمل و إعادته، و هو يدل على أنّ الأنشطة الموزعة، تتوافق مع المهام المطلوبة.

كما بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط و التباين الأحادي أنوفا بين مؤشرات التخطيط للوقت و زيادة إنجاز الأعمال عند الدلالة 0.01 التي يرمز لها ب* و 0.05 التي يرمز لها ب**، عن وجود أثر لبعد التخطيط على إنجاز الأعمال من خلال قيمة f المحسوبة التي تساوي 34.07، و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 و هو ما يؤكد العلاقة.

من خلال عرض نتائج جداول الدراسة الميدانية التي عولجت إحصائياً اتضح وجود علاقة بين مؤشرات التخطيط للوقت و مؤشرات إنجاز الأعمال، و بالتالي اتضح صدق الفرضية، على اعتبار أنّ وجود العلاقة بين وضع صورة دقيقة وواضحة للأعمال و تحديد الأولويات يساهم في زيادة إنجاز الأعمال المنجزة، و مما سبق يتضح الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى، أي أنّ التخطيط للوقت يؤدي الى زيادة إنجاز الأعمال.

*بالنسبة للفرضية الثانية: والتي مفادها هناك علاقة دالة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي .

و فيما يتعلق بنتائج التحليل التي جمعت حول العلاقة بين تنظيم العمل و زيادة الرضا الوظيفي، التي تتلخص في تساؤلات المحور الثالث من الاستبيان، و يهدف التأكيد إمبريقياً من هذه الفرضية، فقد أكدت البيانات الإحصائية لهذه الفرضية ما يلي:

52.2% أنهم يحرصون على الحضور في الوقت المحدد، كما بين 24.5% أنهم يحرصون على عدم مغادرة مكان العمل قبل نهاية وقت العمل، أما 21.7% فقد بينوا أنهم لا يؤجلون العمل لأوقات أخرى، كما أقرّ هذا الجدول رقم 48.

إضافة إلى البيانات في الجدول رقم 49 المتعلقة ماهي أكثر مضيعات الوقت التي تصادف العامل؟ حيث أوضح 49.6%، أنه سوء تنظيم مكان العمل، وهو ما يؤدي الى الإرهاق في العمل وأنّ و 43.4% عن كثرة الزوار و المواعيد، و 28.3% عن المكالمات الهاتفية، كما اتضح من خلال الجدول الموالي رقم 50، أنّ العامل يقوم باستدراك ما فاتته من مهام في حالة تضييعه للوقت، بسبب هذه المضيعات بنسبة 88.5%، و هذا: دائماً بنسبة 42.0% و أحياناً 26% و غالباً بنسبة 25%، فاستدراك ما فات من الأعمال يعمل على تنظيم الوقت و حسن استغلاله، ما يجعلهم يستمتعون في العمل و يتقدمون في إنجازهم و هذا يجعلهم راضين عن أدائهم لوظائفهم.

إضافة إلى أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين مضيعات الوقت و استدراك الأعمال عند التعرض لهذه المبدّات، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت ب 45.54 % و هي أكبر من كا

الجدولية المقدره 28.41 عند درجة حرية 20 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فالتعرض لمضيعات الوقت حسب العينة تجعلهم يستدركون ما فاتهم من أعمال، وتساعدهم على تنظيم العمل .

كما بين الجدول رقم 52 أنّ السيطرة على مضيعات الوقت تساعد العامل على استثمار الوقت و التقدم في الأعمال بنسبة 44.9%، و الاستقرار في العمل بنسبة 38.5%، و ارتفاع الروح المعنوية بنسبة 15.4%، و هذه المؤشرات تحقق الفرضية الثانية، فسيطرة العامل على هذه المضيعات تحد من تراكم الأعمال، فالاستثمار الجيد للوقت و الاستقرار و ارتفاع الروح المعنوية تجعل العامل راضيا في العمل.

إضافة إلى أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين وضع مضيعات الوقت و السيطرة عليها وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.706*** و هو ارتباط موجب ما يدل على العلاقة بين المتغيرين.

كما أقر 54.9% في بيانات الجدول رقم 54، أنّهم يقومون بتسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل يقومون به، و أنّ هذا غالبا بنسبة 41.9% و دائما بنسبة 32.2%، وأحيانا بنسبة 14.5%، فتسجيل وقت العمل يساهم في استقرار العامل من الضغوط التي قد يتعرض لها أثناء العمل، وهذه المؤشرات تحقق الفرضية الثانية.

إضافة إلى أنّ 43.8% من عينة البحث أقرت بأنهم يعتمدون على درجة أهمية العمل في أداء المهام الموكلة، و 26.4% يعتمدون على درجة تقسيم العمل الموكل، أما 14.6% فيعتمدون على وضع مواعيد للبدء و الانتهاء من أداء المهام، وهذه المؤشرات تدل على تنظيم العمل الذي يعمل به أفراد العينة، حسب معطيات الجدول رقم 55.

كما بين الجدول المزدوج رقم 56، أنّ عينة البحث تقوم بإنجاز الأعمال الطارئة التي لا تحتل التأجيل و هذا ساعدها على الاستقرار المهني و الراحة النفسية بنسبة 54.4%، و الاستمتاع في العمل بنسبة 20.6%، و على ارتفاع الروح المعنوية بنسبة 19.1%، هذه المؤشرات التي تخلق الرضا الوظيفي لدى العامل، و هو ما يحقق الفرضية الثانية.

إضافة إلى أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين تسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال و بين إنجاز الأعمال البسيطة ثم الطارئة، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت ب 49.95% وهي

أكبر من كا الجدولية المقدرة 09.49 عند درجة حرية 04 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، فالتعرض لمضيقات الوقت حسب العينة، تجعلهم يستدركون ما فاتهم من أعمال تساعدهم على تنظيم العمل، و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون المقدر ب 0.642^{**} ، و هو ارتباط موجب ما يدل على وجود العلاقة بين المتغيرين، فتسجيل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال يسمح بتنظيمها و أداء الأعمال التي تكون لا تحتل التأجيل، و إضاعة الوقت في أدائها.

كما أوضحت عينة البحث في الجدول رقم 59، أن التفويض في حالة تراكم الأعمال، يزرع الثقة بالنفس لدى المبحوثين في نسبة 31.6%، ما يجعل العامل يؤدي عمله على أفضل وجه، و القيام بالعمل بكفاءة أعلى بنسبة 27.0%، مع فعالية أكبر في أداء المهام بنسبة 19.6%، و هذا ينتج عنه ارتفاع المردودية بنسبة 16.6%، و هو ما يحقق الفرضية الثانية.

كما تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول المركب رقم 60، الذي سمح بالتأكد من وجود علاقة بين تفويض المشرف للمهام و نتائج الوقوع في الخطأ أثناء أداء هذه المهام، حيث أكد المبحوثون أنه يؤدي الى التوجيه الى الطريقة المثلى في أداء هذه المهام بنسبة 50.4%، و للتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا² التي قدرت ب 83.04%، وهي أكبر من كا الجدولية المقدرة 26.30 عند درجة حرية 16 ومستوى ثقة 95%، و للتأكد أكثر قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان المقدر ب 0.239* و هو ارتباط موجب، ما يدل على وجود العلاقة بين المتغيرين، فتفويض المهام يخلق الثقة بالنفس مع التوجيه في حالة الوقوع في الخطأ الذي يزيد من درجة ثقة العامل بنفسه.

أما نتائج الجدول رقم 63 الذي أثبت من خلاله المبحوثين، أن تنظيم الوقت يجعلهم راضيين في أداء العمل بنسبة 91.2% و هو ما يحقق الفرضية الثانية.

كما أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين تنظيم الوقت و القيام بأداء الأعمال البسيطة ثم الطارئة، و للتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت ب 94.23 وهي أكبر من ب كا الجدولية والتي قدرت ب 26.30 بدرجة حرية 16 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين و منه اتضح وجود العلاقة بين المتغيرين، و للتأكد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.860^{**} و هو ارتباط موجب يدل على وجود العلاقة بين المتغيرين، فتنظيم العامل لوقت أدائه للمهام يجعله راض و يعمل على تنظيم وقته، بأداء الأعمال البسيطة ثم الطارئة.

كما بيّن الجدول رقم 66 ،الذي يحدّد العامل الناجح حسب عينة الدراسة، الذين أقرّوا أنّ العامل الناجح هو الذي يضع مخطط يومي أو أسبوعي للعمل ،ما يجعله ينظم وقت العمل و يؤديه في وقته المحدد و هو ما يحقق الفرضية الثانية.

كما أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين تحديد العامل الناجح و بين تنظيم الوقت ،وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 66.55 و وهي أكبر من كا الجدولية والتي قدرت بـ 26.30 بدرجة حرية 16 ومستوى ثقة 95%،ومنه اتّضح وجود العلاقة بين المتغيرين، فالعامل الناجح الذي يضع مخططا يوميا أو أسبوعيا لما يقوم به من أعمال، يجعله ينظم وقت عمله و هو ما يخلق الرضا في أدائه لأعماله.

كما بيّنت نتائج الانحدار الخطي البسيط و التباين الاحادي أنوفا بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي عند الدلالة 0.01 التي يرمز لها بـ* و 0.05 التي يرمز لها بـ**،عن وجود أثر لمؤشرات تنظيم العمل على مؤشرات الرضا الوظيفي ،من خلال قيمة f المحسوبة التي تساوي 315.82،و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 و هو ما يؤكد العلاقة.

و من خلال هذه النتائج الإحصائية، يتّضح إمبيريقيا صدق الفرضية الثانية المتمثلة في وجود علاقة بين تنظيم العمل والرضا الوظيفي، وما يؤكد ذلك هو ثبات صدق العلاقة بين مؤشرات الفرضية المطروحة و عليه هناك علاقة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي.

*أما بالنسبة للفرضية الثالثة: يتّضح من خلال التحليل الكمي والإحصائي لبيانات هذه الفرضية التي تمحورت حول وجود علاقة دالة بين متابعة وقت العمل و زيادة الأداء، التي عكست مجموعة من النتائج الموضحة لعلاقات الارتباط القائمة بين متغيرات و مؤشرات هذه الفرضية، حيث يؤكّد التحليل الإحصائي أنّ :

69.00% من إجمالي العينة في الجدول رقم 70،أوضحوا أنّهم دائما ما يحرصون على الحضور في الوقت المحدد ،ما يرفع من درجة الانضباط و المواظبة في العمل .

كما بيّن الجدول المزدوج رقم 71، أنّ 81.4% من إجمالي العينة، أكّدوا أنّ هناك متابعة من قبل المشرف لأدائهم للأعمال، و أنّ هذه المتابعة: 55.7%منها دورية، لأنّ حسب الجدول رقم 72،و حسب عينة البحث أنّ الرقابة تزيد من درجة الانضباط و المواظبة في العمل وهذا دائما بنسبة 55.2%،و هو ما يحقق الفرضية الثالثة ، فالرقابة على زمن العمل يزيد من الالتزام بالمواظبة و الانضباط.

كما أنّ الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين المواظبة و الانضباط في العمل إذا كانت هناك رقابة وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 59.54 و هي أكبر من بـ كا الجدولية والتي قدرت بـ 15.51 بدرجة حرية 08 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، و للتأكد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.691** و هو ارتباط موجب، فالرقابة على العمل من طرف المشرف تجعل العامل يقوم بأداء أعماله في الآجال المحددة و المضبوطة و تجعله مواظبا و ملتزما كما أفرت ذلك الدراسة، و منه اتّضح وجود العلاقة بين المتغيرين.

و للتأكد أكثر من نتائج السؤال السابق فقد أقرّ المبحوثون في الجدول رقم 75 أنّ 68.1 % من الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعلهم ملتزمين و مواظبين أكثر في العمل، ما يبرز العلاقة بين الرقابة و المواظبة، و ما يزيد من تأكيد مؤشرات الفرضية الثالثة.

كما أكد 77.0% من إجمالي العينة في الجدول رقم 76، أنّ الرقابة أثناء العمل تقلل من الأخطاء و الانحرافات في العمل، ما يزيد من التقدم في إنجاز الأعمال، و هو ما يحقق الفرضية الثالثة. كما أنّ الدراسة أوضحت أنّ هناك علاقة بين المواظبة و الانضباط في العمل، و بين تقليل الأخطاء و الانحرافات أثناء العمل إذا كانت هناك رقابة، و للتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 61.68 وهي أكبر من كا الجدولية والتي قدرت بـ 9.49 بدرجة حرية 04 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، و للتأكد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.682** وهو ارتباط موجب ما يدل على العلاقة بين المتغيرين، فالانضباط و المواظبة من شأنه أن يقلل الأخطاء نتيجة هذه الرقابة .

كما أبرزت عينة البحث بنسبة 95.00% في الجدول رقم 79، أنّ التوجيه الجيد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج، و هو ما أكدّه الجدول رقم 87، حيث أقرت عينة البحث بنسبة 89.4% ما يؤدي وضوح المعلومات في انجاز المهام بدقة، و هو ما يؤكد الفرضية الثالثة.

كما أوضحت عينة البحث في الجدول رقم 80، بنسبة 90.7% من إجماليها أنّ الرقابة على الوقت تزيد من القضاء على تراكم الأعمال و منه أداءها في وقتها المحدد، ما يقلل من تراكم الأعمال . وفي نفس الوقت أكد العمال في الجدول المزدوج رقم 81، و بنسبة 77.0% أنّ الزيادة في الإجراءات الرقابية الموضوعية عن الحد المناسب يزيد من تعطل الأعمال و يتسبب في ضياع الوقت، نتيجة الرقابة

المستمرة و الدائمة لأنه و كما أكدت عينة البحث في الجدول رقم 71، أن 55.7% من الرقابة الموجودة هي دورية ما يسمح بإعطاء هامش من الحرية للعامل في أدائه لأعماله.

