

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي:

العنوان :

إدارة الوقت والأداء

المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف :

أ. د. إسماعيل قيرة.

إعداد الطالب:

محمد أمين شيايب

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أ.د/ إبراهيم توهامي
مشرفا ومقرا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أ.د/ إسماعيل قيرة
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	د/ جمال به زروق
عضوا مدعوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	د/ أحمد بودشيشة

السنة الجامعية : 2010 - 2011

فهرس
الموضوعات

الموضوع	الصفحة
فهرس الموضوعات.....	أ
فهرس الجداول.....	و
فهرس الأشكال.....	ح
مقدمة.....	ك
الفصل الأول	
الإطار النظري و التصوري للدراسة	
تمهيد.....	2
أولاً: مبررات اختيار الموضوع	2
ثانياً: المشكلة البحثية	3
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	7
رابعاً: الفروض.....	7
خامساً: الإطار المفاهيمي.....	11.....
1- إدارة الوقت.....	11
2- الأداء	35
سادساً: نموذج الدراسة.....	48



الفصل الثاني

المدخل النظرية لدراسة موضوع إدارة الوقت والأداء

- تمهيد.....52
- أولاً: النظريات الكلاسيكية والبحث عن الرشد والعقلانية لتسيير الوقت والأداء.....53
- 1 - النظرية البيروقراطية عند فيبر.....54
- 2 - نظرية الإدارة العلمية لتايلور.....56
- 3- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.....61
- ثانياً: النظريات الحديثة والبعد الاجتماعي للعامل من أجل استثمار أفضل للوقت والأداء.....64
- 1 - نظرية العلاقات الإنسانية.....65
- 2 - نظرية حلقة الوصل.....68
- 3 - البنائية الوظيفية.....70
- أ- النسق الاجتماعي.....70
- ب- المعوقات الوظيفية.....74
- ج- تفويض السلطة.....76
- د - القواعد البيروقراطية.....78
- 4 - نظرية اتخاذ القرار.....80
- ثالثاً: النظريات المعاصرة وارتكازية إدارة الوقت والأداء كأساس للتفوق...82
- 1- نظرية النظم.....83
- 2- نظرية رأس المال البشري.....86
- 3- النظرية اليابانية J.....88
- 4- النظرية الأمريكية A.....92
- 5- النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية Z.....93
- 6- نظرية المتغيرات السبعة S7.....95

الفصل الثالث

تجسّدات إدارة الوقت و الأداء

100.....	تمهيد
101.....	أولاً: التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل
101.....	1 ثقافة استثمار الوقت والفعالية
105.....	2 تحديد الأعمال والتخصصات وانعكاساته
106.....	ثانياً: تنظيم وقت العمل والرضا الوظيفي
106.....	1- مضيعات الوقت والارتباط بالعمل
109.....	2- الحركة والزمن والطريقة المثلى للأداء
110.....	3- حركية العملية الإدارية ومعدلات النمو والكفاءة
111.....	ثالثاً: متابعة وقت العمل وفعالية سلوك العامل
111.....	1- مراقبة أوقات العمل والالتزام المهني
114.....	2- الاتصال وزيادة معدلات إنجاز العمل
116.....	3- تحفيز العمال وزيادة الارتباط بالوظيفة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

122.....	تمهيد:
122.....	أولاً: مجالات الدراسة
122.....	1 -المجال المكاني
131.....	2 -المجال البشري
131.....	3 -المجال الزمني
132.....	ثانياً: المنهج المستخدم
133.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
133.....	(1)- الملاحظة
133.....	(2)- المقابلة
134.....	(3)- الاستمارة
134.....	رابعاً: أساليب التحليل
135.....	خامساً: العينة
137.....	سادساً: خصائص عينة الدراسة

الفصل الخامس

التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل

148.....	تمهيد:
148.....	أولاً: تحديد الأهداف والأولويات وسهولة البدء في العمل
155.....	ثانياً: تحديد المهام والواجبات وزيادة الرغبة في العمل
158.....	ثالثاً: تحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز المهام والأنشطة وإدراك الدور

الفصل السادس

تنظيم ومتابعة وقت العمل والرضا وتفعيل سلوك العامل .

تمهيد: 164

أولاً: تنظيم وقت العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العامل..... 164

ثانياً: متابعة وقت العمل وتفعيل سلوك العامل..... 181

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد: 203

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة..... 203

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة..... 210

ثالثاً: موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية..... 213

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة..... 214

خاتمة..... 216

المراجع..... 218

الملاحق..... 228

1 -الاستمارة..... 229

2 -الهيكل التنظيمي..... 238

ملخص الدراسة..... 239



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	معالم الإشكالية البحثية	الشكل رقم (1)
	متغيرات الفرضية الأولى	الشكل رقم (2)
	متغيرات الفرضية الثانية	الشكل رقم (3)
	متغيرات الفرضية الثالثة	الشكل رقم (4)
	أوقات الذروة والخمول عند الإنسان	الشكل رقم (5)
	أنواع الوقت والمجالات التي يصرف فيها كل نوع	الشكل رقم (6)
	أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة	الشكل رقم (7)
	مصفوفة المهم والمستعجل	الشكل رقم (8)
	مفهوم الأداء عند جيرارد دوناديو	الشكل رقم (9)
	مفهوم الأداء عند الباحث : فيصل الدحلة	الشكل (10)
	العوامل المتحكمة في الأداء	الشكل (11)
	عناصر عملية إدارة الأداء	الشكل (12)
	العلاقات الاحتمالية في نموذج الدراسة	الشكل (13)
	مفاهيم وقواعد النظريات الكلاسيكية	الشكل (14)
	مفاهيم وقواعد النظريات الحديثة	الشكل (15)
	المفاهيم والمتغيرات التي تقوم عليها النظريات المعاصرة	الشكل (16)
	عمليات وأجزاء المؤسسة وعلاقتها بالبيئة	الشكل (17)
	مرتكزات نظرية Z	الشكل (18)
	المتغيرات السبعة	الشكل (19)
	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الشكل (20)

الشكل (21)	توزيع المبحوثين حسب السن
الشكل (22)	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
الشكل (23)	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل
الشكل (24)	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية
الشكل (25)	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة
الشكل (26)	توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة
الشكل (27)	تصور المبحوثين للوقت
الشكل (28)	مدى إعداد العمال لقوائم العمل وطبيعتها
الشكل (29)	ترتيب الأنشطة وسرعة الانجاز
الشكل (30)	مدى قيام المبحوثين بتحديد الأهداف والأولويات وسهولة البدء في العمل
الشكل (31)	توزيع المشرف للمهام على العمال وانعكاسه أدائهم
الشكل (32)	توافق المهام مع المؤهلات وعلاقته بالقيام بأكثر عدد من المهام في وقت أقل
الشكل (33)	قدرة العمال على تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها أي نشاط
الشكل (34)	المعرفة بالوقت الذي يستغرقه إنجاز نشاط معين وكيف يساعد على ضبط الطريقة المثلى لأدائه
الشكل (35)	الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة وعلاقته بأداء المهام مع إتقانها
الشكل (36)	مضيعات الوقت التي تصادف العمال بكثرة
الشكل (37)	إذا كان العمال يعوضون الوقت الذي فقده في وقت لاحق
الشكل (38)	السيطرة على مضيعات الوقت ومدى مساهمتها في الاستمرار والتقدم في إنجاز المهام
الشكل (39)	على أي أساس يقوم العمال بترتيب المهام التي يكلفون بإنجازها
الشكل (40)	مدى قيام المبحوثين بتسجيل المواعيد اليومية والأسبوعية
الشكل (41)	مدى اعتماد المبحوثين على الساعة الميقاتية من أجل تنظيم وقتهم
الشكل (42)	كيف يتعامل المبحوثين مع الأعمال البسيطة (الروتينية) وعلاقته بمنع القيام بالعمل أكثر من مرة

الشكل (43)	كيفية تعامل المبحوثين مع الأعمال الروتينية وعلاقتها بالراحة النفسية
الشكل (44)	مدى تفويض المشرف جزء من أعماله للعمال
الشكل (45)	أثر تفويض السلطة على نفسية العامل
الشكل (46)	كيف يتعامل المشرف مع العمال في حالة الخطأ
الشكل (47)	مدى رضا العمال عن تسيير وقتهم
الشكل (48)	طبيعة متابعة المشرف على المهام
الشكل (49)	مدى محافظة العمال على مواقيت الدوام (الدخول والخروج)
الشكل (50)	مدى إبداء المشرف أهمية للوقت الذي يقضيه العامل في إنجاز عمل معين
الشكل (51)	متابعة المشرف للعمال وعلاقته بالمواطبة في إنجاز العمل
الشكل (52)	وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وعلاقتها بتقليل الأخطاء
الشكل (53)	الوسيلة الأكثر استعمالاً في نقل وتبادل المعلومات
الشكل (54)	توفر المؤسسة على نظام (Intranet) ومدى استغلاله
الشكل (55)	وضوح المعلومات ودورها في إنجاز المهام وإتقانها
الشكل (56)	الإنصات إلى المشرف وعلاقته بفهم محتوى المهام
الشكل (57)	الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة
الشكل (58)	مدى التزام العمال بتنفيذ الأعمال في وقتها المحدد
الشكل (59)	تشجيع العمال وعلاقته بالارتباط بالعمل والوظيفة
الشكل (60)	تعامل المؤسسة مع الوقت وعلاقته بأداء العمال
الشكل (61)	على أي أساس يقاس الوقت عند العمال
الشكل (62)	يبين كيف يبرمج العمال وقتهم
الشكل (63)	مساهمة إدارة الوقت في الأداء