كما أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين المواظبة و الانضباط في العمل ، و بين زيادة الإجراءات الرقابية عن الحد المناسب و بين رقابة الوقت و قضائها على تراكم الأعمال، وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 38.43 و هي أكبر من كا الجدولية والتي قدرت بـ 9.49 بدرجة حرية 04 ومستوى ثقة 95%، ومنه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، و للتأكد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.567 **، وهو ارتباط موجب ما يقر العلاقة بين المتغيرين، فالرقابة على الوقت من شأنها أن تساهم في القضاء على تراكم الأعمال، التي إذا زادت عن الحد المناسب تتسبب في تعطل الأعمال و تضيق للوقت .

كما أكد الجدول رقم 84 أن هناك متابعة من قبل المشرف لوقت أداء المهام بنسبة 75.2%، هذا وقد أوضحت الدراسة، أن هناك علاقة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام و بين المواظبة و الالتزام أكثر في العمل، وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 20.74، وهي أكبر من كا الجدولية التي قدرت بـ 9.49 بدرجة حرية 04 ومستوى ثقة 95%، و منه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين و للتأكد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.509 **، و هو ارتباط موجب ما يدل على وجود العلاقة ، فالمتابعة من طرف المشرف تجعل العامل ملتزماً و منضبطاً يساعد على أداء المهام المطلوبة في آجالها.

إضافة إلى أن بيانات الجدول رقم 88، بيّنت أن متابعة المشرف للعامل تساعد على فهم المطلوب منه أداءه، بنسبة 86.7%، و هو ما يجعله يقوم بالعمل للوصول الى أفضل النتائج، و هذا ما يحقق الفرضية الثالثة.

كما أن الدراسة أوضحت أن هناك علاقة بين متابعة المشرف لوقت أداء المهام و بين مساعدة ذلك على فهم المطلوب من العامل القيام به، وللتأكد من وجود العلاقة قمنا بحساب كا² و قدرت بـ 51.23 و بمقارنتها بـ كا الجدولية والتي قدرت بـ 9.49 بدرجة حرية 04 ومستوى ثقة 95%، ومنه نقر بوجود العلاقة بين المتغيرين، و بما أن كا المحسوبة أكبر من كا الجدولية فإننا نقر بوجود العلاقة، فكلما كانت المعلومات واضحة بالنسبة للعامل أثناء أدائه كلما زاد هذا من القيام بالعمل بأفضل النتائج، و للتأكد قمنا

بحساب معامل الارتباط بيرسون فوجدناه يساوي 0.626^{**} ، و هو ارتباط موجب ما يدل على العلاقة بين المتغيرين.

إضافة إلى أنّ نتائج الجدول رقم 91 التي حدّدت أنّ الرقابة الذاتية هي التي من شأنها أن تدفع بأداء المهام في وقتها المحدّد، حيث أقرت هذا العينة بنسبة 72.3%، هذه الرقابة التي تجعل العامل رقيب نفسه في أدائه للمهام، ما يخفّف عنه الضغوطات أثناء العمل و يرفع من أدائه.

كما بيّن الجدول المزدوج رقم 92، المتعلّق بطريقة إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة هل من شأنها الرفع من أداء العامل، حيث أقر ما نسبته 73.5%، بأنهم موافقين في حين اعترض ما نسبته 22.1% كون طريقة أداء المهام و كثرتها من الأسباب التي تعوق الرفع من الأداء.

كما بيّنت نتائج الانحدار الخطي البسيط و التباين الأحادي أنوفا بين متابعة وقت العمل و الأداء عند الدلالة 0.01 التي يرمز لها ب* و 0.05 التي يرمز لها **، عن وجود أثر لمؤشرات متابعة وقت العمل على مؤشرات الأداء، من خلال قيمة f المحسوبة التي تساوي 105.986، و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 06.90 و هو ما يثبت العلاقة.

و من خلال ما سبق يتضح صدق الفرضية الثالثة التي تقر بوجود علاقة بين الرقابة و المتابعة لوقت أداء العمل و الأداء و ثبوت صدق العلاقة بين مؤشرات الفرضية.

و من خلال النتائج المحصّل عليها يتضح جليا مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة، رغم وجود بعض الإجابات التي أقرت بأن العوامل الأكثر مساهمة في مضيعات الوقت هي سوء تنظيم مكان العمل، وهذه الدلالات الإحصائية التي تنم عن أنّ ظروف العمل المادية و الفزيولوجية التي يعيشها العمال تعوق من أداء العمل، كما أكّدت ذلك أبحاث التون مايو، إضافة إلى أن درجة أهمية العمل هي العامل الأول حسب العمال في تنظيم العمل، كما أن الرقابة الذاتية من طرف العامل نفسه، تجعله يؤدي العمل في وقته، و ليس الرقابة من المشرف.

و رغم هذه الدلالات الإحصائية في إجابة المبحوثين التي كانت ناتجة عن واقع يعيشه العامل في بيئة عمله، إلا أن معطيات الدراسة أكّدت الفرضية العامة للبحث وحققتها، و التي أقرت بالعلاقة القائمة بين إدارة الوقت كمتغير مستقل، و الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بمختلف مؤشراتهما، حيث أكّدت النسب الواردة في جداول الدراسة، عن ثبوت العلاقة بين المؤشرات المدروسة، إضافة إلى رفض

الفرضيات الصفرية و قبول الفرضيات البديلة ،المقرة بوجود العلاقة بين المتغيرين حسب التحليل الاحصائي لأسئلة الاستبيان.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المدروسة، و التي أكدت عن مدى صدق فرضيات البحث، ولثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة، سوف نحاول مقارنة هذه الدراسة بالعديد من الدراسات الأخرى المختلفة زمنياً و مكانياً و منهجياً في معالجتها لمؤشرات البحث.

حيث أوضحت دراسة حول إدارة الوقت و الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الفلين ومشتقاته بالقل ، أنّ التخطيط للوقت يساهم في رفع مستوى الأداء بمصنع الفلين بالقل، كما يرتبط مستوى التحكم في إدارة الوقت الفلين بالقل بزيادة معدل الأداء لدى العمال، حيث كلما كان هناك تحكم في إدارة الوقت كلما زاد معدل الأداء، وهو يتفق مع دراستنا حول أنّ التخطيط للوقت يساهم في إنجاز الأعمال في الآجال المحددة من خلال الجدول رقم 22 و 24.

كما اتفقت دراستنا مع الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، ما يتفق مع دراستنا في الجدول رقم 29 كون أداء العمل بصورة دقيقة وواضحة يتأثر بالمستوى التعليمي حسب ما أفرزته الدراسة.

إضافة إلى دراسة حول إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، حيث أوضحت النتائج أنّ تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من بين أهم عوامل حسن إدارة الوقت ، و التي اتفقت مع دراستنا في ما يتناسب مع نتائج الجدول رقم 36 من الدراسة.

كما اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة حول إدارة الوقت و الأداء-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ،حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء ،التي توصلت الى وجود علاقة ارتباطيه بين التخطيط للوقت و زيادة انجاز العمل ،عن طريق الزيادة في التحكم في العمل و سرعة إنجازه ومنع الازدواجية في العمل و زيادة الإقبال عليه، كما توصلت دراستنا إلى أنّ أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة يساعدهم على إنهاء المهام المطلوبة في الآجال المحددة في الجدول رقم 29 .

إضافة إلى النتيجة التي خلصت إليها دراسة حول بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، والتي توصلت الباحثة إلى بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، و اقترحت بناء برنامج إرشادي لتنمية قدرة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية على إدارة الوقت و استثماره بالطريقة المثلى، و الذي توافق مع دراستنا كون تحديد الأهداف في العمل يساهم في الاستثمار الجيد للوقت في إنجاز المهام، كما أشار الجدول رقم 24 .

ضف إلى ذلك دراسة حول فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض، و لقد أسفرت نتائج الدراسة الى أنّ أهم النتائج التي تسهم في فاعلية استثمار الوقت هي معرفة أخطاء العمل، لتداركها مستقبلاً، و هو ما أكدته دراستنا كون الرقابة في العمل تقلّل من الأخطاء أثناء العمل، كما أقرّ الجدول رقم 76، وأنّ تحديد أولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها، حيث أكدت دراستنا أن هناك تحديداً الأولويات في إنجاز المهام و الأعمال بنسبة 92.9% من إجمالي العينة ما يتفق مع هذه النتيجة، و هذا التحديد من شأنه أن يخلق الرغبة في العمل.

كما خلصت نتيجة دراسة أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد ، إلى أنّ مجال التوجيه كان أكثر فاعلية في إدارة الوقت، تلاه مجال التنظيم ثم التخطيط، في حين كان مجال الرقابة الأقل فاعلية .

* إن تنظيم العمل الذي يقوم على تحليل وقت العمل و التحكم في مضيعاته، مع تفويض لبعض المسؤوليات، تساهم في الاستقرار في العمل والاستمتاع به ما يكسب العامل ثقة بنفسه في أدائه للمهام.

حيث تبين لنا أن من أكثر مضيعات الوقت الذي تصادف العامل أثناء أدائه لعمله، هي المكالمات الهاتفية بنسبة 28.3%، و هذا من خلال نتائج الجدول رقم 49، و هو ما اتفق مع دراسة تقييم فاعلية تسيير المدراء لوقت العمل، و التي توصلت إلى أنّ الهاتف و الزيارات المفاجئة من أكثر العوامل تضييعاً للوقت.

كما توصلت دراسة حول دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة-دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي ، أنّه توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل ، و هذا ما توافق مع دراستنا الحالية مع نتائج الجدول رقم 59، كون في حالة كثرة المهام

و تراكمها هل يكون هناك تفويض؟ حيث أقر ما نسبته %27.00 أنه يخلق القيام بالعمل بكفاءة أعلى وبنسبة %16.6 يكون ارتفاع المردودية.

كما توصلت الدراسة التي أجريت حول واقع ادارة الوقت في الادارة الجزائرية، التي خلصت إلى أن هناك قيمة للوقت، وأنه يعد موردا مهم وثمانين لا يقدر بثمن، و هو ما يتفق مع نتائج الجدول رقم 20، كون %52.8 يعتبرونه مورد لا يقدر بثمن، كما اتفقت الدراسة كذلك كون من أهم معيقات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية هي المعوقات التنظيمية، وهو ما تلائم مع نتائج الجدول رقم 92، كون من أهم الأسباب كون إدارة الوقت لا ترفع من الأداء حسب عينة الدراسة، هو طريقة أداء هذه المهام بنسبة %42.9.

أيضا ما أوضحته دراسة **Tibeault** حول استراتيجيات إدارة الوقت الفعالة، من تحديد الأهداف (صياغتها) -تحديد أولويات المهام- تفويض الصلاحيات، و هو ما توافق مع دراستنا من خلال الجدول رقم 22 و 24 و 59.

أما عن الدراسة التي أجريت حول التفويض و علاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بالجرشي، التي أبرزت العلاقة الارتباطية الطردية القوية بين عناصر التفويض وإدارة الوقت، وهو ما يتفق مع نتائج الجدول رقم 59، من الاستبيان الذي أوضح أن التفويض يزيد من الثقة بالنفس لدى العمال.

كما بينت الدراسة التي قام بها **كليبيك و دانيال Klepak and Danial**، التي توصلت إلى أن القائد الفعال في إدارة وقته هو الذي يضع أسسا لأولوية الأعمال التي تستحق منه وقتا أكثر، حيث جاءت مؤكدة لنتائج دراستنا من خلال ما أقره الجدول رقم 22، أن هناك تحديد للأولويات في إنجاز المهام الواجب تنفيذها و أن %71.9 من المهام هي يومية.

* إلى جانب هذا طرحت الدراسة جملة من النتائج حول الارتباطات القائمة بين متابعة وقت العمل و زيادة الأداء، وفي هذا الإطار نشير أنه كلما كانت الرقابة على زمن العمل و المتابعة، كلما كان الالتزام في العمل، و التقدم في إنجاز الأعمال، و كلما كان توجيه للوقت كلما كان القيام بالعمل بأفضل النتائج.

حيث اتفقت دراستنا مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة حول أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية **Linde gaze** بورقلة، و التي توصلت إلى أن هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (تنظيم و الرقابة على الوقت) على رفع أداء العاملين، و هو ما

اتفق مع دراستنا ، كما أكدت ذلك نتائج الجدول رقم 72 و75 حول أنّ الرقابة تزيد من الانضباط و المواظبة.

إضافة إلى النتيجة التي خلصت إليها دراسة حول الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، حيث خلصت الى أنّ الاتصالات الإدارية تلعب دورا مهما في حل المشاكل التي يواجهها منسوبي الأمن من خلال الدقة في إنجاز المهام ، حيث اتفقت مع نتائج دراستنا من خلال نتائج الجدول رقم 88 ، حيث أنّ وضوح المعلومات المتعلقة بإنجاز العمل يساهم في إنجازها بدقة .

و قد تختلف دراستنا مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، والتي توصلت إلى أنّ مديرية التقاعد لم تستطع استعمال التخطيط للوقت في تعزيز الأداء الوظيفي، ولم تستطع توظيف التنظيم في تعزيز الأداء الوظيفي ، بينما توصلت دراستنا إلى أنّ وجود لكل من تخطيط الوقت و تنظيم العمل بكل من المركب الصناعي و التجاري الحروش، كما يقر ذلك الجداول رقم 27 و29، و52 و56.

أما الدراسة التي تطرقت الى دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، أين تمّ رصد علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، و أنّ إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، وهو ما اتفق مع ما توصلت اليه الدراسة التي عالجتها من خلال مؤشرات البحث للفرضيات الثلاث، لمحاور الاستبيان.

أيضا ما أوضحته دراسة حول دراسة حول واقع إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية الجزائرية حيث توصلت الدراسة إلى تقديم العمال رؤية مقترحة تساهم في حسن إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد، ما يتفق مع نتائج الجدول رقم 48 من الدراسة.

و في دراسة حول الأنماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقتها بفعالية إدارة الوقت التي توصلت إلى أنّ نمط قيادة الفريق، يقومون بإنجاز الأعمال التي تزدحم في وقتها ، و هو ما اتفق مع نتائج الجدول رقم 29 من دراستنا، كون عينة الدراسة تقوم بإنجاز العمل بصورة دقيقة وواضحة و هذا يساعدها على العمل على إنهاء المهام المطلوبة في الآجال المحددة.

إضافة الى الدراسات التي كانت لها علاقة بالمتغير التابع أو المستقل ،و التي تم عرضها في الفصل الرابع من البحث .

خامسا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية

تناولت هذه الدراسة متغير إدارة الوقت الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية في علاقتها بالفعالية التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ،سعيًا إلى محاولة إبراز العلاقة القائمة بينهما من خلال محاولة الربط بين مؤشرات إدارة الوقت :التخطيط للوقت ،تنظيم العمل، متابعة وقت العمل وربطها بمؤشرات الفعالية التنظيمية: زيادة إنجاز الأعمال ،الرضا الوظيفي، زيادة الأداء في العمل .

حيث ربطت الدراسة بين مؤشرات التخطيط للوقت والمتمثلة في تحديد الأهداف و الأولويات وتحديد المهام و الواجبات بدقة إضافة الى تقييم الأنشطة و توزيعها ،ومؤشرات إنجاز الأعمال والتي كانت سهولة البدء و وزيادة الرغبة في العمل ،مع إدراك الدور ،إضافة إلى مؤشر تنظيم العمل و الذي يعبر عن تسجيل و تحليل وقت العمل ،مع التحكم في مضيعات الوقت وتفويض المهام، و مؤشرات الرضا الوظيفي ،و التي تجلت في الاستقرار المهني و الاستمتاع في العمل و التقدم في إنجازته ،مع الثقة في النفس، أما بالنسبة لمؤشرات متابعة وقت العمل، فقد حاولنا إبراز صورته في الرقابة على زمن العمل و متابعته، إضافة الى توجيه الوقت، و ربطها بمؤشرات الأداء من خلال حسن الالتزام في العمل و التقدم في إنجاز الأعمال، مع القيام بالعمل بأفضل النتائج.

و يعتبر متغيرا الدراسة من الظواهر التنظيمية التي تناولتها العديد من المقاربات النظرية، و التي حاولت ربطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية في محاولة لتحليلها، لمعرفة أهم طرق رفع الإنتاجية و زيادة معدلات الأداء و الفعالية في كل تنظيم ،هذا ما دفع بتراكم الدراسات السابقة ،التي تدعم مضمون الدراسة و طريقة معالجته، كأحد أهم المشارب التي يستقي منها الباحث في تدعيم أفكاره و الاستفادة منها في تدعيم البحوث و مساعدته في تحليل نتائج الدراسة، فضلا عن الإثراء الذي توفره في جمع المعلومات عن الموضوع المعالج و التي تقدم للباحث أهم نقاط الاتفاق و الاختلاف مع موضوع الدراسة نظرا لاختلاف زمن و بيئة البحث المدروس، وهذا ما يساعد على أن يكون نقطة انطلاق بحوث أخرى لأنّ مسار البحث حلقة متصلة تبقى رحلة استكمالها مستمرة .

كما يعتبر متغيرا الدراسة من المواضيع التي تم تناولها في المداخل النظرية التي حلّلت الظواهر التنظيمية و ترابطها بمتغيرات للبناء التنظيمي ،إضافة إلى معالجة الدراسات السابقة و التي تبقى أحد

المنابع التي يرتوي منها الباحث أفكاره بما خلصت إليه هذه الدراسات و الاستفادة منها في تدعيم البحوث، وإثراء التراث النظري في محاولة لاستكمال مسار البحث الذي يبقى ينير درب الباحثين.

وتعتبر هذه الدراسة من المحاولات البحثية التي سعت وهدفت إلى إلقاء الضوء على ،دارة الوقت بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ،في محاولة لكشف علاقتها بالفعالية التنظيمية.

حيث ركزت النظريات الكلاسيكية اهتمامها على عامل الرشد و العقلانية في إدارة و استغلال الوقت كما تطرق تايلور في دراسة الحركة و الزمن للطرق الأكثر فاعلية في العمل، و ما دعمها من أعمال تدعم أفكار النظرية العلمية ،وتحليل ماكس فيبر الذي اعتمد على تقسيم العمل و توفير المعلومة اللازمة في الوقت اللازم ،إضافة الى مبدأ التنسيق الذي أراده فايول من أجل إدارة الوقت لتحاول مدرسة العلاقات الانسانية التوغل أكثر في الجانب الإنساني و الاجتماعي للفرد داخل التنظيم حيث يمكن إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، ممّا يعكس ايجابيا على روحه المعنوية، كما يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، و منه تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، ما نادى به التون مايو .

كما ركزت النظريات الحديثة على البعد الاجتماعي في استثمار الوقت و أنّ الإنسان كائن اجتماعي يمكن تقسيم وقت العمل الذي يؤديه وما يشغله الوقت من دور في اتخاذ القرار، كما أنه يستطيع التحكم في وقت العمل.

و خلصت الدراسة الراهنة إلى العديد من النتائج التي حاولت تفسير و تحليل إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ،حيث أنّ معظم أفراد العينة أكدوا على أنّ التخطيط للوقت يزيد من الأعمال المنجزة، و هو ما أكدته مؤشرات الفرضية الأولى من خلال أنّ معظم أفراد العينة يضعون صورة تفصيلية للأعمال التي يقومون بها ،و يقومون بتحديد الأولويات في إنجاز المهام الواجب إنجازها، ما يدل على أنّ هناك تحديدا للأهداف المسطرة التي تساهم في حسن استغلال الوقت و التخطيط له، والذي يزيد من حجم المهام التي ستنتج و هذا يخلق الرغبة في العمل ،كما أنّ تحديد الأهداف في العمل يساعدهم على الاستقرار فيه ،و الاستثمار الجيد للوقت في إنجاز المهام، ما يسمح بسهولة أداءها و هذا يدل على تحكّم العامل فيما يقوم به من أعمال، ما يجعله مستقرا في العمل، كما أنّ تحديد الهدف من شأنه أن يقضي على الوقت الضائع في الانجاز، و أنهم يقومون بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منهم، و بالتالي يساعدهم هذا على أداء المهام في الآجال المحددة و المطلوبة

و هذا يدل على وجود تخطيط للعمل و حسن استثمار الوقت في انجاز الأعمال، كما أنّ أداء المهام بصورة دقيقة وواضحة يساعد على إنهاء المهام المطلوبة في الآجال المحددة، ما يدل على وجود التخطيط لوقت أداءها، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة و فعالية، كما أنّ توافق القدرات مع الأعمال يساهم في توزيع الأنشطة، و هذا يساعدهم على أداء المهام الموكلة على أكمل وجه و بصورة واضحة، و في الوقت المطلوب، ما يدفع الى الاستقرار و الرضا في العمل، و إدراك الدور الذي يقوم به العامل.

من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية التي عولجت إحصائياً اتّضح وجود علاقة بين مؤشرات التخطيط للوقت و مؤشرات إنجاز الأعمال، على اعتبار أن وجود العلاقة بين وضع صورة دقيقة وواضحة للأعمال و تحديد الأولويات يساهم في زيادة إنجاز الأعمال المنجزة، وهو ما يوضح الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى أي أنّ التخطيط للوقت يؤدي الى زيادة إنجاز الأعمال.

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية و التي تقر بوجود علاقة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي فلقد أوضح أغلبية العينة، أنّ أكثر مضيعات الوقت التي تصادف العامل هي سوء تنظيم مكان العمل و هو ما يؤدي الى الارهاق في العمل، وهو ما أكدته التون مايو حول عدم توفر شروط العمل المادية تؤدي الى الارهاق و الملل، كما أنّ استدراك مافات من الأعمال يعمل على تنظيم الوقت و حسن استغلاله ما تجعلهم يستمتعون في العمل و يتقدمون في إنجازهم، و هذا يجعلهم راضين عن أدائهم لوظائفهم، كما أنّ السيطرة على مضيعات الوقت تساعد العامل على استثمار الوقت و التقدم في الأعمال و ارتفاع الروح المعنوية، و أنّ تسجيل الوقت اللازم لإنجاز أي عمل يقومون به، يساهم في استقرار العامل من الضغوط التي قد يتعرض لها أثناء العمل، و اعتمادهم على درجة أهمية العمل في أداء المهام تدل على تنظيمه، و أنّ إنجاز الأعمال الطارئة التي لا تحتل التأجيل يساعد على الاستقرار المهني و الراحة النفسية و الاستمتاع في العمل، و على ارتفاع الروح المعنوية، هذه المؤشرات التي تخلق الرضا الوظيفي لدى العامل، كما أنّ التفويض في حالة تراكم الأعمال يزرع الثقة بالنفس لدى المبحوثين و يجعل العامل يؤدي عمله على أفضل وجه و القيام بالعمل بكفاءة أعلى، مع فعالية أكبر في أداء المهام و هذا ينتج عنه ارتفاع المردودية، و أنّ تنظيم الوقت يؤدي الى الرضا في أداء العمل.

و من خلال هذه النتائج الإحصائية، يتضح إمبريقيا صدق الفرضية الثانية المتمثلة في وجود علاقة بين تنظيم العمل والرضا الوظيفي، وما يؤكد ذلك هو ثبات صدق العلاقة بين مؤشرات الفرضية المطروحة .

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة و التي تقر بوجود علاقة بين رقابة و توجيه وقت العمل و الأداء، من خلال مؤشرات الفرضية ،حيث أوضحت أنّ الحرص على الحضور في الوقت المحدد يرفع من درجة الانضباط و المواظبة في العمل ،و أنّ الرقابة تزيد من درجة الانضباط و المواظبة ما يزيد من الالتزام في العمل، كما أنّ الرقابة على الوقت من طرف المشرف تجعل العامل أكثر التزاما و انضباطا ،ما يبرز العلاقة بين الرقابة و المواظبة، وأنّ هذه الرقابة أثناء العمل تقلل من الأخطاء و الانحرافات في أداء المهام ،ما يزيد من التقدم في إنجازها، بينما التوجيه الجيد للوقت فيعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج، أما الرقابة على الوقت فتزيد من القضاء على تراكم الأعمال و منه أداءها في وقتها المحدد، ما يقلل من تراكم الأعمال ،بينما الزيادة في الاجراءات الرقابية الموضوعة عن الحد المناسب يزيد من تعطل هذه الأعمال ويتسبب في ضياع الوقت، نتيجة الرقابة المستمرة و الدائمة بينما متابعة المشرف للعامل تساعد على فهم المطلوب منه أداءه ، ما يجعله يقوم بالعمل بأفضل النتائج.

و من خلال ما سبق يتضح صدق الفرضية الثالثة التي تقر بوجود علاقة بين الرقابة و المتابعة لوقت أداء العمل و الأداء و ثبوت صدق العلاقة بين مؤشرات الفرضية .

سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد حاولت الدراسة الراهنة الوقوف على أهم النقاط التي تشكل أوجه العلاقة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، حيث كشف البحث الميداني عن العديد من التساؤلات التي شكّلت مواضيع خصبة للدراسة داخل التنظيم، والتي تبقى مرتبطة بالبناء التنظيمي و البيئة التنظيمية المصاحبة ،التي تختلف من تنظيم الى آخر، ما يؤدي الى اختلاف نتائج الدراسة .

و من خلال تشخيص واقع الدراسة و المعالجة النظرية و الإمبريقية، توصلنا إلى إثارة جملة من التساؤلات و القضايا التي تكون انطلاقة لبحوث و دراسات أخرى ،وهذا وقوفا على واقع التنظيم من خلال البحث الميداني الذي كشف عن قيم معامل الارتباط المدروسة ،و التي بلغ فيها معامل التحديد بالنسبة

للفرضية الأولى 0.235، مما يعني أن 23.5% من التغيير في التخطيط للوقت يعود الى التغيير في انجاز الأعمال أما 77% المتبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغ معامل التحديد بالنسبة للفرضية الثانية 0.740، مما يعني أن 74% من التغيير في تنظيم العمل يعود الى التغيير في إنجاز الأعمال الطارئة ثم البسيطة، التي تؤدي الى الاستقرار المهني و الراحة النفسية، أما الفرضية الثالثة فقد بلغ معامل التحديد 0.484، مما يعني أن 48.4% من التغيير في متابعة وقت العمل يعود الى الأداء، أما النسبة المتبقية 51.6% ترجع لعوامل أخرى .

✚ ما هو واقع ادارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ؟

✚ هل تختلف ادارة الوقت في المؤسسة العمومية عنها في القطاع الخاص؟

✚ هل تختلف تصورات الوقت لدى العامل الجزائري بين القطاع الخدمي و الانتاجي؟

✚ ما هو الوقت الفعلي لأداء العامل الجزائري؟

✚ هل يؤثر وقت نمط العمل التناوبي لدى العامل على أدائه؟

✚ كيف يمكن تعزيز قيم الادارة الفعالة للوقت ؟

✚ كيف يمكن تعزيز و تطبيق النموذج الياباني كعامل تفوق و تميّز في إدارة الوقت، على

المؤسسات العمومية و الخاصة الجزائرية.

خلاصة

من خلال عرض و مناقشة نتائج الدراسة حول إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش ، و على ضوء الفرضيات المدروسة التي ثبت صدقها الامبريقي، كما تمّ مقارنة ما تم الوصول اليه من نتائج مع أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، سواء بالمتغير المستقل أو التابع، إضافة الى عرض موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية و الي عالجت إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية كل في إطار نظري من خلال تصوراته و أبعاده و منهجيته ، وأخيرا تم عرض أهم المواضيع و التساؤلات التي تم الوقوف عليها من خلال البحث الميداني ، و التي قد تكون انطلاقة لبحوث قادمة ، تعالج الموضوع المدروس من زوايا متعدّدة.

خاتمه

عالجنا في دراستنا الراهنة المتعلقة بإدارة الوقت و الفعالية التنظيمية ، دور ومساهمة إدارة الوقت في رفع الفعالية التنظيمية من خلال المؤشرات المدروسة .

و على اعتبار أنّ الوقت هو المورد الذي لا يمكن إحلاله بآخر، فهو المؤثر في باقي الموارد و محرّكها داخل المنظمات ،و بالتالي يعمل على تحقيق نجاحها ، خصوصا أنّ درجة تقدّم و تطوّر المؤسسات أصبحت بزمن أداؤها الذي يؤدي الى فعاليتها .