مقدمة:

إن إدارة الوقت من المواضيع ذات الأهمية في الوقت الراهن، والتي يصعب الحديث عنها بصورة محدودة، ذلك لأن الوقت لا تخلو منه أية مؤسسة، فهو يفرض وجوده من خلال كونه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، ولإدارة الوقت مساهمة كبيرة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وزيادة الروح المعنوية، العلاقات الإنسانية، الانضباط وعدم التأخر والتغيب عن العمل، فعندما يكون هناك تخطيط للوقت ومتابعة للأعمال من شأنها أن تمنع ضياع الوقت وصرفه دون الاستفادة منه مما يزيد من رضا الموارد البشرية عن عملها والتزامها المهني داخل المؤسسة .

ولدراسة العلاقة الارتباطية بين إدارة الوقت والأداء جاءت العديد من المقاربات التنظيمية لتقصيها بدءاً من التقليدية والحديثة وصولاً إلى المعاصرة في سياقات مختلفة، ودراستنا هذه جاءت كمحاولة للبحث عن العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء)، في ضوء معطيات ومؤشرات معينة وانطلاقاً من رؤية نظرية مستقاة من المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية التي تناولت هذا الموضوع.

بالاستناد إلى ما سبق وبالاعتماد على إستراتيجية خاصة وأدوات معتمد عليها، أتت دراستنا كحلقة مكملة لحلقات البحث والتحري عن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء، والنظر إليهما كأحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في التنظيم مع باقي المتغيرات الأخرى، وهذا بالتعرض إلى عمليات إدارة الوقت وخاصة التخطيط للوقت ودوره في زيادة إنجاز العمل، وتنظيم الوقت كآلية من أجل زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل، وهل تساهم متابعة وقت العمل في تفعيل سلوك العامل، دون إغفال المتغيرات المرتبطة بها من خلال تحليل البناء الداخلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وتنقسم دراستنا الراهنة إلى قسمين نظري وميداني مكونين من سبعة فصول.

*- الجانب النظري يتكون من ثلاث فصول وهي:

✓ **الفصل الأول:** تناولنا فيه مبررات اختيار الموضوع وأهدافه، والمشكلة البحثية

وتساؤلاتها، والفروض المطروحة والأسلوب الفني للدراسة.

- ✓ **الفصل الثاني:** تعرضنا إلى مختلف المداخل النظرية المعالجة لإدارة الوقت والأداء، وكيف درست العلاقة بينهما من خلال الرؤى والقضايا الخاصة بها.
- ✓ **الفصل الثالث:** أشرنا فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة * الجانب الميداني يحتوي على أربعة فصول وهي:
- ✓ **الفصل الرابع:** متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث مجالاتها والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وأهم خصائصها السوسيوإيمانية.
- ✓ **الفصل الخامس:** تم جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تدور حول التخطيط للوقت ومساهمته في زيادة انجاز العمل .
- ✓ **الفصل السادس:** تطرقنا إلى المعطيات الميدانية والخاصة بالفرضيتين الثانية والثالثة من خلال تنظيم ومتابعة وقت العمل وزيادة الرضا الوظيفي وتفعيل سلوك العمال .
- ✓ **الفصل السابع:** ناقشنا فيه نتائج الدراسة مقارنة بالفروض المطروحة، ثم بالدراسات السابقة، وأيضا موقع دراستنا من نظرية الموارد البشرية والقضايا المثارة من قبلها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار للموضوع

ثانياً: المشكلة البحثية

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الفروض

خامساً: الإطار المفاهيمي

1- إدارة الوقت

2- الأداء

سادساً: نموذج الدراسة.

تمهيد:

نظرا لأهمية عنصر الوقت وارتباطه بحياة الفرد والمجتمع، خاصة عند السعي لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، لهذا فقد كان الأفضل لكل من أراد الوصول لتحقيق هذه الأهداف أن يعرف كيف يستغل وقته ويحافظ عليه، والوقت كما هو متاح لجميع الأفراد بالتساوي فإنه متاح لمختلف المؤسسات بجميع أشكالها، وإذا أرادت أي مؤسسة إكساب عمالها مهارات استغلال واستثمار الوقت واستخدامه بشكل فعال كان من الأنسب لها أن تلتزمهم بعمليات إدارة الوقت كالتخطيط والتنظيم والمتابعة على الأعمال وأن تتم هذه العملية وفق أسس علمية واضحة، مثل، التحديد الدقيق للأهداف والأولويات وتسجيل وتحليل وقت العمل ووضوح اللوائح التنظيمية.

ولعل الدافع الذي يدعون المؤسسات للاهتمام بهذا المورد ومعرفته من جميع جوانبه هو ارتباطه المباشر بالتكاليف التي تنجر عن سوء استغلاله والإنتاجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

و إدارة الوقت تعد عنصرا هاما في زيادة انجاز العمل والرغبة في العمل كما تعد أيضا من بين العناصر المساهمة في تحقيق الالتزام المهني والارتباط بالعمل.

أولا: مبررات اختيار الموضوع

أصبحت إدارة الوقت والأداء من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تعدد التفسيرات والمقاربات المنهجية في دراسته، ولعل التنظيرات الموجودة في الإدارة والتنظيم خير معبر عن تعدد هذه المداخل سواء بانفصالها أو تدخلها.

وبالنظر إلى أهمية هذين المتغيرين التنظيميين فإن الدراسة الراهنة تحاول تشخيصهما في ضوء الارتباطات بين عناصر ومكونات إدارة الوقت من جهة وعناصر الأداء من جهة أخرى، ومن ثم فإنها تكتسي أهمية نظرية ومنهجية.

أما فيما يتعلق بالجانب المعرفي فالأدبيات والشواهد المتوفرة حول المتغيرين تدلي بأهمية هذين المتغيرين ومدى ارتكازيتهما في المحاولات التنظيرية وتشكيلهما بعدين أساسيين في العملية التنظيمية.

أما من الناحية العملية فإن المعطيات المستقاة من واقع المؤسسات تؤكد لجوء هذه الأخيرة إلى دراسة هذين المتغيرين وعناصرهما ومحاولة إيجاد القاسم المشترك بينهما كتحديد الأهداف والأولويات وعلاقته بزيادة الإنتاجية وزيادة التحكم في العمل، وتسجيل وتحليل الوقت ومدى مساهمته في زيادة الروح المعنوية ودرجة الاستمتاع، والمتابعة على الأعمال وعلاقتها بالالتزام المهني للعامل.

بناء على ما سبق نخلص إلى أن معرفة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء) قابلة للدراسة الميدانية وفق الطرق والأدوات المنهجية، والتي تسمح بتشخيصها عمليا وضمن النطاق الجغرافي للدراسة.

ثانيا: الإشكالية

مع مطلع القرن الحادي والعشرين شهد العالم تحولات جذرية مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، فقد أصبحت الأسواق معولمة والسيطرة عليها أساس نجاح المؤسسات مستقبلا.

إن المؤسسات الاقتصادية العالمية اليوم تحاول وضع استراتيجيات وأهداف محددة للتكيف مع الأوضاع الراهنة، آخذة في الحسابات عامل الوقت والسرعة لتحقيق فعالية أداء مواردها البشرية.

لذلك فقد عني الوقت في المؤسسات الغربية باهتمام وتركيز متزايد على أساس أن حسن تنظيمه واستغلاله يعتبر دافعا قويا لسير المؤسسة نحو التقدم والنمو، وهذا ما جعل العامل في المؤسسات الغربية ينظر إلى الوقت نظرة احترام وتبجيل ويبدل كل ما لديه من طاقات جسمية ونفسية لاستغلاله بشكل فعال، وهو ما يفسر تعدد الباحثين والدارسين الذين تناولوا عنصر الوقت ومكوناته المختلفة والتي يكون عاملا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها مواردها البشرية: وهذا الاهتمام إنما هو نابع ومستمد من واقع يبرز مدى أهمية الوقت داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الاهتمام المتزايد بالوقت ظهر في المؤسسات الغربية ما يعرف بإدارة الوقت والتي تسعى من خلالها تلك المؤسسات وعن طريق مجموعة من العمليات كالتهيئة للوقت والتنظيم والمتابعة والتحفيز والاتصال بزيادة استغلال واستثمار الوقت بشكل فعال، ليساهم في تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة بصفة عامة، فمن خلال

كون إدارة الوقت تعمل على زيادة الإنتاجية، والتحكم في الأداء وزيادة تعديل سلوك العامل وزيادة رضاه الوظيفي.