فإدارة الوقت بمؤشراتها التخطيط للوقت و تنظيم العمل ومتابعة و رقابة وقت العمل، تؤدي إلى زيادة الأعمال المنجزة و ارتفاع الرضا الوظيفي و زيادة الأداء، و هذا ما يتجسّد في تحديد الأهداف و المهام و الواجبات و تقييم الأنشطة، و توزيعها مع تحليل و تسجيل وقت العمل و التحكم في مضيعات الوقت مع تفويض للمهام التي تزيد من ثقة العامل بنفسه .

ولقد أفضت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي وُضعت لها فروضا ساهمت في دراستها بمؤشرات سمحت بالّنزول إلى الميدان ،و التأكّد منها حيث تناولنا جملة من التساؤلات التي خدمت موضوع البحث تمّ التأكّد منها من خلال الدراسة الميدانية.

و بتقسيم البحث إلى فصل نظري أثار مختلف التصورات النظرية لمتغيري الدراسة، إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، ثم محاولة وضع الدراسة في قالبها الميداني للتحقّق من مدى صدق الفرضيات بالاعتماد على الاستبيان، والذي عولج إحصائيا ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار(24) ،باستخدام العينة العشوائية اعتمادا على المنهج الوصفي .

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ترجمت هذه الفرضيات، بدءا بالخصائص الشخصية لعينة البحث ،ثم وضع جملة من التساؤلات في المحور الثاني من الاستبيان خدمة للفرضية الأولى للتأكّد من صدقها، و الذي أثبت ميدانيا من خلال التحليل الإحصائي لبياناتها، حيث أقرّت النتائج بأن التخطيط للوقت يزيد إنجاز الأعمال، و أنّ تنظيم العمل يؤدي الى الرضا الوظيفي والرقابة و متابعة وقت العمل يؤدي على إلى رفع الأداء.

وما أكد صدق هذه الفرضيات العلاقة الارتباطية التي جمعت بعض المتغيرات ببعضها ، حيث تمّ التأكّد منها إحصائياً بواسطة كاسي ومعامل الارتباط بيرسون و سبيرمان ، و تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين الأحادي أنوفا، إضافة الى معاملات الارتباط بين المتغيرات ، والتي تمّ استخراجها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، إضافة الى النسب المئوية المسجلة .

كما اقترنت نتائج دراستنا من بعض نتائج الدراسات السابقة التي خدمت موضوع البحث ، و اختلفت مع بعض النتائج لدراسات أخرى و هذا لاختلاف زمان و بيئة البحث.

و يبقى موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تستحق الدراسة و التعمّق أكثر في البحث من قبل الباحثين ، فالوقت يختلف في تسييره من مؤسسة الى أخرى و من بيئة تنظيمية إلى أخرى و من فرد إلى آخر ، كما أنّ الفعالية التنظيمية خاضعة إلى العديد من المؤثرات التي تؤثر فيها و تدفع إلى رفعها رغم العديد من العراقيل التي تعيقها ، و لهذا تقترح الدراسة العديد من التوصيات التي من شأنها أن تعزّز النظرة الايجابية و تقديس عامل الوقت و الرّفح من عامل الفعالية التنظيمية منها:

- غرس القيم الإنسانية التي تحث على احترام و تقدير الوقت ، و هذه القيم تُغرس ابتداء من الأسرة الى مختلف المؤسسات التعليمية، و التي تجد التنظيمات وعاء لاحتوائها، لأن 07.9% من عينة الدراسة تعتبر الوقت مجرد ساعات تنقضي لا تظهر أهميته إلاّ بعد فواته ، و بالتالي النظرة السلبية للوقت التي تعوق من استغلاله أحسن استغلال.
- التعامل بجديّة مع مضيعات الوقت، التي من شأنها تأجيل الأعمال و تسويقها الى وقت يمكن استغلاله في أداء أعمال أخرى.
- الاهتمام أكثر بظروف العمل الفيزيقية ، التي قد تكون من العوامل التي تؤدي الى تضييع الوقت كما أقرت ذلك الدراسة.
- عقد دورات تكوينية للعمال من أجل تعزيز أحدث الطرق في إدارة الوقت و تسييره أحسن استغلال.
- تعزيز العمل الجماعي كأسلوب لاستغلال الوقت و جعله عامل تفوق في المؤسسات.
- العمل على مواكبة أحدث الأساليب الحديثة التي من شأنها تفعيل و تسيير عامل الوقت .

خاتمة

و ختاماً تعتبر دراستنا هذه محاولة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة للبحث و النقصي، بما يمكن أن تساهم به في إثراء البحث العلمي، و البحث عن متغيرات أخرى من شأنها التأثير والتأثر بعامل الوقت كأحد متغيرات البناء التنظيمي .

A scroll of aged parchment with a central text box. The parchment is light brown with a textured, slightly mottled appearance. The scroll is partially unrolled, showing the edges of the pages. The text is written in a bold, black, sans-serif font.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 01- أبو النيل ،محمود السيد، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الفكر العربي،القاهرة،2005.
- 02- أبو شيخة ،نادر ، مدخل الى إدارة الوقت،ط1،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن،2009.
- 03- أبو شيخة ،نادر، إدارة الموارد البشرية،ط1،دار صفا للنشر و التوزيع،عمان،2001.
- 04- أبو قحف ،عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث،الاسكندرية،1993.
- 05- أبو قحف ،عبد السلام ، و آخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية،2011.
- 06- أبو قحف ،عبدالسلام ،أساسيات إدارة الاعمال،ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ،2000.
- 07- أبو ناصر ،فتحي ، مدخل الى الادارة التربوية النظريات و المهارات،ط1، دار المسيرة، عمان،2008.
- 08- أحمد الخزامي ،عبد الحكم ، إدارة الوقت من التشخيص الى العلاج،ط1،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير، القاهرة،2011.
- 09- الجليبي ،عبد الرزاق ، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية،بيروت،1985.
- 10- الجيلاني ،حسان، الجماعات في التنظيم دراسات نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر،2015.
- 11- الركابي ،كاظم نزار ، الإدارة استراتيجية(العولمة والمنافسة)،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2004 .
- 12- الزبيدي ،زهير أحمد ، إدارة الذات نحو تطوير الشخصية،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان،2007.
- 13- السالم ،مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم،ط2،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2005 .
- 14- الشرقاوي ،علي، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف و الممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،1992 .
- 15- الصحن ،محمد فريد ، و آخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية،الإسكندرية،1999-2000.
- 16- الصحن ،محمد فريد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،1997.
- 17- الصيرفي ،محمد ، إدارة الوقت ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية ،2006.

- 18- الصيرفي ،محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ،2006.
- 19- العلق ،بشير ، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الاردن،2009.
- 20- العلق ،بشير ، مبادئ الإدارة ،دار اليازوري، عمان -الأردن،2008.
- 21- العميان ،محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر،الاردن،2005
- 22-الغبيني ،سلمان ، محاضرات في التنظيم الصناعي، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، حلب ،1981.
- 23- الفضل ،مؤيد ، المنهج الكمي في ادارة الوقت بالتركيز على منظمات الاعمال الانتاجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- 24- القريوتي ،محمد قاسم ،نظرية المنظمة و التنظيم،ط3،دار وائل للنشر ، الأردن.2008.
- 25- القريوتي ،محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف،ط3،دار وائل،عمان،2006.
- 26- المغربي ،كامل محمد، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين ط1،دار الفكر،عمان،2007.
- 27- النجار ،فريد ، إدارة الوقت في المجتمع العربي الاليات السلوكيات التقنيات، الدار الجامعية، الاسكندرية ،2008- 2009.
- 28- النعيمي ،صلاح عبد القادر ، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2008.
- 29- بشاينية ،سعد ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة،2002.
- 30- بن الشيخ الحسين ،عبد الحميد ، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة قسنطينة،الجزائر،2005.
- 31- بن حبيب ،عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2002.
- 32- بن عيسى ،محمد المهدي ،علم اجتماع التنظيم،ط1،مطبعة امبلاست،الجزائر،2010.
- 33- بن نوار ،صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة،2002.
- 34- بوفلجة ،غياث ، القيم الثقافية و فعالية المنظمات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 35- ثابت ،عادل، سيكولوجية الادارة المعاصرة،ط1،دار اسامة للنشر و التوزيع،الاردن،2008.
- 36- جبارة ،جبارة عطية ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، د س.
- 37- جبر العتيبي ،صبحي، تطور الفكر و الاساليب في الادارة،ط1،دار الحامد،عمان،2005.
- 38- جلبي ،علي عبد الرزاق ،علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2003.
- 39- جلدة ،سامر ،السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان،2008.

- 40- حرب ،بيان هاني ، مدخل الى إدارة الأعمال،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1،الأردن،2000.
- 41- حريم ،حسين ،مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة،ط1،دار الحامد، عمان الأردن،2006.
- 42- حريم ،حسين، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،ط3،دار الحامد، عمان الأردن 2006.
- 43- حسن ،أمين عبد العزيز ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع،القاهرة،2001.
- 44- حسن ،راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،1999.
- 45- خاطر ،أحمد مصطفى، كشك ،محمد بهجت ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،1999.
- 46- دادي عدون ،ناصر ،ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتنظيمية ، دار المحمدية العامة،الجزائر،2003.
- 47- دادي عدون ،ناصر، اقتصاد المؤسسة،ط1،دار المحمدية العامة، الجزائر، د س.
- 48- دريوش ،زين الدين ، علم النفس الاجتماعي أسسه و تطبيقاته، دار الفكر العربي،القاهرة،1999.
- 49- دليو ،فضيل، و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث قسنطينة،1999.
- 50- ساقور ،عبد الله، علم اجتماع معاصر، منشورات جامعة باجي مختار،عناية،2008-2009.
- 51- سالم ،محمد علي ، نظرية التنظيم،ط1،دار البداية ناشرون و موزعون،عمان،2012.
- 52- سلاطونية ،بلقاسم، قيرة ،إسماعيل، ، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور و المفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.
- 53- سويسي ،عبد الوهاب، المنظمة المتغيرات الأبعاد و التصميم ،دار النجاح،الجزائر،.2009
- 54- شريف ،علي، مبادئ الادارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية،1994.
- 55- شعلان ،السيد محمد ، إدارة و تنظيم الوقت في التعليم،ط1،دار الكتاب الحديثة،القاهرة،2014.
- 56- عباس ،صلاح ، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،2007.
- 57- عبد الرحمان ،حسن محمد ، علم النفس الصناعي،ط1،مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية 2009.
- 58- عبد الغني ،علاء الدين، إدارة المنظمات،ط1،دار صفا للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2011.
- 59 - عبوي ،زيد منير ، إدارة الوقت،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،2006.
- 60- عبوي، زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق، عنان الاردن،2006.

- 61 عبيدات ،سهيل أحمد، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية و علاقتها بفعالية إدارة الوقت،ط1،عالم الكتب الحديث،إربد،2004.
- 62- عشوي ،مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1992.
- 63- علوان ،قاسم نايف ، رمضان احميد ،نجوى، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009.
- 64- عليان ،رحي مصطفى ، إدارة الوقت،ط1،دار جرير للنشر و التوزيع عمان الأردن،2010.
- 65- غربي ،علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة،2002.
- 66- غنية ،المهدي الطاهر ، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف،ط1،دار الكتب الوطنية ،بنغازي ليبيا،2003.
- 67- غنيم ،أحمد محمد ، فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،2008-2009 .
- 68- فلية ،فاروق عبده، وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان،2005.
- 69- قاسيمي ،ناصر ، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الاداري دراسة نظرية و تطبيقية،ط1دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،2013 .
- 70- كعباش ،رايح ، علم الاجتماع الصناعي، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
- 71- كنعان ،نواف، القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،2002.
- 72- لحرش ،موسى، استراتيجية استئناف البناء الحضاري للعالم الاسلامي في فكر مالك بن نبي، ديوان المطبوعات الجامعية ،المطبعة الجهوية قسنطينة،2006.
- 73- ماضي ،محمد توفيق ، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية ،الاسكندرية، د س.
- 74- محمد حمادات ،محمد حسن ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية،ط1،دارو مكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2007.
- 75- مداس ،فاروق ، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر،2002.
- 76- مراد ،ناصر، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هومه،الجزائر،2003.
- 77- مرعي ،محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية(النظرية و التطبيق)، دار الرضا للنشر و التوزيع، بـ بلد النشر ،د س.
- 78- ملوخية ،أحمد فوزي ، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات، دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2007.
- 79- وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ،دار الفكر، دمشق،2000.
- 80-ابراهيم محمد ابراهيم ،مجدي، إدارة الوقت والذات،ط1،دارالوفاء لدنيا الطباعة و النشر،الاسكندرية،2009

- 81- أبو قحف ، عبد السلام ، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2004-2005.
- 82- أبو قحف ، عبد السلام ، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2002.
- 83- بدر ، إبراهيم ، شكاب، الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 84- تاويرت، نور الدين بشير، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب الحديث ،الأردن ، 2009 .
- 85- حرب، هاني، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، الدار العلمية للنشر و دارالثقافة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2000.
- 86- حنفي، عبد الغفار ، أبو قحف، عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 87- زايد، مراد، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات، دارالخلدونية، الجزائر، 2012.
- 88- شهاب ، محمد علي، السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1990 .
- 89- عبد الرحيم ، محمد عبد الله ، أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية للنشر و التوزيع، المهندسين، دس .
- 90- محمد ، علي محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج) دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2003.
- 91- محمد سعيد، عبد الفتاح، الإدارة العامة، ط05، المكتب العلابي الحديث للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1987.
- 92- وسيلة ، حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينية، 2001.
- 93- ياسر أحمد ، فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، ط1، دارالحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008 .
- 94- يوسف ، عنصر ، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، 2007 .

2-المجلات باللغة العربية

- 01- الخفاجي ، علي كريم ، ناظم ، حيدر ، عزيز، استغلال الوقت الضائع لتحسين الانتاج وفقاً للتغيرات التكنولوجية مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010، 07-23، 10:12، 2015، د .
www.uobabylon.edu.iq
- 02- الرحيمي، سالم، المارديني، توفيق ، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد الأهلية (دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الأهلية)مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العددالاول، 2014.21-04-08:12، 2016، د.
www.damascusuniversity.edu.sy>stories
- 03- أو عشرين ، حسان ، بوجمعة ، مليكة ، تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية :التصورات و البحث عن الفعالية مجلة العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2014 ، ص 16، 11:24/09/1، 2021، د .
www.asjp.cerist.dz> article

- 04- حسين ،سليمان ، المزين ،موسى ،فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات،مجلة الجامعة الاسلاميه للدراسات التربوية والنفسية ،المجلد العشرين، العدد الأول،2012، 21-04-11:47-2016،>Resportal.iugaza. edu.ps
- 05- سنوسي ،علي، دور إدارة الجودة الشاملة في زيادة فعالية إدارة العمليات بالمستشفيات، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2012/07،جامعة المسيلة، الجزائر .
- 06- شناتي ،أحمد، إدارة الوقت وعلاقتها بالضغوط المهنية في الادارة الرياضية-المركب الرياضي بالمسيلة نموذجاً-،مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، العدد (0) جوان 2009،2017-09-04،15:46.>www.univ-alger3.dz>labos>revue00
- 07- شوية ،بوجمعة ، جوادي ، خالد، بلخير ، عبد القادر ، إدارة الوقت في المؤسسات الرياضية بالجزائر المجلة الدولية للبحوث الرياضية المتقدمة،المجلد(1)،العدد(03)،تموز2014،21-07-2017،18:05.>www.sign-ific-anc e.co .uk>view
- 08- صلاح حسين ،شيماء، بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد ،مجلة كلية التربية للبنات ،المجلد24 ،العدد1 ،2013،25-01-2017،15:43.>www.iasj.net >iasj
- 09- عباس ديوب ،محمد، دور الاتصالات الادارية في رفع كفاءة العمل، مجلة جامعة تشرين،المجلد 30، العدد2008،03، 24-12-2013،15:37.>www-.tishrieen. Edu-sy
- 10- طه محجوب طه ،نهلاء ،دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة الباحة المملكة العربية السعودية ، Volume (2016) (2)17،26-04-2017،13:17 .>www.sustech .edu >staff- publication
- 11- غربي ،صباح ،الاستثمار في التعليم و نظرياته، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر ،بسكرة،جانفي-جوان2008،03-08-2017،09:11.>FULL .univbiskra.dz>pdf – revue-0é-03
- 12- غربي ،فوزية ، حبشي ،فتيحة ، الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، جامعة 20أوت 1955سكيدة،،العدد 04،2009.
- 13- قاسمي ،فيصل، ، بلخير ،عبد القادر ،علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية -دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف و المسيلة – مجلة الإبداع الرياضي ،جامعة المسيلة ،العدد 05أفريل 2012،29-06-2017،05:16.>www.asjp.cerist .dz>downArticle

14- لونيس ،علي ، جغبوب ،دلال ، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية سطيف-،مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية جامعة سطيف، العدد 17،2013،26-05-2016
www.univ - alger3.dz>labos>revue00

15- محمد حسن آل ياسين ،محمد ، تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي-دراسة تطبيقية على عينة من كلية الادارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،العدد السابع و العشرون (2)،حزيران 2012 ، ص56، 18-01-46:13،2017 د.
search.shama .org> articles >ps jaqours

16- مصطفى ،عبد اللطيف، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات والدراسات،العدد07(2009):19-409،معهد العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية،03-09-09-2017،19:09-09-03 د.
elwahat .univ-gardaia.dz/ annonce/07

17- مهراوي ،سامية ، إدارة الوقت بين المفهوم و الأهمية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية ،مركز جيل البحث العلمي، لبنان طرابلس، العدد 08، 2015، ص66، مجلة-جيل-العلوم-الانسانية-و الاجتماعية-العدد8، 21-07-32:18،2015 د.
Jlrc-magazine .com>. pdf

3- الملتقيات

1-رقي، حسين، جوال، محمد السعيد، الملتقى الدولي: حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،مداخلة المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، مداخلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 13/12 ماي 2010. ص 07، 10-07-2015،45:00 د.

يرقي 1 > 2011/06 > arab > iefpedia .com

4- البحوث والدراسات الميدانية

01- بركات ،زياد، اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، (دراسة ميدانية جامعة القدس المفتوحة منطقة طولكرم التعليمية)2007،11-20-2017،56:14 د.
www.qou.edu>arabic> r2-drZiad Baraka

02- بن عبد الله الرويس ،فيصل، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، دراسة ميدانية كلية التربية بمحافظة عفيف،08-04-2017،48:15 د.
www.univ-chlef.dz>eds> article>-7-N

5-المذكرات باللغة العربية

- 01- ابراهيمي ،نادية، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة جامعة المسيلة-(رسالة ماجستير)في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف1-2012-2013، ص06
www.univ-setif.dz>SEG>brahiminadia . 2018-02-23، 14:22 د .
- 02- أحمد محمد الغامدي ،محمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف(من وجه نظر وكلائهم)،(رسالة ماجستير) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية،09-05-2015، 21:56 د .
libback.iqu.edusa>hipres>FUTXT
- 03- الشهري ،علي حسن، ، الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، (رسالة ماجستير) في العلوم - الإدارية و الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،24،2005-12-12
www-nauss-edu-sa .2013، 15:37 د.
- 04- بابا السعيد ،لبنى، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2005-2013(مذكرة ماستر)في العلوم الاقتصادية، جامعة حمة لخضر الوادي،2014-2015،03-07-
www.univ-eloued.dz>M .E- 111-1.pdf ..2017، 14:24 د .
- 05- بن محمد الرشيد، جهاد، إدارة الوقت وعلاقتها،بضغوط العمل ،دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرص الحدود بمدينةالرياض والدمام ،(رسالة ماجستير) العلوم الادارية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،20،2003-01-15:38-2017 د.
www.baha edu.gov.sa>portal>attache
- 06- بن محمد الصفيان ،عبد العزيز ، فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط العاملين بمراكز الشرطة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير) العلوم الشرطية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،26،2009-04-2017
load>pdfdow>core.ac.uk . 17:14 د .
- 07- بنت خلفان بن حميد الغافري، فوزية، فاعلية برنامج ارشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت و رفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري، (رسالة ماجستير) إرشاد و توجيه نفسية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 30،2011-04-19:22-2015 د.
search.shamaa.org>arFULLRECOrd
- 08- بوعطيط ،جلال الدين ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي،(رسالة ماجستير) في علم النفس التنظيم،جامعة منتوري قسنطينة ،24/2008،2009-12-15:34-2013،
www.bu.umc.edu
- 09- حسني ،نادية ، واقع إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، (مذكرة ماستر) في علم اجتماع إدارة و عمل جامعة محمد خيضر ،26-06-2016، 20:42 د.
dspace.univ-biskra.dz<jspui>handle

- 10- حسين شاكر الهر، رأفت، ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير) في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 11-05-2015، 22:44.د.
library.iugaza.edu.ps>thesis
- 11- نخيل الله محمد سعيد الغامدي ،هالة ، ،التفويض وعلاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بالجرشي ،(رسالة ماجستير) إدارة أعمال،جامعة الباحة 2015، 20-01-2017
www.baha.edu.gov.sa>portal>attache .د.15:38
- 12- زعيبي ،رحمة، ،أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(من منظور بطاقة الأداء المتوازن)-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة،(رسالة ماجستير) علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/ 2014، 02-04-15:15،2017.د.
dspace.univ-biskra.dz>jspui>bitstream
- 13- شناي هاجر ، ، كلثوم ،لخشاش ،أثر إدارة الوقت على أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية Linde gaze ورقلة-،(مذكرة ليسانس) تسيير وتنمية الموارد البشرية ،جامعة ورقلة، 2012-2013
dSPACE.univ-ourgla.dzhandle 2016،16:35-12-18،2016.د
- 14- شياب، محمد أمين، إدارة الوقت و الأداء-المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا- (رسالة ماجستير غير منشورة) علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة 20 أوت 1955، 2010-2011.د.
- 15- عجمي ،سمية ، دور إدارة الوقت في تحسبن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي، (مذكرة ماستر) ،في علوم التسيير، جامعة أم البواقي.2015/2016-13-02
bb.univ-oeb.dz<jspui>bistream 2019،11:34-02.د
- 16- فوزي الخطيب ،عبير، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية،(رسالة ماجستير)إدارة أعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،09،2009-05-04
www.meu.edu.jo >uploads 2015،22:04.د
- 17- قاسمي ،ابراهيم، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (رسالة ماجستير) في علم اجتماع الاتصال في المنظمات، ،جامعة ورقلة،2010،24/2011،12-11:00،2013.د.
www.bu.univ-ourgla.dz
- 18- مرقع ،آمال ، تقييم فعالية تسيير المدراء لوقت العمل ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS و مركب المواد البلاستيكيةCPIK و الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO،(رسالة ماجستير غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،2006.د.

7-المراجع باللغة الأجنبية:

- 01- Alberto ,Tony – Combermale ,Pascal ,comprendre l'entreprise gestion relations sociales, 3ème édition ,nathan ,paris ,2003.
- 02- Bressy ,Gilles – Konkurt ,Christian, management et économie des entreprises,09 ème édition,paris,dallos,paris,2008 .
- 03- Duval ,Guillaume ,l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de Mc donald's la seconde vie du tylorisme,2^{ém} édition, syros ,paris,2000 .
- 04 – Gedjghoudj ,Elhadi, le management théories et pratique ,office des publication universitaire ben aknoun alger,2012.
- 05- Guinchard ,Jean Jacques ,Max Weber vie œuvres concepts, ellipses édition marketing ,paris ,2006.
- 06- Manktelow ,Jemes, jerez votre temps,pearson édition,France,2007.
- 07- Ward ,Michel ,50 techniques essentielles de gestion ,édition de vecchi, paris,1998.
- 08- Weiss ,Dimitri ,ressources humaines,2ème édition ,édition d'organisation, paris, 2003 .
- 09- Plane ,Jean Michel ,théories des organisation,2ème édition , dunod , PARI S , 2003.
- 10 –Soutenain ,J-F – Farcet , P, organisation et gestion de l'entreprise, berti éditions ,alger,2007 .
- 11-Yves, Fridiric Livian ,organisation théories et pratiques ,dunos, paris,1998.

الملاحق

أولا : الاستبيان

ثانيا : دليل المقابلة

ثالثا : المقابلات

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول :

إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بمطاحن الحروش

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه (علوم) في تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف :

أ/د قبيرة إسماعيل

إعداد الطالبة :

بوز عيب بريزة

ملاحظة : :معلومات هذه الاستبيان سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجوا منكم الإجابة عنه بكل شفافية .و شكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية : 2018/2017

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
المحور الأول : محور البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر () ، أنثى ()

2- السن:

أقل من 30 () ، 30-39 () ، 40-49 () ، 50 فأكثر ()

3 - الحالة العائلية:

أعزب () ، متزوج () ، أرمل () ، مطلق ()

4 - المستوى التعليمي:

أمي () ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي () ، تكوين متخصص ()

5- الفئة المهنية (العمل):

6 - الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات () ، 5-9 () ، 10-14 () ، 15-19 () ، 20 فأكثر ()

المحور الثاني : التخطيط للوقت وانجاز الاعمال

7- ماذا يمثل الوقت بالنسبة إليك؟

- * مورد مهم لا تقدر قيمته ويجب حسن استغلاله ()
- * مجرد ساعات تنقضي لا تظهر اهميته الا بعد فواته ()
- * رهان يجب كسبه ()

8- هل تضع صورة تفصيلية للاعمال التي ستقوم بانجازها؟

دائماً () ، غالباً () ، أحياناً () ، نادراً () ، أبداً ()

9- هل تحدد الأولويات في انجازك للمهام الواجب تنفيذها؟

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>نعم< هل هذه المهام ؟

يومية () ، اسبوعية () ، شهرية () ، سنوية ()

*أخرى تذكر.....

10- هل تقوم بتحديد اهدافك في العمل ؟

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>نعم< هل هذا يساعدك على؟

*الاستثمار الجيد للوقت في انجاز المهام ()

* الترقية في العمل ()

*الاستقرار في العمل ()

*ارتفاع الروح المعنوية ()

* أخرى تذكر.....

11-هل تقوم بتحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب منك ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحياناً () ، نادراً () ، أبداً ()

12. - هل تقوم باداء الاعمال بصورة دقيقة وواضحة ؟

نعم () ، لا ()

إذا كانت الإجابة ب < نعم > هل هذا يساعدك على ؟

* استثمار الوقت بشكل فعال ()

* زيادة الرغبة في العمل ()

* العمل على إنهاء الاعمال المطلوبة منك في الاجال المحددة ()

* أداء العمل في وقت اقل و بكفاءة عالية ()

* أخرى تذكر.....

13- هل يساهم تحديدك للمهام الموكلة اليك في انجاز المهام في الاجال المحددة مع السرعة في انجازها ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحياناً () ، نادراً () ، أبداً ()

14- هل تقييمك للاعمال التي تقوم بها و توزيعها يساعد على ادراك الدور الذي تقوم به؟

دائماً () ، غالباً () ، أحياناً () ، نادراً () ، أبداً ()

15- هل تحديد مواعيد للانتهاء من الاعمال يساهم في كسب أهمية للوقت؟

نعم () ، لا ()

16- هل تقوم بتحديد أهداف و اولويات الأعمال التي تقوم بها؟

نعم () ، لا ()

إذا كانت الإجابة ب < لا > لماذا؟

* غموض الاهداف و الاولويات و ما هو مطلوب منك القيام به ()

* الخوف من ارتكاب الاخطاء اثناء العمل ()

* ضيق الوقت المتاح للعمل ()

* عدم الاستقرار في العمل ()

* أخرى تذكر.....