ولعل الاستخدام العقلاني لهذا المورد قد يساهم في كثير من الأحيان في زيادة وارتفاع الروح المعنوية للعاملين في معظم المؤسسات الغربية لذلك تجد العامل منضبط في عمله وولاءه وانتماؤه للمؤسسة التي يعمل فيها متزايد لكونه يعمل في مؤسسة تسعى إلى استغلال جميع الموارد المتاحة، كما أصبح يرى أنه من الضروري العمل في فريق الاعتراف بوجود آخرين، كما تجد العامل في تلك المؤسسات أصبح ينظر لتفوقه الفردي على أنه تفوق للمؤسسة بل إن المناسب للعامل أن يحيا مع المؤسسة بشكل تعاوني، ومن خلال إدارة الوقت لإعادة البناء والإصلاح وإنما الوقت موجه نحو مزيد من التقدم والتنمية المستدامة.

وفي نفس السياق حاولت المؤسسة الجزائرية وكغيرها من المؤسسات أن تبدي اهتماما بهذا المورد ومحاولة استغلاله بشكل أكبر وذلك عن طريق القيام بملتقيات وإجراء دورات تكوينية لعمالها حول الوقت وكيفية استغلاله، لكن ورغم الأهمية الكبرى لهذا المورد يبقى استغلاله في المؤسسة الجزائرية غير كاف حيث أثبتت بعض الدراسات أن نظرة العامل لهذا المورد على أنه عنصر بلا قيمة وهذا راجع لأسباب لعل أهمها عدم الإدراك الحقيقي لهذا المورد.

إن هذه النظرة حول الوقت قد كانت من أهم العوامل التي انعكست على معنويات العاملين في المؤسسة الجزائرية، لذلك تجدهم لا يتقيدون بالدوام الرسمي بل يتقيدون بمواعيد الحضور والانصراف فقط، إضافة إلى ذلك فهم يقضون معظم وقتهم في التظاهر بالعمل من أجل الدوام كما يلجأ كثير هؤلاء العمال إلى التأخر والتغيب بدون عذر أو الخروج وقت العمل الرسمي لقضاء مصالح شخصية أو قراءة الصحف والمجلات.

كما أن المؤسسة المينائية بمدينة سكيكدة والتي تعد كنموذج للمؤسسة الجزائرية، سعت هي الأخرى إلى استغلال هذا المورد عن طريق وضع أهداف للأنشطة التي تقام بداخلها وترتيب هذه الأنشطة حسب أولويتها مع إعداد خطط عمل لهذه الأنشطة، كما قامت بتحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل مع مراعاة توافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، ولجأت إلى تقسيم الأنشطة التي تستغرق وقت أطول إلى مراحل

وتحديد الوقت المتاح لكل نشاط، كما قامت أيضا بتوفير رقابة مستمرة على وقت العمل وحرصت على توفير المعلومات الخاصة بالمهام والأنشطة، وتشجيع العمال عن طريق تقديم مكافآت مادية أو معنوية هذا كله من اجل زيادة مستوى الانجاز وتحسين الأداء العام للعمال وتفعيل سلوكهم داخل المؤسسة.

إن الأداء وباعتباره محصلة تفاعل مجموعة من العناصر كالقدرة على العمل والرغبة فيه يندرج ضمنه أيضا مجموعة من العناصر كالقدرة على التحكم في العمل والإلمام بالواجبات الخاصة به وسهولة التكيف في وسط العمل، وحتى نستطيع القول أن أداء العامل يزداد من وقت لآخر من خلال زيادة انجاز العمل من حيث السرعة وسهولة انجازه، كما نستطيع أن نحكم عليه أيضا من خلال فخر العامل بمنصبه الذي يشغله ودرجة ارتباطه بعمله واستمراره في منصبه.

إن وجود ثقافة استثمار الوقت واستخدامه بشكل فعال داخل أي مؤسسة قد يكون عاملا هاما في خلق الميزة التنافسية لدى العاملين وتحسين مستوى أدائهم العام، وإن قيام المؤسسة المينائية ببعض عناصر إدارة الوقت كوضع أهداف للأنشطة التي تقام بداخلها وترتيبها حسب درجة أهميتها قد يساهم في زيادة انجاز العمال لعملهم من حيث السرعة وسهولة البدء في العمل، كما أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل ومراعاة توافق مؤهلاته مع الوظيفة التي يشغلها قد يكون له علاقة بزيادة الرغبة ومنع الازدواجية في العمل، ولعل تفويض بعض الأعمال للمرؤوسين قد يخلق لديهم الفخر والاعتزاز بالمنصب الذي يشغلونه، كما قد يكون لمتابعة العمال مع تشجيعهم للقيام بالمهام والأنشطة في الوقت المحدد عامل في زيادة انضباطهم مع قدرة كبيرة على التكيف والتجديد داخل ميدان العمل.

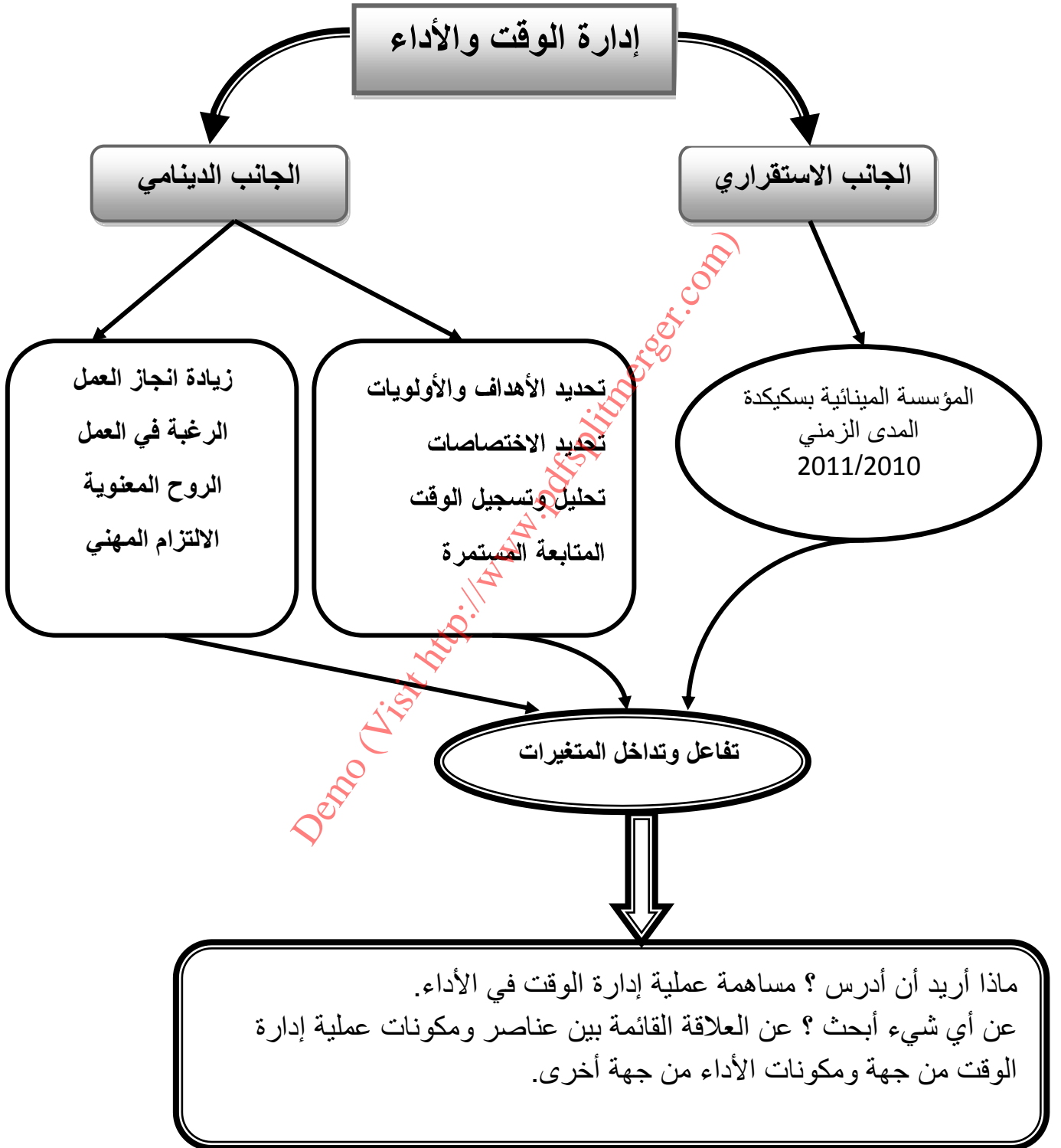
ضمن هذا السياق فان الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة القائمة بين عناصر إدارة الوقت وعناصر الأداء وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل مركزي مؤداه:
هل هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية وهي:

- هل هناك علاقة بين التخطيط للوقت وزيادة انجاز الأعمال؟

- هل هناك علاقة بين تنظيم وقت العمل وزيادة الرضا الوظيفي للعمال؟

- هل هناك علاقة بين متابعة وقت العمل وزيادة فعالية سلوك العامل؟
شكل رقم (1) معالم الإشكالية البحثية:



ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا الراهنة إلى ما يلي:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات إدارة الوقت والأداء الوظيفي في ضوء التراث النظري والأمبريقي.
- تحديد الخصائص البنائية والوظيفية للمفاهيم الإرتكازية.
- تبيان الارتباطات القائمة بين المتغيرين في ظل الطروحات النظرية.
- محاولة الكشف عن الارتباطات الأمبريقيّة القائمة بين متغيري إدارة الوقت والأداء من خلال:
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التخطيط للوقت في زيادة انجاز العمل.
- محاولة التعرف على العلاقة بين تنظيم الوقت والرضا الوظيفي داخل المؤسسة المينائية بسكيدة من حيث درجة الاستمتاع والولاء التنظيمي.
- محاولة التعرف على العلاقة بين متابعة العمل وفعالية سلوك العامل.

رابعا: الفرضيات:

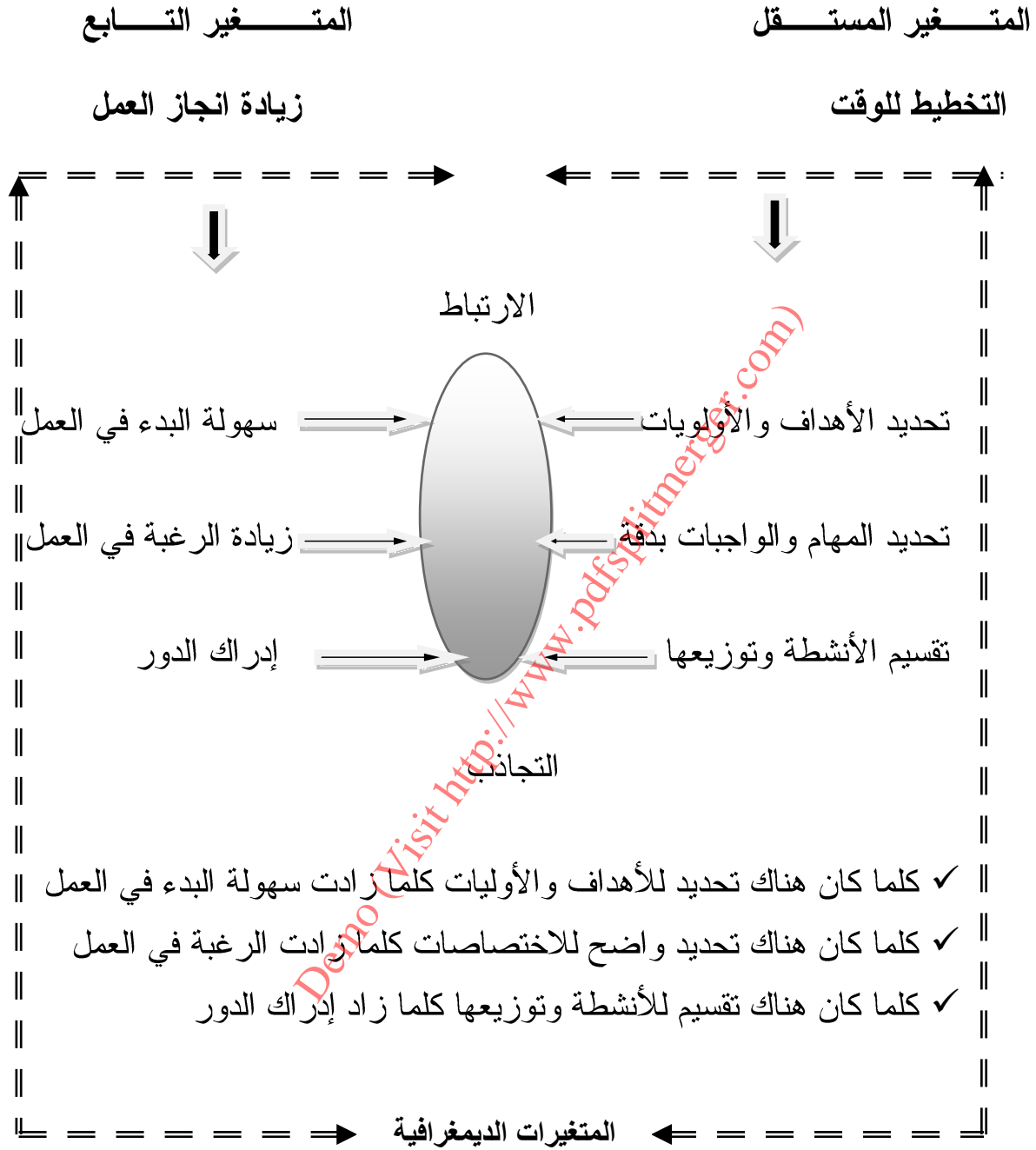
الفرضيات عبارة عن إجابة احتمالية مقترحة مؤقتة لسؤال تم عرضه في إشكالية البحث، وتخضع لاختبار عن طريق دراسة ميدانية لمحاولة إثبات هذه الإجابة المقترحة أو نفيها، وبموجب دراستنا الراهنة قمنا بصياغة الفرضية المركزية التالية:

* هل هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة المينائية بسكيدة.

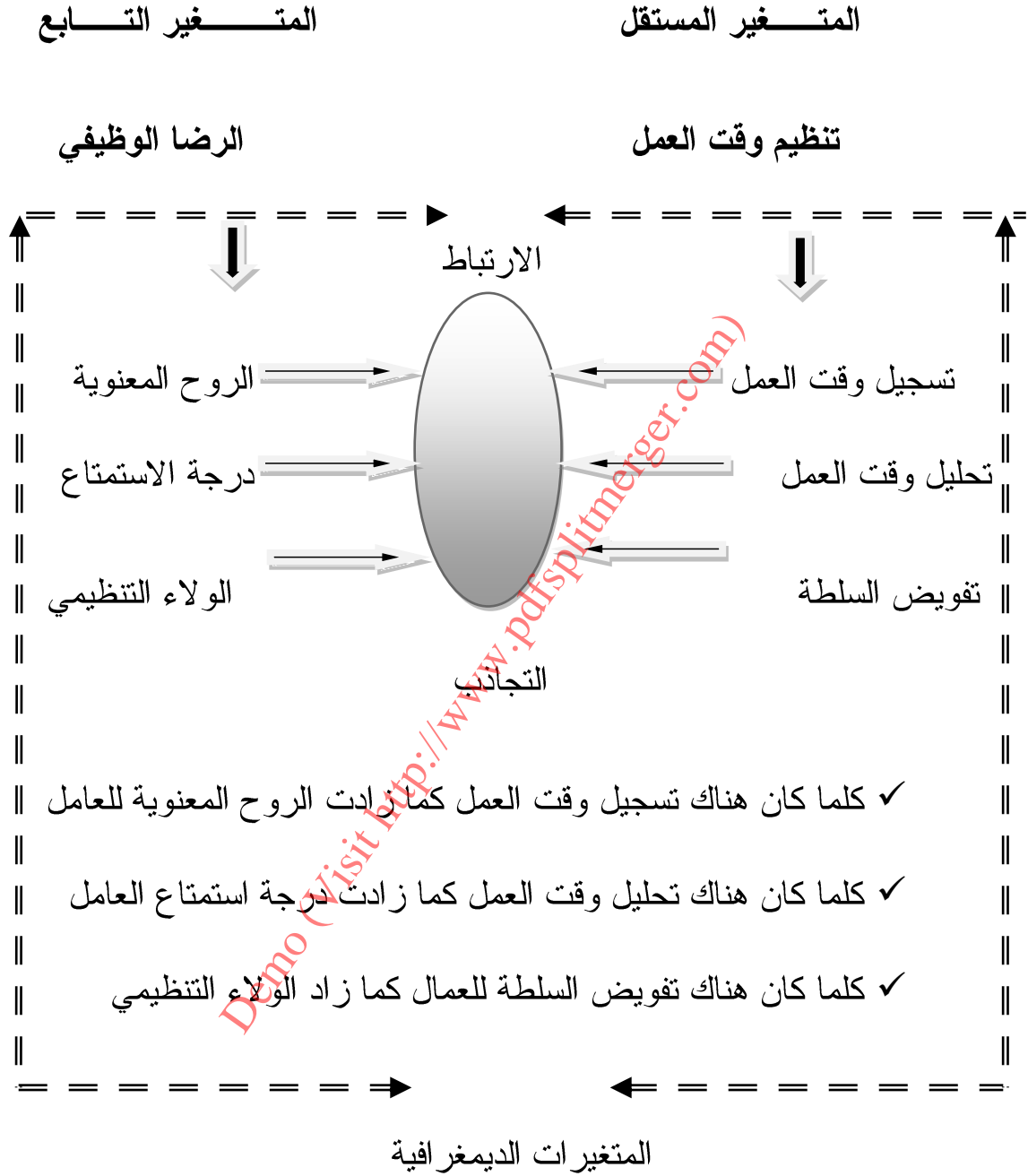
وتتفرع عن هذه الفرضية المركزية ثلاث فرضيات جزئية وهي:

- 1- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التخطيط للوقت في زيادة انجاز العمل.
- 2- الفرضية الجزئية الثانية: يساهم تنظيم وقت العمل في زيادة الرضا الوظيفي.
- 3- الفرضية الجزئية الثالثة: تساهم متابعة وقت العمل في زيادة فعالية سلوك العامل.

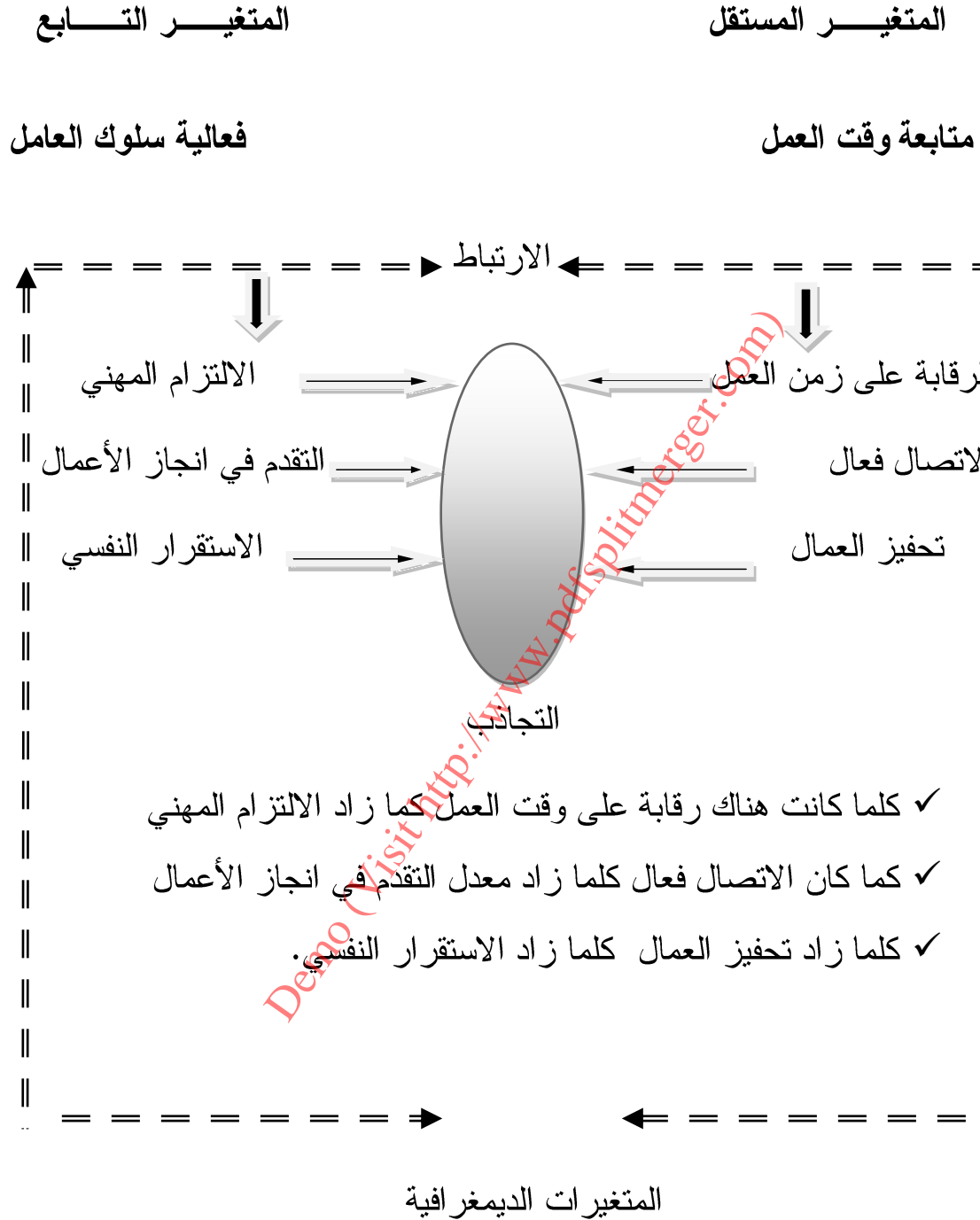
شكل رقم (2): يوضح متغيرات الفرضية الأولى



شكل رقم (03): نموذج يوضح متغيرات الفرضية الثانية



شكل رقم (4): يوضح متغيرات الفرضية الثالثة



خامسا: الإطار المفاهيمي: وهي الصورة الذهنية - الإدراكية - المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث⁽¹⁾. وبموجب دراستنا الراهنة سنتطرق إلى المفاهيم التالية:

1- إدارة الوقت:

قبل أن نشرع في تعريف إدارة الوقت يجب أن نشير إلى أن هناك لبس وفهم خاطئ يحيط بمفهوم ومصطلح إدارة الوقت، فالوقت كمورد ومصدر متاح لأي نشاط، لا يمكن أن يدار على الأقل بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد الأخرى المتاحة للمشروع، لذلك فإن القول بإدارة الوقت تعد تسلية مضللة، فالحقيقة أن كل ما نستطيع فعله هو إدارة أنفسنا وتنظيم أحوالنا فحسب ونحن في مواجهته، فنحن لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا وإنما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له حتى يمكننا تحقيق ما نهدف إليه ونسعى لتحقيقه.

أ - لغة: الوقت لغة معناه " مقدار من الزمان "⁽²⁾

إلى جانب هذا التعريف فقد حاول مالك بني نبي تحديد هذا العنصر من خلال مفهومه الوظيفي « Temps - travail » الذي يقوم فيه الفرد بتقييم الأعمال التي أنجزت في ظل فترات زمنية معينة⁽³⁾، فهو يقصد به وقت العمل الذي يقضيه الفرد في انجازه للمهام والأعمال الموكلة إليه .

ب- اصطلاحا:

قبل أن نشير إلى السياق العلمي لهذا المفهوم يجب أن نوضح العلاقة الوثيقة بين مفهوم الوقت والإدارة، فمن خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في

(1) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص56.

(2) ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، ط3، ج13، 1956، ص107.

(3) موسى لحرش: إستراتيجية البناء الحضري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص123.

الفترة الزمنية المعينة لذلك، ويؤكد بيتر دروكر هذه العلاقة بقوله: " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر" (1)

يعرفها "بونيس لويس ودافيد كيرتز bonus louis et David kurtz " على أنها: " العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (2)

أما محسن الخضير فيعرفها بقوله: " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال" (3)

كما يرى الباحث " هيلمر hulmer " على أنها: تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة. (4) وهو ما طرحه أيضا الباحث " ميشال موريس Michael Moris " (5)

أما "تيمب دايل timpe dail" يعرفها بقوله " إدارة الوقت مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة، كما أنها حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي، وأهم من ذلك إنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل" (6)

في حين يرى زهير أحمد الزبيدي: " إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت" (7)

أما نادر أبو شيخة فيرى بأنها: " إدارة الوقت هي إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وبكلمات أخرى هي إصدار المهام التي يمكن من إنجاز المهام والأهداف" (8)

(1) ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 29.

(2) حسن رعد الصرن: فن إدارة الوقت، دار الرضا، دمشق (سوريا)، 2000، ص 47.

(3) محسن الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر، القاهرة (مصر)، ط 1، 2000، ص 17-18

(4) Hulmer –p-e: time management for engineers and constructed, dunord, Paris; 1998 p 7.

(5) Michael Maoris: the first time manager, Cogan page, London, 3ed, 2005, p105

(6) تيمب دايل، ترجمة وليد هوانسة: إدارة الوقت، الرياض (السعودية)، معهد الإدارة العامة، 1991 ص 11-14.