17- هل الاعمال التي تقوم بها تتوافق مع قدراتك ؟

* نعم () ، لا ()

إذا كانت الإجابة ب < نعم > هل هذا يساعدك على ؟

* القيام بأكبر عدد من الانشطة و الاعمال في أقل وقت ممكن ()

* السرعة في اداء المهام ()

* أداء المهام في الاجال المحددة ()

* أخرى تذكر.....

18- هل معرفتك بالانشطة المنوطة بك يساعدك على؟

* اتقان العمل ()

* زيادة الفعالية في العمل ()

* اداء المهام على اكمل وجه ()

* استغلال قدراتك ()

* أخرى

تذكر.....

المحور الثالث: تنظيم العمل و الرضا المهني

19- هل انت من الذين ؟:

* يحرصون على الحضور في الوقت المحدد ()

* يحرصون على عدم مغادرة مكان العمل قبل نهاية وقت العمل ()

*لا يؤجلون العمل لأوقات اخرى ()

*أخرى تذكر.....

20- اثناء قيامك باداء مهامك ما اكثر مضيعات الوقت التي تصادفك؟

* كثرة الزوار و المواعيد الغير رسمية ()

*المكالمات الهاتفية ()

*سوء تنظيم مكان العمل ()

*أخرى.تذكر.....

21- اذا تعرضت الى احد هذه المضيعات عند العمل هل تقوم باستدراك ما فاتك من العمل لاحقا ؟

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

22- هل السيطرة على مضيعات الوقت اثناء عملك تساعد على:

*استثمار الوقت و التقدم في العمل ()

*ارتفاع الروح المعنوية ()

*الاستقرار في العمل ()

* أخرى تذكر.....

23- هل يتم تسجيل الوقت اللازم لانجاز أي عمل تقوم به قبل الشروع فيه :

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

24- في تنظيم العمل الذي تقوم به على ماذا تعتمد ؟

* على الساعة الميقاتية ()

*درجة اهمية العمل ()

*تقسيم المهام ()

*وضع مواعيد للبدء و الانتهاء من المهام ()

* أخرى تذكر.....

25- عند قيامك بانجاز الاعمال هل تنجز الاعمال الطارئة ثم تنتقل الى الاعمال البسيطة ؟

نعم () لا ()

- إذا كانت الإجابة ب>نعم< هل يساعدك ذلك على ؟

* الاستمتاع اكثر في العمل ()

* الاستقرار المهني و الراحة النفسية ()

* ارتفاع الروح المعنوية ()

* أخرى تذكر.....

26- عند كثرة المهام و تراكمها هل يفوض لك مشرفك بعض المهام :

نعم () لا ()

- إذا كانت الإجابة ب>نعم< هل هذا يزيد من ؟

* الثقة بالنفس ()

*الاتفاع المرودية ()

* القيام بالعمل بكفاءة اعلى ()

*فعالية اكبر في العمل ()

*أخرى تذكر.....

27- اذا وقعت في الخطأ اثناء قيامك بالاعمال المفوضة اليك ماذا ينتج عنه؟

*التأنيب من طرف المشرف ()

*التوجيه الى الطريقة المثلى لاداء العمل ()

* سحب المهام المفوضة اليك ()

*أخرى تذكر.....

28- هل حسب رايك هل تنظيم الوقت يجعلك راض في اداء العمل ؟

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>لا<ما هو السبب :

*ضيق الوقت ()

* غموض بعض المهام ()

* عدم الاستقرار في العمل ()

* أخرى تذكر.....

29-هل تعتقد ان العامل الناجح هو الذي ؟

*يضع مخطط يومي او اسبوعي للعمل ()

* يحدد الاعمال المهمة ثم الاقل اهمية ()

*يتحكم في تسيير وقت العمل ()

*أخرى تذكر.....

المحور الرابع : متابعة وقت العمل و زيادة الأداء

30- هل انت من الذين يحرصون على الحضور في الوقت المحدد؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

31- هل يتابعك مشرفك أثناء أدائك لأعمالك :

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>نعم<كيف هي هذه المتابعة :

*متابعة دائمة ()

* متابعة دورية ()

* أخرى تذكر.....

32- هل الرقابة في العمل تزيد من درجة الانضباط و المواظبة ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

33- هل الرقابة على الوقت من طرف مشرفك تجعلك مواظب و ملتزم أكثر في العمل؟

نعم () ، لا ()

34- هل الرقابة اثناء العمل تقلل من الأخطاء و الانحرافات في العمل ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

35- هل التوجيه الجيد للوقت يعمل على تنفيذ المهام المطلوبة بأفضل النتائج ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

36- هل تزيد رقابتك لوقتك من القضاء على تراكم الاعمال و ادائها في وقتها ؟

نعم () ، لا ()

37-عندما تزيد الاجراءات الرقابية الموضوعه عند الحد المناسب هل يعطل هذا الاعمال و يتسبب في

ضياع الوقت ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

38- هل هناك متابعة من مشرفك لوقت ادائك للمهام ؟

دائماً () ، غالباً () ، أحيانا () ، نادراً () ، أبداً ()

39- هل وضوح المعلومات المتعلقة بانجاز الاعمال يساعد في انجازها بدقة ؟

* نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>لا<كيف هل بسبب :

*غموض ما هو مطلوب القيام به ()

* عدم توافق الامكانيات مع المطلوب انجازه ()

*الخوف من الاخطاء ()

*أخرى تذكر.....

40- هل متابعة مشرفك لك يساعد على فهم ما هو مطلوب منك ؟

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>نعم<هل هذا يساعد على :

*انجاز المهام في اقصى وقت ()

*الدقة في اداء المهام ()

*العمل بكفاءة اكبر ()

*أخرى تذكر.....

41- حسب رأيك ما هي الرقابة التي تدفع الى اداء المهام في وقتها المحدد ؟

*رقابة ذاتية انت رقيب نفسك في العمل ()

*رقابة من المشرف رقابة ادارية ()

*أخرى تذكر.....

42- هل طريقة ادارة الوقت في مؤسستكم من شأنها الرفع من اداء العمال ؟

نعم () ، لا ()

-إذا كانت الإجابة ب>لا<ماهو السبب :

*كثرة المهام المراد انجازها ()

*طريقة اداء هذه المهام ()

*المدة الزمنية التي يستغرقها انجاز المهام ()

*أخرى تذكر.....

دليل المقابلة

*الساعة :

*الجنس:

*السن:

*المستوى التعليمي:

*الأقدمية:

1- السؤال الأول

- باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسساتكم؟ (قدرة مؤسساتكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2-السؤال الثاني

- بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسساتكم؟

*التخطيط للوقت في انجاز الأعمال.....
*تنظيم العمل أثناء أدائه

.....
*متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة

.....
*توضيح المعلومات المتعلقة بانجاز الأعمال.....

3-السؤال الثالث

هل توافق المبدأ الذي يركز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية؟ و ماهو دور الرقابة في أداء هذه الأعمال؟

.....
.....
.....
.....
.....

ثالثا: المقابلات

المقابلة الأولى: 2018/09/25

*الساعة : 11:15 دقيقة

*الجنس : أنثى

*السن: 42 سنة

*المستوى التعليمي : جامعي

*الأقدمية في العمل 15 سنة

*الوظيفة الحالية: مديرة الإدارة العامة

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسساتكم؟ (قدرة مؤسساتكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟

إدارة الوقت في رفع فعالية المؤسسة من خلال :العمل في الوقت من خلال الجدية في العمل المواظبة، و الانضباط و المتابعة .

-السؤال الثاني بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسساتكم؟

***التخطيط للوقت في إنجاز الأعمال؟**

الأولوية في أداء الأعمال، أداء العمل في الوقت المناسب كذلك مثلا: أخذ العامل للعطلة السنوية في وقتها المحدد .

***تنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

تنظيم العمل أثناء أدائه يُبقي العمل في سيرورة مستمرة بانتظام و في الوقت المحدد له.

***متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟**

عندما تكون متابعة، يكون تنظيم للعمل و الإدارة ،و يكون العمل منظم.

***توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟**

هذا التوضيح يساعد على أداء الإرشادات لكي لا تكون أخطاء، و تجنب هذه الأخطاء في أداء الأعمال.

-السؤال الثالث: -هل توافق المبدأ الذي يركز على أنّ إدارة الوقت من شأنها الرّفْع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟
نعم أوافق المبدأ الذي يركز على أنّ إدارة الوقت من شأنها الرّفْع من فعالية التنظيم، و ذلك لتحقيق الرّبح و نتيجة فعّالة و رابحة ،و إنتاجية عالية .
العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية:- توفير وسائل العمل- التكوين- الاتصال
الفعال .

المقابلة الثانية: 2018/09/26

*الساعة : 10:53 دقيقة

*الجنس : أنثى

*السن: 54 سنة

*المستوى التعليمي : جامعي

*الأقدمية في العمل: 29 سنة

*الوظيفة الحالية: رئيسة مصلحة المخبر

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة، و بحكم خبرتكم ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة، أن أتساءل عن دوركم و مساهمتكم في زيادة كفاءة مواردكم البشرية ؟
مثلا في المخبر يُستلزم بدأ العمل، هنا نذهب للمطحنة و نأتي بالعينة نحن لا ننتظر، و عندما نحصل على النتائج يجب متابعة الإنتاج، فالوقت يدخل و يكون لكي يحدد المنتج من حيث النوعية و الجودة.

كذلك يجب كشف التحاليل للمادة الأولية يوميا ،للمنتوج أثناء التحويل والتعليب مثل (العجائن) و التعليب و كذلك للمنتوج الذي ينتج للاستهلاك (النهائي).

هناك متابعة يومية لمادة السميد و الفرينة (تحاليل خاصة بالمادة الأولية (أثناء و بعد الإنتاج) و الأهم هو المنتج النهائي مثلا: إذا كان هناك خلل يجب الاتصال بالمصالح المعنية مباشرة يجب أن يكون المنتج النهائي يلبي رغبات المستهلك، يجب أن يكون منتج نظيف(صحي) مطابق للمعايير و قابل للتسويق.

-السؤال الثاني: بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع كفاءة مواردكم البشرية ؟

*التخطيط للوقت في إنجاز الأعمال؟

التخطيط يجب أن يكون مثل الأعمال اليومية كل عامل يعرف عمله مثال: إذا كانت أمور من المديرية العامة إذا طلب مني أعمال جديدة في العمل، أحاول إدخالها للعمل لأنها تساعد في المنهجية في العمل، فهي مسؤوليتي أحاول تطبيقها لكي عندما المسؤول يراقبني يجдени قمت بها، أو عندما تكون هناك مراقبة من خارج إطار المؤسسة فالعمل قمنا به ،فالمراقبون عندما يأتون يجدون العمل قمت به.

كما أنه بحكم الخبرة عندما أقوم بالعمل أستطيع تقديم بعض الأخطاء للعمليات أثناء تقديم التحاليل من أول وهلة و هذا يدخل في إطار الخبرة، كما يمكنني تقديم بعض المهارات التي تمكن العمال معي من الأخذ و العمل بها، و هذا في إطار الخبرة.

*تنظيم العمل أثناء أدائه ؟

تنظيم العمل يساعد على تسهيل العمل، و القيام بالعمل على أحسن وجه ،لأنه عندما يكون مشكل تكون على دراية به و تتحكم في العمل.

كما أنّ وقت العمل يضيع في مثالا: إحضار العينة من وحدة العجائن لأن العامل هو الذي يذهب و يحضر العينة بنفسه ،فأحيانا ننظر إلى تأجيل البدء في العمل، في حين أقترح أن يكون هناك عامل مخصص chantions بإحضار العينات .

*متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟

كل تحليل لديه وقت مخصّص له، مثال في بعض الأحيان نحن نستغرق وقت أثناء التحاليل مثال ساعة و نصف ،في حين بإمكاننا أن نخرج النتائج في 05 دقائق فقط بآلات أخرى و لكنّها غير متوفرة مثال جهاز قياس الرطوبة(رطوبة المادة الأولية و المنتج) يجب أن تكون معايير للمنتج فالمخبر دوره التوجيه و المراقبة بدرجة أولى.

*توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟

توضيح المعلومات يعمل على تسهيل العمل و التحكم فيه، و هذا يؤدي إلى أداء العمل في أسرع وقت ممكن و كذلك إتقان العمل في أدائه.

-السؤال الثالث: هل توافق المبدأ الذي يركّز على أنّ إدارة الوقت من شأنها الرّفح من فعالية

التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

أوافق هذا المبدأ لأنه مرتبط معه، لأنّ العامل يكون مرتاح و يؤدّي العمل في الوقت المطلوب و عندما يكون هناك مشكل فنضطر إلى مضاعفة العمل، فمثلا إذا كنا ننتهي من العمل في ساعة ننتهي في 03 ساعات أو أكثر.

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية: هي وسائل العمل للقيام بالأعمال بدون تعب و بدون مشاكل للقيام بالتحاليل.

المقابلة الثالثة: 2018/09/26

*الساعة : 11:26 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 57 سنة

*المستوى التعليمي : رابعة متوسط

*الأقدمية في العمل 36 سنة

*الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة الأمن و التأمينات

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم ؟ (قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟

الوقت أي وقت العمل الخاص بي يكون من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء ، و هذا للوقوف على العمل و إتقانه وكل عامل يكون في مكانه ،هناك متابعة للعمل الذي يؤدي بطريقة جيّدة أو يكون هناك مشكل في العمل، و أي وقت أكون هنا حتى في الليل مثلا: 20:00 سا مساء أكون هنا لأتفقد العمل (دورية العمل)، و هذا راجع لحساسية العمل (الأمن)، فمعظم الوقت أنا هنا على الرغم من أنه أصبح على حساب العائلة.

-السؤال الثاني بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟
***التخطيط للوقت في انجاز الأعمال؟**

التخطيط للوقت يكون مثلا: في الصباح يتم تطبيق الأعمال في الصباح، الإشراف على الأعمال ، و كذلك في المساء (هناك متابعة) للعمل .

*تنظيم العمل أثناء أدائه ؟

التنظيم في العمل يكون مثلا على حساب الفرق الموجودة، كل فرقة يجب توفير إمكانات لها يجب توفيرها مثال :هناك فرق تكون متعلّمة و فرق بها أفراد غير متعلّمين و بالتالي نحاول أن نوازن بينهم.

*متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟

بحكم أنّي متواجد في مكان العمل في الميدان ،أقوم بالمتابعة إني متواجد أثناء العمل.

*توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟

نحن نعمل بسجل خاص بالعمل، و كل عمل يكون مكتوب ،يراقب هذا العمل وأقف عليه.
-السؤال الثالث: هل توافق المبدأ الذي يركّز على أنّ إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم ؟و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟
نعم أوافق هذا المبدأ ،لأنّه إذا لم تكن هناك فعالية لا يكون هناك مدخول شهري للمؤسسة، إذا لم تكن هناك فعالية لا يكون حق للعمال ،فالعمال هم الذين يأتون بالأجر من خلال مجهود العمل الذين يقومون به، و الذي عن طريقه يتقاضون أجورهم.
العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية: أنّ كل عامل يقوم بدوره على أحسن وجه، و لا تكون أي ثغرة من الثغرات ،أنا أقوم بمهام ، و لا يجب أن أكون لتغطية باقي مهام أخرى.

المقابلة الرابعة :2018/09/26

*الساعة : 11:40 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 36 سنة

*المستوى التعليمي : جامعي

*الأقدمية في العمل 10سنوات

*الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة الإنتاج

السؤال الأول:باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم ،ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم ؟(قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟

الوقت يساهم في رفع فعالية المؤسسة أكيد ،الوقت يلعب دورا لأنّ تنظيم الوقت يساعد على تنظيم الفرق في الانتاج ،العمل يكون منظمّ ،لأنّ عدم التنظيم يخلق التذبذب في العمل .
-السؤال الثاني بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟
***التخطيط للوقت في إنجاز الأعمال؟**

مثال: هناك مخطّط صيانة مثلا عندما يكون مشكلا مثلا في الصيانة يجب الصيانة، فرق العمل للتدخل للمحافظة على توازن المؤسسة، و كل هذا يساعد على الاستقرار في الإنتاج و يكون جيّد، التخطيط يكون لأنّ المنافسة تكون في العامل ،في الصيانة ،في التغليف (مثلا المستهلك أول ما يلاحظه هو تغليف المنتج المستهلك).

***تنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

تنظيم العمل يسهّل العمل و التسيير ،العمال في الآلات ،تسيير شامل يساهم في الوقت .

***متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟**

تكون من خلال الدوريات المستمرة لكي يكون العمل ،التحسين ،المراقبة هل العمال يعملون أم لا للإطلاع على الوقت بشكل عام.

***توضيح المعلومات المتعلقة بانجاز الأعمال؟**

يساعد على الإنجاز تبسيط العمل، الوقوف على العمل ،يقلّل من التعب/الجهد، التقدم في العمل (الوقت يكون في قمة الهرم) .

-السؤال الثالث: هل توافق المبدأ الذي يركّز على أنّ إدارة الوقت من شأنها الرّفح من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

أكيد لأنّ الوقت و تنظيمه هو كل شيء، إلّا أننا في الجزائر هناك عدم تقييم للوقت.

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية: يجب أن يكون لكل عامل حقه فالمجهود لا يتناسب مع الأجر.(العوامل خاصة المادية، لأنها تلعب دورا ، كذلك : التكوين ،التحفيز ،الترقية...الخ حقوق العامل.

المقابلة الخامسة : 2018/09/26

*الساعة : 11:56 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 46 سنة

*المستوى التعليمي: ثانوي +تقني سامي+ دراسات عليا في التسيير

*الأقدمية في العمل 23سنوات

*الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة المشتريات

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم ،ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم ؟(قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟
الوقت في إطار الوظيفة التي أقوم بها ،الوقت في تلبية احتياجات المؤسسة مثال :قطع غيار يجب أن يكون وجودهم في الوقت المطلوب و كل تعطل في تليبتهم ينقص من الإنتاج فالوقت ضروري في قسم المشتريات لتلبية احتياجات المؤسسة ،أو الإنتاجية تنقص .

-السؤال الثاني - بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟
***التخطيط للوقت في انجاز الأعمال؟**

هو أنّ الاحتياجات يجب أن تكون مطلوبة في وقت قبل، كل وحدة لها احتياجات لكي نستطيع تلبية الاحتياجات(تخطيط مسبق).

***تنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

كل عامل يقوم بدوره لا تكون الأعمال عبئ على فرد واحد.

***متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟**

كل واحد يقوم بمهمة في وقتها المناسب ،إذا تخلف تكون متابعة في أداء المهام في الوقت المناسب ،يجب أن يكون العمل في الوقت .

***توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟**

مثال :إذا كانت هناك احتياجات ،نتوجه إلى الموردين لديهم الغيار ،و هناك مورد يحضرها في أسبوع ،أنا لا بل أشتري من الذي يليها في يوم .

-السؤال الثالث: -هل توافق المبدأ الذي يركز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

نعم، إدارة الوقت لنتحكم في كل عمل في وقته و بالتالي تكون المؤسسة فعالة.

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية:- الانضباط، احترام المهام، الدقة، أخذ المهام بجديّة.

المقابلة السادسة: 2018/09/30

*الساعة : 13:43 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 60 سنة

*المستوى التعليمي : ثلاثة ثانوي

*الأقدمية في العمل 35 سنوات

*الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة الصيانة

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم؟ (قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟
نحن هنا الإنتاج في الوقت كيف؟ مثال لدينا كمية من المنتج، لازم نطحنه في وقت محدد، إذا كان اختلال تعطل ميكانيكي سيتأخر الإنتاج، و نحن مرتبطين بتحقيق نسبة معينة من الإنتاج، الذي هو محدد كل شهر، و إذا لم نحققها سوف يؤثر على الأجرة الشهرية، و بالتالي العمال سوف يكونون غير راضين، الإنتاج مرتبط بالدخل في المؤسسة، و المؤسسة إذا لم تحقق الأهداف تكون مطالبة عند الوصاية (الإدارة العامة)، و هذا العمل عدم تحقيق الشئ المطلوب الذي يؤثر على الأجر و بالتالي العامل إذا لم يأخذ منحة المردود الفردي و الجماعي يكون غير راض.

-السؤال الثاني - بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟

***التخطيط للوقت في انجاز الأعمال؟**

نحن في أواخر الشهر الآن، المؤسسة لاحظت أن هناك تأخر في الإنتاج و ضعف التحصيل، و بالتالي المدير رأى انه يشغل العمال في العطلة الأسبوعية، ليكون هناك توفير المادة للبيع و بالتالي كسب المداخيل.

*تنظيم العمل أثناء أدائه ؟

مثال: أنا بصفتي رئيس مصلحة الصيانة، وجدت عطينين في آلتين ،و لدي 03 عمال،العمل السهل كلفت به عامل، و العمل الصعب كلفت به عاملين ،لكي أريح الوقت.

*متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟

أنا أتابع العمال، وأقف على السهر على المتطلبات و الاحتياجات لأريح الوقت ،مثال إذا كان العامل يحتاج قطعة غيار، أنا من أحضرها من المخزن و ليس العامل، و يبقى العامل في مكان العمل، و إذا كانت صعوبة ما في العمل أتدخل فيه.

*توضيح المعلومات المتعلقة بانجاز الأعمال؟

أنا رئيس مصلحة أوضح المعلومات للوصاية (الإدارة) توضيح المعلومات و كافة الشروحات مثال: طبيعة العطب، مدة إصلاح العطب، قطع الغيار المستعملة....الخ، و أقوم بالتقرير أقدمه للوصاية.

-وقد يكون بسيط أنا قف على العطب و ما يتطلبه من وسائل و أنا من أوجه العمال مثال:
استعمال المفاتيح كذا، قطع الغيار....الخ

-السؤال الثالث: -هل توافق المبدأ الذي يركز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟
-أنا أوافق هذا المبدأ.

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية مثال: لدي عطب ،إذا توفرت قطع غيار ووسائل العمل :مفاتيح، قطع غيار، عمال....الخ ،مثال: إذا تعطلت آلة ،و هذه قطع الغيار غير موجودة في المخزن هذه الآلة تقف و بالتالي يقف الإنتاج.

المقابلة السابعة: 2018/11/03

*الساعة : 11:45 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 50 سنة

*المستوى التعليمي : ثانوي

*الأقدمية في العمل 30سنوات

*الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة التسويق بالنيابة

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسستكم؟ (قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟
الوقت مهم في التجارة، التجارة تتطلب الوقت و السرعة في التنفيذ، مثال لدينا طلبية فالزبون يأتي اليوم، فالوقت مطالب به، فالوقت مهم.

-السؤال الثاني - بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسستكم؟
***التخطيط للوقت في انجاز الأعمال؟**

نحن لدينا برنامج أسبوعي و فيه مجموع الزبائن بأكملهم المبرمجين ككل، وهم مقسمين على 05 أيام على 07 زبائن، كل الزبائن يأخذون المنتج.

***تنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

مثال: عندما يأتي الزبون للمؤسسة، كل زبون يعرف الوقت المخصص له لأخذ المنتج و كل زبون يدخل ب2 أو ثلاثة، ندخلهم نقوم بتوزيعهم الفواتير، و لا يأتي أي زبون من غير وقت .
***متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟**

أنا أده بالى الفواتير، و أتابع مثلا أمين المحزن ماذا يحتاج، كما أن كل عامل لديه العمل المكلف به .

***توضيح المعلومات المتعلقة بانجاز الأعمال؟**

عندما يأتي أي عامل الإدارة تقم بإعطائه البطاقة التقنية للمهام التي يقوم بها ، و المهام في مصلحة التسويق كل عامل يعرف ما يقوم به، و بالتالي لا تحتاج إلى توضيح لأنهم يعرفونها و لكن مثلا: أمين المخزن أسأله هل هناك مشاكل أم لاالخ

-السؤال الثالث: -هل توافق المبدأ الذي يركز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟
-أنا أوافق هذا المبدأ لأنه يحقق الأهداف لدينا .

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية: هي توفير وسائل النقل، اليد العاملة الواعية، التوجيه، الرقابة، التكوين و التوعية للعامل

المقابلة الثامنة: 2018/10/11

*الساعة : 12:00 دقيقة

*الجنس : ذكر

*السن: 46 سنة

*المستوى التعليمي : جامعي

*الأقدمية في العمل أكثر من 22 سنة

*الوظيفة الحالية: مدير الاستغلال

السؤال الأول: باعتباركم مشرفين في هذه المؤسسة و بحكم خبرتكم، ألا يمكنني في بداية هذه المقابلة أن أتساءل عن مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية مؤسساتكم؟ (قدرة مؤسساتكم على تحقيق أهدافها وفق المدى الزمني المحدد لضمان القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة) ؟

الوقت هو معيار، قيمته لا تقدر، عندما تكون هناك برمجة نحن نحدد نوعية الشخص الذي يكون في مكانه و كفاءته و يلم بكل معطيات الإنتاج من نوعية، جودة، الكميات ، و بما أن هذه المؤسسة اقتصادية، فنحن كل يوم نطحن 1000 قنطار و نخرج منها 700 قنطار سميد فمثلا: إذا كان هناك تهاون في إدخال القمح مثال تعطل الشاحنة ، و بالتالي نحن مربوطين بالوقت و هذا لكي لا أفقد مكاني في السوق أو يأتي منافس آخر ، المنافسة، إذا كان كل شيء في مكانه ، تصل السلعة فالوقت له دور مهم.

-السؤال الثاني - بحكم تجربتكم، كيف تساهم العوامل التالية في رفع فعالية مؤسساتكم؟
***التخطيط للوقت في انجاز الأعمال؟**

دول كبيرة سبقتنا، كل منتج له وقت مخصص له مثلا: خمسة دقائق ،التخطيط هام جدا، الوقت هو العمل و العمل هو الوقت.

***تنظيم العمل أثناء أدائه ؟**

يجب أن يكون .

***متابعة وقت العمل لأداء المهام المطلوبة ؟**

يقوم به رؤساء المصالح ،كل إنسان يكون محدود في عمله، يجب أن تكون متابعة في أدائه للعمل.

*توضيح المعلومات المتعلقة بإنجاز الأعمال؟

مثل: آلة جديدة يجب أن نضع دليل لكي يتعامل العامل مع الآلة و هذه المعلومات عن طريقها يستطيع العامل تشغيل هذه الآلة

-السؤال الثالث: -هل توافق المبدأ الذي يركز على أن إدارة الوقت من شأنها الرفع من فعالية

التنظيم؟ و ماهي العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية ؟

-100%إدارة الوقت ترفع من الفعالية ،بتنظيم الوقت و الرجل المناسب، لا أضع رجل غير كفيء و أقول إعمل ،أو أقول صاحبك يقوم بها أحسن منك، الكفاءة و إدارة الوقت.

العوامل الأخرى التي من شأنها رفع هذه الفعالية :هي أن يكون الوسط مهيباً لإنجاز العمل ،توفير كل الأدوات اللازمة لإنجاز العمل ،الكفاءة و الوعي بالمهام المنوطة به، يجب إدارة الوقت جيدة فالوقت له أهمية و أستطيع إدارته.

المخلص

أولا : بالعربية
ثانيا : بالإنجليزية
ثالثا : بالفرنسية

عنوان الدراسة: إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية

المركب الصناعي و التجاري الحروش أنموذجاً

عدد فصول الدراسة: 07 فصول

عدد صفحات البحث: 341.صفحة

الجامعة: 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2022/2021

الملخص:

حاولت الدراسة الراهنة دراسة موضوع إدارة الوقت في علاقته بالفعالية التنظيمية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش كنموذج عن المؤسسة الجزائرية، و هذا من خلال تقصي مؤشرات إدارة الوقت من التخطيط للوقت و تنظيم العمل والرقابة على زمن العمل، في علاقتها بمؤشرات الفعالية التنظيمية من إنجاز الأعمال، و الرضا الوظيفي والأداء، في محاولة للوصول إلى نتائج تقرر الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة من خلال الجانب الميداني الذي أقر صدق هذه الفرضيات، حيث دارت معالم الإشكالية البحثية من خلال سؤال محوري مفاده: ما مدى مساهمة إدارة الوقت في رفع فعالية التنظيم؟ وقد جاءت الدراسة في سبعة فصول، هدفت هذه الفصول إلى محاولة إبراز العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل.