(7) زهير أحمد الزبيدي: إدارة الذات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 1، 2007 ص 61.

(8) موسى اللوزي: التطويل التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 3، 2003 ص 170.

كما عرفتھا الباحثة كسنة أمحمد بأنها: " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والموهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجد والروح والعقل" (1)

ويعرفھا الباحث عبد العزيز ملائكة: " فن استخدام الوقت وكيفية استغلاله بفعالية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعية أخروية ودنيوية ولمن أمكن من حولنا وبالذات من تحت رعايتنا" (2)

أما محمد عبد الغني حسن هلال: يعرفھا " توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لانجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، أي توجيه الدوافع والقدرات الداخلية للفرد اتجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن المحدد" (3)

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي: عرفھا " عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. " (4)

في حين يرى ياسر أحمد فرح: يرى أنها " تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ ما خطط له ليكون فاعلا" (5)

أما الباحث شوقي عبد الله فقد عبر عنها بقوله: " تلك العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد" (6)

ويعرفھا أيضا الجريسي بقوله: الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانات المتاحة، وذلك بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلى من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، من اجل الاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل. (7)

(1) كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر 2004، ط 1، ص 140.

(2) عبد العزيز محمد ملائكة: إدارة الوقت في الأعمال، إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات، جدة، السعودية، 1991، ص 7.

(3) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط 3، 1997، ص 33.

(4) محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط 2003، ص 120.

(5) ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد، عمان (الأردن) ط 1، 2008، ص 25.

(6) شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، ط 1، 2006، ص 56.

(7) خالد الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع والإعلان، الرياض (السعودية)، 2001، ص 53.

كما عرفها أيضا المعهد الهندي الأمريكي المختص في تطوير مهارات الإداريين: إدارة الوقت تعني السيطرة على المورد أكثر قيمة، كما أنها تعني إدارة الذات، ولن يكون ذلك إلا من خلال تحديد ووضع أولويات للأهداف.⁽¹⁾

أما محمد قاسم القريوتي فنجده يفرق بين نوعين من إدارة الوقت بفعالية وبالكفاية، فإدارة الوقت بفعالية تعني تحقيق الأهداف التي تتفق وأولويات المدير، أما الكفاية في إدارة الوقت فتعني تحقيق هذه تتفق هذه الأهداف بأقصر وقت ممكن⁽²⁾

تحديد المفهوم الإجرائي: لتحديد المفهوم الإجرائي سنقوم بوضع مجموعة من المفردات الواردة في التعاريف السابقة في جدول وحسابات تكرارها ونسبها المئوية، بعدها نقوم باختيار ثلاثة مفردات الأكبر نسبة بين العبارات الموجودة وعليها تحدد المفهوم الإجرائي والجدول رقم (1) يبين ذلك.

⁽¹⁾ Time management skills: centre for good governance, (India), 2001, p1

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط 4، 2005 ص 282.

الجدول رقم (1): الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت:

النسبة %	العدد	المفردات
6.66%	2	توزيع الوقت بفعالية
23.33	7	الاستخدام الرشيد للوقت
16.66	5	عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة
20	6	تحديد ووضع أولويات
3.33	1	استعداد للالتزام الشخصي
6.66	2	إدارة الذات
6.66	2	توجيه القدرات الشخصية
16.66	5	أخرى
100%	30	المجموع

بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) وبالنظر إلى التعريفات المختلفة وبالنظر إلى واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة، تستخدم الدراسة الراهنة التعريف الإجرائي التالي لإدارة الوقت:

محاولة الاستخدام الرشيد للوقت عن طريق وضع أولويات وأهداف للمهام والأعمال وذلك من خلال اللجوء لعملية التخطيط المسبق والتنظيم والمتابعة وتوجيه الأداء نحو الأعمال.

ب- أنواع الوقت:

لقد قام الباحثان جردل (jardel) ولوري دون (Leridon) بالتمييز بين ثلاثة أنماط للوقت وهي: الوقت الخطي، الدوري، الأسطوري⁽¹⁾.

كما قام الباحثان: ريزو وأدريسكول "rizzo et odriscoll" بإجراء مقارنة بين مفهومين اقتصاديين للوقت هما: الوقت الخطي والوقت الغير متجانس فالوقت الخطي لا يمكن قياسه بل نحسه فقط، كما أنه يؤثر على سلوك الأفراد وقد سماه "برغسون" الإحساس الداخلي للمدة، أما الوقت الغير متجانس فيتميز بعدم التجانس والتقاطع ويبرز أثره جليا على سلوك الفرد وتصرفاته ويمكن قياسه كليا⁽²⁾

من خلال ما عرضناه من أهم تقسيمات الباحثين للوقت نخلص إلى أنه يتراوح بين اتجاهين رئيسيين: إتجاه يعتبر الوقت حقيقة موضوعية وأخرى يعتبره معطى ذاتي متعلق بالمعنى الذي نعطيه له، بمعنى آخر فإن الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة ذات بعدين بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة هذا الإدراك على قيمة الوقت وكيفية استخدامه وهذا البعد يجعل لظاهرة الوقت مفاهيم متعددة بتعدد ثقافات وتقاليد الشعوب والمجتمعات.⁽³⁾

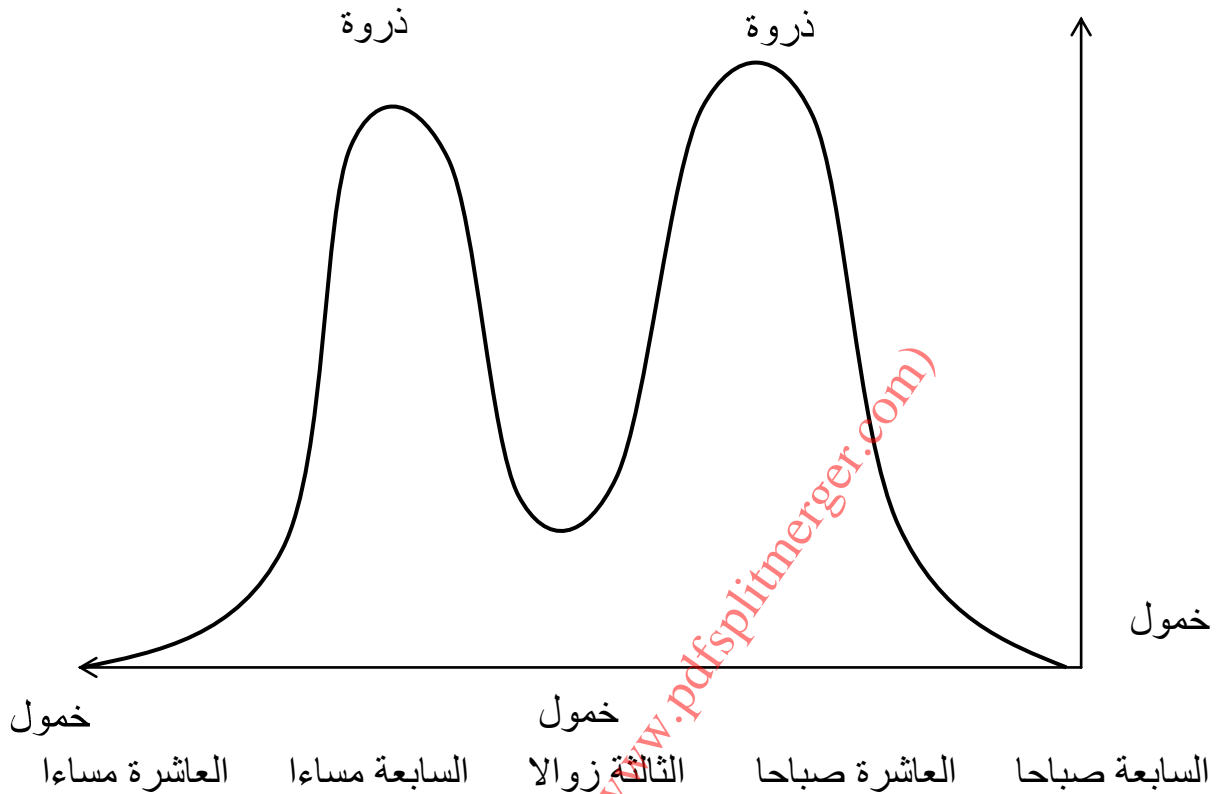
في حين قام بعض الباحثين بإبراز أنماط أخرى للوقت بناء على المرحلة النفسية والجسمية التي يمر بها الفرد طوال يومه، وهذين المرحلتين هما: مرحلة الذروة ومرحلة الخمول أنظر الشكل رقم (5).

⁽¹⁾ Lauiretbach: temps et science de gestion, économique paris, 2002, p 18

⁽²⁾ Robert le Duff: encyclopédie de loi gestion et du management, Dalloz, paris 1999, p 1233

⁽³⁾ عبد الناصر حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003، ص7.