حيث بدأت الدراسة بالإطار التصوري الذي شمل أهداف و مبررات البحث و المشكلة البحثية و تساؤلاتها، إضافة إلى الفصل الثاني و الثالث الذي احتوى على الإطار النظري الذي يدور حوله متغيرا الدراسة، حيث تم إبراز أهم المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت، والتعرف على براديجم الفعالية التنظيمية هذا المتغير كهدف لكل مدخل، إضافة الى أهم مؤشراتنا، مقارباتها، و أهم عراقيل تطبيقها.

ثم محاولة إبراز البعد الإمبريقي لإدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، من خلال عرض بعض الدراسات الميدانية التي صنّفت على أساس فرضيات الدراسة، في محاولة لإبراز نقاط الاختلاف و الاتفاق بين نتائج الدراسة المختلفة زمنيا و مكانيا و تنظيميا من مؤسسة الى أخرى.

كما تمّ الاعتماد على مجموعة من تقنيات البحث الميداني بغية التحقق من الصدق الامبريقي لفروض الدراسة المجسّدة لإشكالية البحث وتساؤلاته، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية في تقنيات البحث الميداني الموجّه إلى مفردات العينة المقدرة بـ 113 عاملا، و المقابلة التي وجّهت إلى القادة الإداريين والمشرفين بالمركب الصناعي و التجاري الحروش .

و تمّ تقسيم الجانب الميداني إلى ثلاثة فصول، وتمّ تخصيص الفصل السادس إلى معالجة البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

أمّا الفصل السابع فقد تم عرض و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفروض و الدراسات السابقة و ما موقع هذه الدراسة من نظرية الموارد البشرية، وما أثارته الدراسة من قضايا.

كما أنّ التحليل الإحصائي و الكميّ قد أثبت صدق الفرضية العامة و فرضيات الدراسة، و هو ما أكّد عن وجود علاقة دالة بين إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، و هذا من خلال العلاقة القائمة بين مؤشرات المتغيرين، التي أثبتت عن طريق معاملات الارتباط المحسوبة إحصائيا بواسطة كاسو معامل سبيرمان و بيرسون، و تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين الأحادي أنوفا إضافة الى معاملات الارتباط بين المتغيرات .

حيث تمّ إثبات صدق الفرضية الأولى كون أنّ التخطيط للوقت بالمركب الصناعي و التجاري الحروش يساهم في زيادة إنجاز الأعمال، و تمّ تأكيد ذلك من خلال العلاقة القائمة بين وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأولويات، و وضع صورة تفصيلية للأعمال المنجزة و تحديد الأهداف في العمل، بين أداء الأعمال بصورة دقيقة وواضحة و تحديد الأولويات، و بين تحديد الأولويات في إنجاز المهام و مساهمة هذه الأولويات في إنجازها في الآجال المحدّدة، و بين تحديد الوقت اللازم لأداء ما هو مطلوب من العامل و بين تحديد مواعيد لانتهاء من الأعمال.

كما بيّنت الدراسة وجود علاقة بين تنظيم العمل و الرضا الوظيفي، من خلال أنّ تسجيل و تحليل وقت العمل يساهم في زيادة الاستقرار المهني و أنّ التّحكم في مضيعات الوقت يساهم في زيادة

الاستمتاع في العمل و التقدم في إنجاز الأعمال، وأن تفويض السلطة يعمل على زيادة ثقة العامل بنفسه داخل التنظيم.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين متابعة وقت العمل والأداء، من خلال مؤشرات الرقابة على وقت العمل الذي يؤدي الى زيادة الالتزام المهني، و أنّ متابعة العمل و إتمامه يؤدي الى التقدم في إنجاز الأعمال و القدرة على الإنجاز، كما أنّ توجيه الوقت من خلال وضح المعلومات يساهم في زيادة القيام بالعمل مع أفضل النتائج .

كما أنّ عرض الدراسات السابقة حول موضوع البحث والتي تمّ تصنيفها على أساس الفرضيات قد اتفق مع بعض الدراسات و اختلف مع بعضها الآخر، كما تمّ توضيح ذلك من خلال الفصل الرابع، كما عرضت الدراسة موقعها في ضوء نظرية الموارد البشرية التي عالجت المتغيرين ضمن الاطار النظري المفسر لها، و قدّم البحث بعض القضايا التي أثارها الدراسة و البحث الميداني بصفة عامة، و التي قد تكون نقطة انطلاق لقضايا ومواضيع بحث في إطار البحث العلمي .

ويبقى موضوع إدارة الوقت و الفعالية التنظيمية، من مواضيع البحث والدراسة من طرف الباحثين، فاختلاف بيئة و مكان وزمان كل بحث، يجعل نتائج الدراسة تختلف من بحث إلى آخر كما أنّ البيئة التنظيمية المتسارعة نتيجة التغيرات المحيطة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية و التي تؤثر على المؤسسة الجزائرية بصفة أو بأخرى، يُبقى المجال مفتوحا للبحث و التقصي عن أهم المتغيرات التي تؤثر أو تتأثر بإدارة الوقت لتفتح باب البحث العلمي من جديد .

The summary

Study Title: Time Management and Organizational Effectiveness

El Harouche Industrial and Commercial Complex as a case study

Number of chapters :07 chapters

Number of pages: 341 pages

University 20 August 1955 Skikda

Academic year : 2021-2022

Summary

The present study aim to study the subject of time management in its organizational **Effectiveness** relation in the Industrial and Commercial Complex El Harrouche as an example of the Algerian company, this, by a survey on the indicators of time management, from the planning of time and the organization of work and the control of time of work in its relation to the indicators of the effectiveness of the organization to the completion of work, professional satisfaction and performance, An attempt to achieve results that reflect the empirical truthfulness of the study assumptions that reflected the truthfulness of the assumptions, The problem of research in the main question: **To what extent does time management contribute in improving the efficiency of the organization?**

The study is divided into seven chapters, which aim to show the relationship between the dependent and the independent variant.

The study starts with the conception of the framework which addresses the objectives and the usefulness of the research, the research issue and its questions, In addition to the second and third chapters which contain the theoretical framework which is the axis of the two variants of the study, where it was shown the main theories of the study of time management, and the explanation of what is the paradigm of organizational efficiency, which treated

The summary

organizational effectiveness as the objective of each chapter, with the indicators and their most important approaches, in addition to the obstacles of application.

And then, an attempt to highlight the empirical aspect of time management and organizational efficiency, by presenting some studies, trying to show the commonalities and points of disagreement, between the different results of the study, time and place, and organization from one company to another.

Several empirical research techniques have been adopted to verify the empirical veracity of the hypotheses of the study, which highlight the problems of the research and its questions, where the survey, as a method of study, was used as a primary tool of empirical research techniques, aimed at 113 employees, and interviews with managers and supervisors of the industrial complex.

The empirical side has been divided into three chapters; the sixth chapter is a presentation and analysis of the results of the study in the light of previous hypotheses and studies, and the relationship of this study with the theory of human resources, and what the study raised as issues.

The statistical and quantitative analysis revealed the veracity of the general hypothesis and the hypotheses of the study, which confirmed the existence of a functional relationship between time management and organizational efficiency, by the relationship between the indicators of the two variants, proved by correlation coefficient calculated by k^2 and the Spiremane and Pearson coefficient, and the analysis of simple linear regression and Innova mono contrast, in addition to correlation coefficients between the variants.

The veracity of the first hypothesis has been proven, the planning of time at the industrial and commercial complex el harouche contributes to the increase of the accomplishment of tasks, and this was confirmed by the relationship between putting a detailed picture of the tasks performed and determining priorities, and putting a detailed picture of the tasks performed and determining objectives at work, between the achievement of tasks in a clear and accurate manner and the determination of priorities, and between the determination of priorities for the achievement of missions and the involvement of priorities in the achievement of tasks in a timely manner, and between determining the time

The summary

required to carry out what is required to use it and between determining the time required to carry out that work.

The study also showed the existence of a relationship between work organization and job satisfaction, through the recording and analysis of working time in the growth of job stability, and that the control of lost time increases pleasure at work and progress in carrying out the work, and that the delegation of authority increases the employee's self-confidence within the company.

The study revealed the relationship between the control of working time and performance, by the indicators of control of working time which leads to the increase of professional engagement, and that the monitoring of the work and its accomplishment leads to progress in the accomplishment of the work and the capacity for accomplishment, and that time management by showing information helps to increase productivity with better results.

The presentation of previous studies, related to the subject of the research and classified according to assumptions, were identical to some and different from others, as shown in Chapter Four, the study set out its position in the light of human resources theory which dealt with the two variants within the theoretical framework which explains it.

The study showed some questions raised by the study and empirical research in general, and which may be a starting point for other new research.

Résumé

Titre de l'étude : la gestion du temps et l'efficacité de l'organisation

Le complexe industriel et commercial El Harouche comme cas d'étude

Nombre de chapitres : 07 chapitres

Nombre de pages : 341 pages

Université 20 Aout 1955 Skikda

Année universitaire : 2021-2022

Résumé :

La présente étude a voulu étudier le sujet du management du temps dans sa relation à l'efficacité organisationnelle au complexe industriel et commercial el harrouche, comme exemple de l'entreprise algérienne, ceci, par une enquête sur les indicateurs du management du temps, de la planification du temps et l'organisation du travail et le control du temps du travail dans sa relation avec les indicateurs de l'efficacité de l'organisation au accomplissement des travaux la satisfaction professionnelle et la performance, une tentative pour atteindre des résultats qui reflètent la véracité empirique des hypothèses de l'étude qui a reflété la véracité des hypothèses, la problématique de la recherche portée en une question principale : **A quelle point le management du temps participe à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation ?** l'étude est partagée en sept chapitres, qui ont pour objectif de montrer la relation entre le variant dépendent et le variant indépendant.

L'étude a commencé par le cadre de conception qui porte sur les objectifs et l'utilité de la recherche, la problématique de la recherche et ses questions, en plus du deuxième et troisième chapitres qui contiennent le cadre théorique qui est l'axe des deux variants de l'étude, où il a été montré les théories principales de l'étude du management du temps, et l'explication de ce qui est le paradigme de l'efficacité organisationnelle, qui a traité l'efficacité organisationnelle comme

Résumé

objectif de chaque entrée, avec les indicateurs et leurs approches les plus importants, en plus des obstacles de l'application.

Et puis, un essai pour mettre en évidence l'aspect empirique du management du temps et de l'efficacité organisationnelle, par un exposé de quelques études en essayant de montrer les points communs et les points de désaccord, entre les résultats différents de l'étude, dans le temps et le lieu, et l'organisation d'une entreprise à une autre.

Plusieurs techniques de recherche empirique ont été adoptées pour vérifier la véracité empirique des hypothèses de l'étude, qui mettent en évidence la problématique de la recherche et de ses questions, où le Questionnaire, comme méthode d'étude, a été utilisé comme outil principal de techniques de recherche empirique, destiné aux 113 employés, et les interviews avec les chefs administrateurs et les superviseurs du complexe industriel.

Le côté empirique a été divisé en trois chapitres, le sixième chapitre est un exposé et une analyse des résultats de l'étude sous la lumière des hypothèses et des études précédentes, et de la relation de cette études avec la théorie des ressources humaines, et de ce que l'étude a évoqué comme questions.

L'analyse statistique et quantitative a révélé la véracité de l'hypothèse générale et des hypothèses de l'étude, ce qui a confirmé l'existence d'une relation de fonction entre le management du temps et l'efficacité organisationnelle, de par la relation entre les indicateurs des deux variants prouvé par coefficient de corrélation calculé par k^2 et le coefficient de Spiremane et pearson, et l'analyse de la régression linéaire simple et l'Innova mono contraste, en plus des coefficients de corrélation entre les variants.

On a prouvé la véracité de la première hypothèse, la planification du temps au complexe industriel et commercial el harouche participe à l'augmentation de l'accomplissement des tâches, et ça a été confirmé par la relation entre le fait de mettre une image détaillée des tâches accomplies et déterminer les priorités, et le fait de mettre une image détaillé des tâches accomplies et déterminer les objectifs au travail, entre le réalisation des taches d'une manière claire et exacte et déterminer les priorités, et entre déterminer les priorités à la réalisations des missions et la participation des priorités dans la réalisation dans les temps, et

Résumé

entre déterminer le temps nécessaire pour réaliser ce qui est demandé de l'employer et entre déterminer les délais d'accomplir ces travaux.

L'étude a montré aussi l'existence d'une relation entre l'organisation du travail et la satisfaction professionnelle, par l'enregistrement et l'analyse du temps du travail dans la croissance de stabilité professionnelle, et que la maîtrise du temps perdu augmente le plaisir au travail et l'avancement dans la réalisation des travaux, et que la délégation des pouvoirs augmente la confiance en soi de l'employé au sein de l'entreprise.

L'étude a révélé la relation entre le contrôle du temps du travail et la performance, par les indicateurs de contrôle du temps du travail qui mène à l'augmentation de l'engagement professionnelle, et que le suivi du travail et de son accomplissement mène au progrès de l'accomplissement des travaux et la capacité de réalisation ,et que le management du temps en montrant les informations participe à l'augmentation de la productivité avec de meilleurs résultats.

L'exposé des études précédentes, liées au sujet de la recherche et qui ont été classées selon les hypothèses, étaient identiques à certains et différents par rapport à d'autres, comme il a été montré au quatrième chapitre, l'étude a exposé sa position sous la lumière de la théorie des ressources humaines qui a traité les deux variants dans le cadre théorique qui lui explique.

L'étude a montré quelques questions soulevées par l'étude et la recherche empirique d'une façon générale, et qui, peuvent être un point de départ pour d'autres recherches nouvelles.