الشكل رقم (5) أوقات الذروة والخمول عند الإنسان:



المصدر(1):.www.Everyoneociates. com

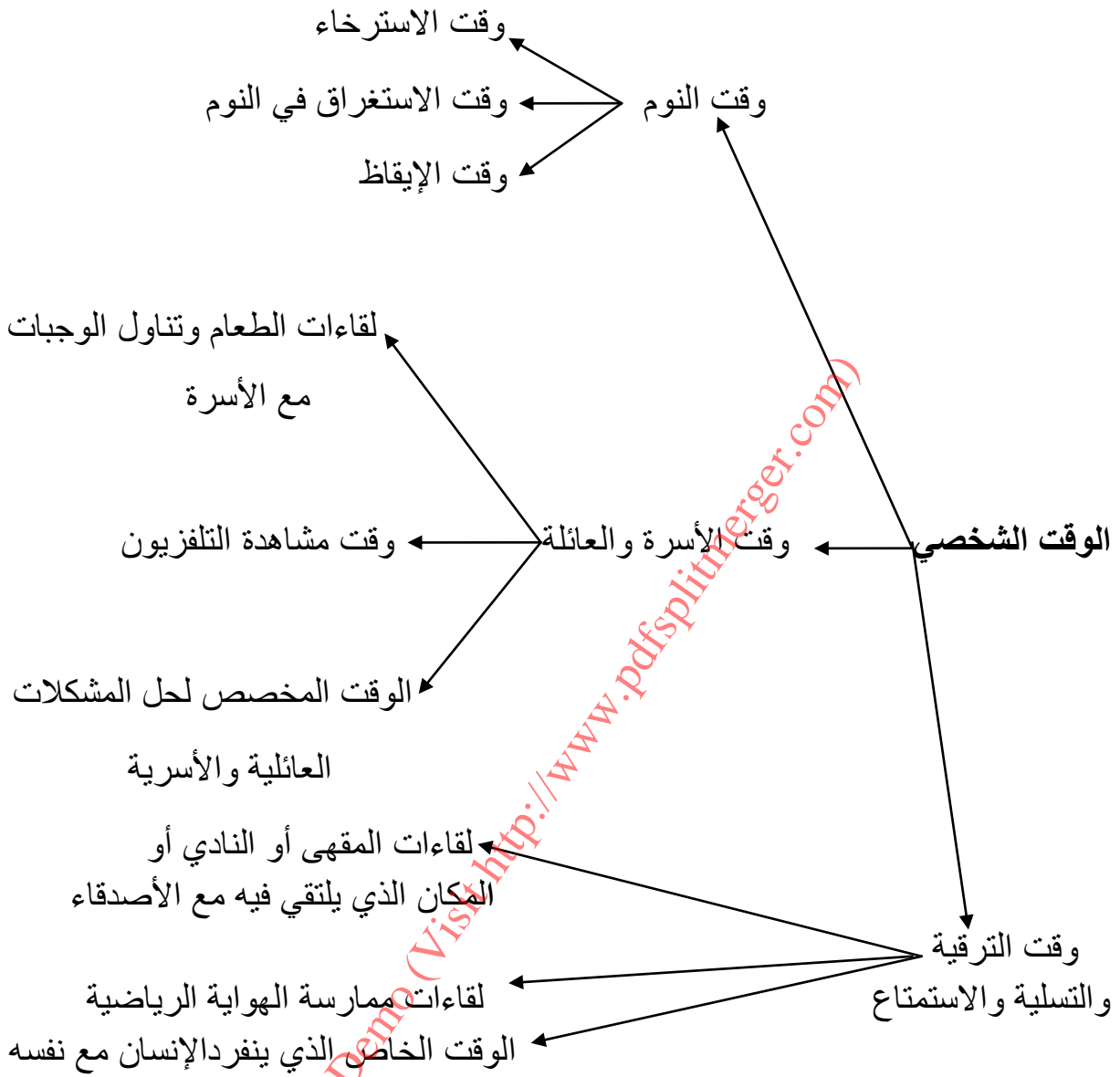
يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك ثلاثة مراحل من الخمول يمر بها الإنسان خلال يومه فتكون في الساعة السابعة صباحا ثم الثالثة زوالا ثم العاشرة ليلا، أما مراحل الذروة فتكون في العاشرة صباحا ثم السابعة مساءا، وما تجدر الإشارة إليه أن مراحل الذروة والخمول تختلف من فرد لأخر ويرجع ذلك غالبا إلى ما تعود عليه الفرد واكتسبه في مراحل حياته المختلفة.

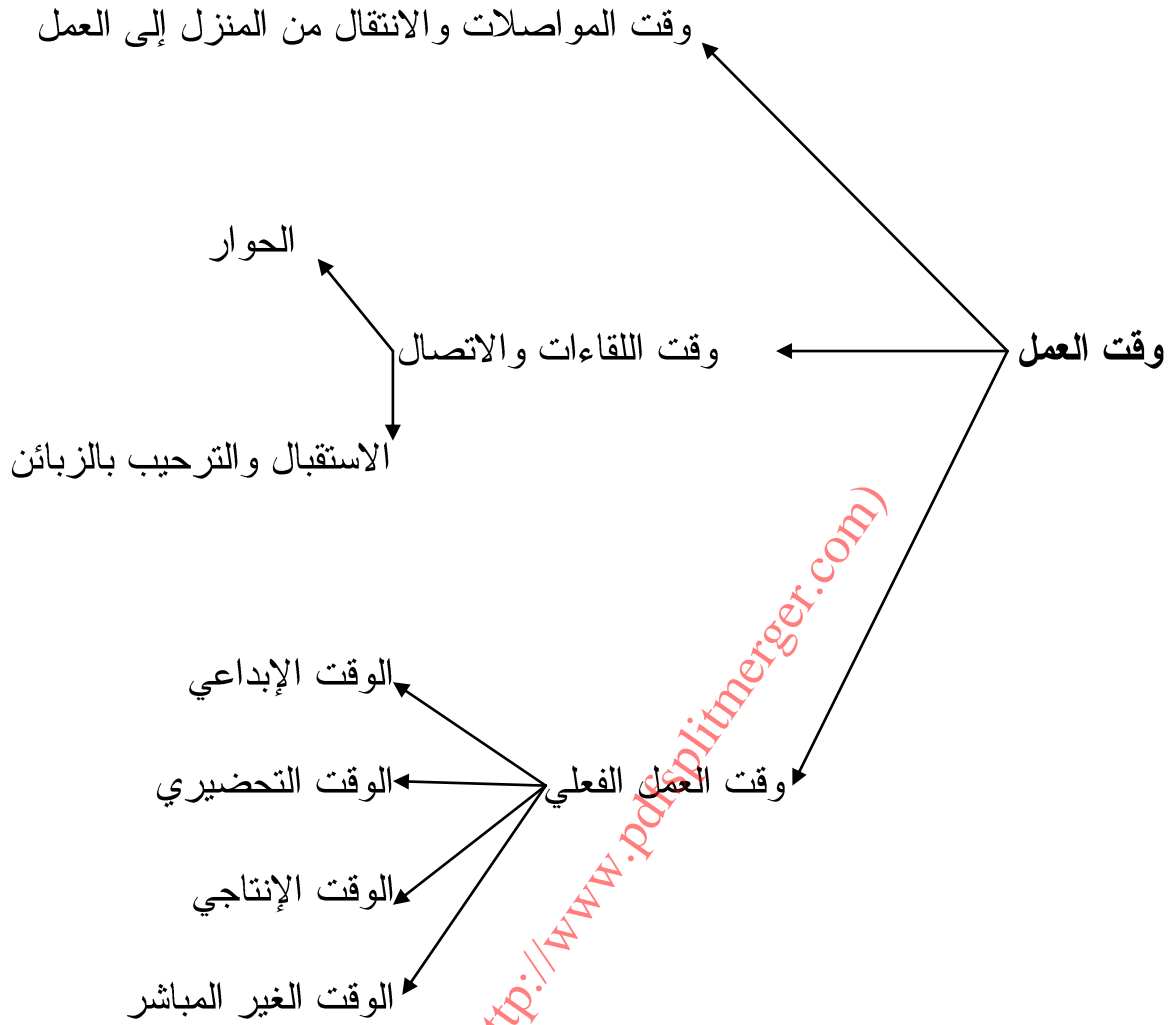
و بين الذروة والخمول يقسم الإنسان وقته إلى قسمين:

- وقت شخصي
- وقت العمل

و خلال كل نوع من الوقت يقسم الفرد وقته إلى أقسام أخرى يصرف فيها وقته والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) أنواع الوقت والمجالات التي يصرف فيها كل نوع:





المصدر: مصطفى ربحي عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ص 21.

من خلال هذا الشكل يتضح أن للفرد نوعان من الوقت، وقت شخصي لا يستطيع الإنسان التحكم فيه وتنظيمه بشكل أكبر وتكون المجالات التي ينفق فيها متعددة، ووقت عمل يستطيع الإنسان التحكم فيه عن طريق التخطيط له ومحاولة تنظيمه بشكل فعال، ولكن هناك أمور تقف حائلا بينه وبين تنظيمه لوقت عمله منها: زملاء العمل، الزوار ثقافة المؤسسة والرقابة الموجودة داخلها.

ج- متطلبات إدارة الوقت: إن الهدف الرئيسي من إدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة، كما تحتاج إدارة الوقت إلى جملة عوامل يكتسبها الفرد حتى يتمكن من تحسين إدارته لوقته وهذه العوامل سنحاول أن نوردتها فيما يلي:

1- إحساس عميق بالولاء والانتماء الكلي للمشروع؛ أي هذا المشروع هو بمثابة وطن يحتوي على كامل الصفات وخصائص الوطن الأكبر للأفراد العاملين فيه، وهو كوطن مؤهل للتمتع بتضحيات العاملين فيه وبإخلاصهم الكامل له.

2- شعور كامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المشروع؛ والحرص الشديد على إنجاز العمل المطلوب بالشكل والمواصفات المطلوبة.

3 - رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح؛ بل الارتقاء دائما إلى قمم قياسية جديدة. (1)

و من خلال تفاعل هذه العوامل بشكل حيوي، يتم إدارة وقت العاملين في المؤسسة والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية التي تقوم على وعي إدراكي شامل لما يحدث ويتم في السوق، لدى على المؤسسة القيام بمسح السوق لمعرفة ما هو قائم فيه وما هي العناصر المحركة والفعالة فيه.

كما أن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد جيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة التي لها تأثير على المؤسسة أو على العاملين فيها فيساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية الاستفادة منه وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتيازات في استثمار الوقت.

د- أهمية إدارة الوقت: إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، كما تعطينا بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع ذاته، فالنظرة غير المحددة لزيادة الإشباع والإمتاع تعطي لنا صورة كاملة عن طريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على:

1 تحديد جيد وفعال للاختصاصات تمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات وذلك ما يمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين والازدواجية في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة أو غير ضرورية.

(1) محسن الخضيري: مرجع سابق، ص 30

2- تعميق واع ومدرك بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع؛ وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة والتقدير، وبالاعتماد عليهم من خلال الآتي:

- حسن توزيع المسؤوليات على الأفراد.

- حسن إسناد المهام والأعمال للأفراد.

- تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية والضمير الذاتي للأفراد.

3- استخدام التنسيق وأساليب المشاركة والتفاعل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع؛ وذلك بأنهم شركاء وليسوا متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة كما أن التنسيق يتطلب:

(أ) - الاعتراف بضرورة وجود آخرين وأنه يسمح لهم بالتفوق بالتفوق وفق

لمكانتهم ومواهبهم وأن أي تفوق للفرد هو تفوق للمؤسسة ككل حيث لا يوجد وقت لإعادة البناء أو الترميم بل إن الوقت موجه إلى تحقيق التقدم والرقي والإرتقاء⁽¹⁾

(ب) - سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات

الأفراد، وذلك من خلال توصيف سليم للوظائف والمهام الواجب القيام بها داخل كل وظيفة وعلاقة هذه الأخيرة بالوظائف الأخرى داخل المشروع وخطوط الاتصال ونطاق الإشراف الخاص بها ذلك ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظام العمل الجماعي واللامركزية، وانسياب المعلومات، وتطبيق مناهج تنظيمية متقدمة اعتمادا على نظم الشبكات.

⁽¹⁾ ربيحي مصطفى عليان: مرجع السابق، ص ص 31-32.

(ج) - دافعية التحفيز ؛ وذلك بزيادة الحوافز سواء الذاتية أو الخارجية وذلك لقدرتها على إقناع القوى العاملة في المشروع على تقديم الأفضل للارتقاء بآليات الإنتاج.

(د) - قرب المتابعة؛ أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم، تصحب معها الإحساس بالمسؤولية لذلك فإدارة الوقت تسعى لزيادة عنصر الرقابة الذاتية النابع من ميزة الفرد ذاته.

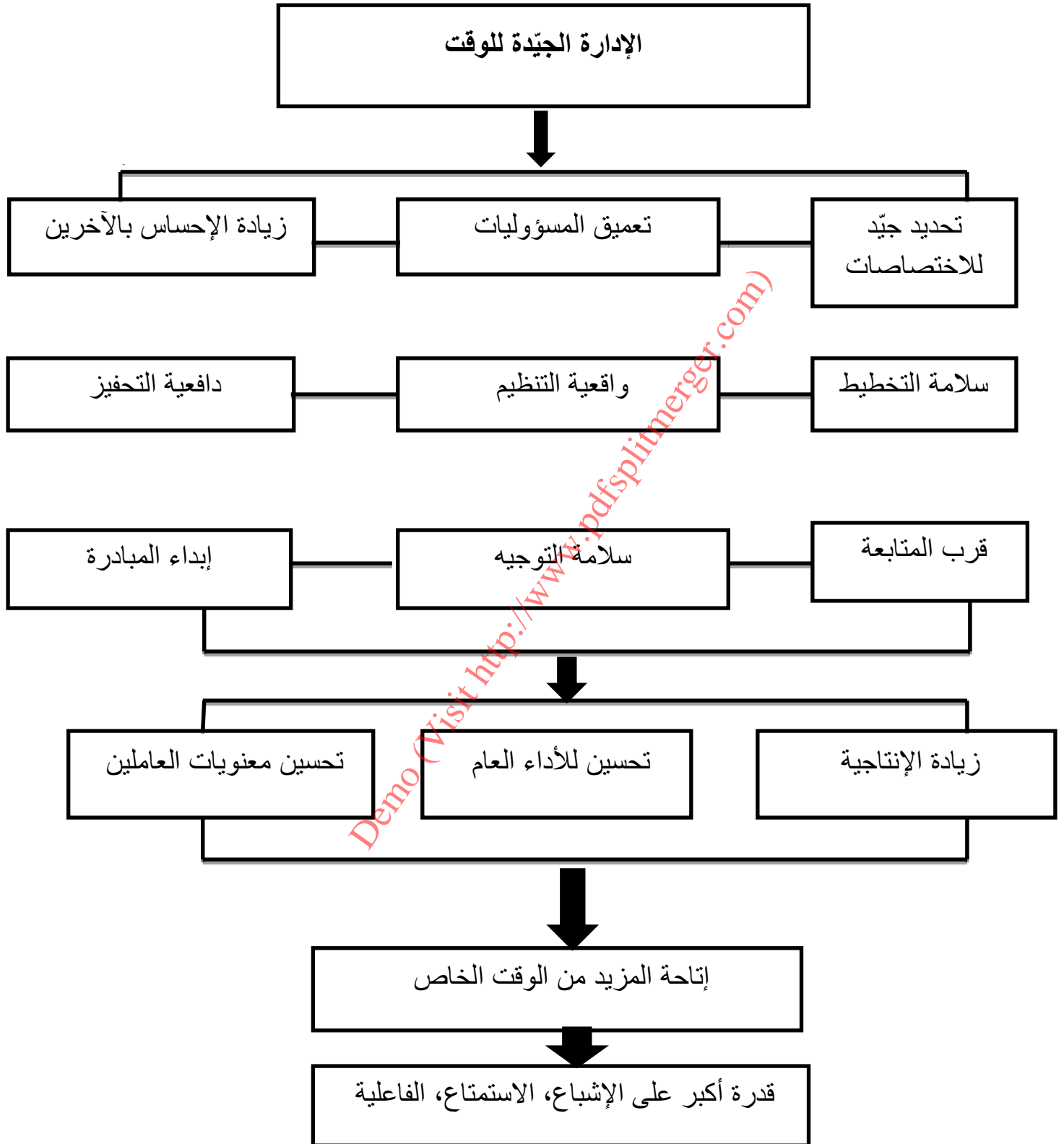
(هـ) - سلامة التوجيه؛ وذلك لأفضل السبل وأقلها جهداً حيث يصبح الإحساس بالآخرين هو أساس التوجيه وليس السلطة وذلك للحصول على أعلى درجات الإنجاز.

(و) - إتاحة فرص أكبر للمبادرات الفردية، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو تقنية الكوادر البشرية وذلك بالتعبير عن المواهب خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطور والتجديد وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق على الآخرين وامتلاك مزايا تنافسية. (1)

و في مايلي سنعرض شكل يوضح أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة:

(1) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 26-27.

الشكل رقم (7) أهمية إدارة الوقت داخل المؤسسة:



المصدر محسن الخضري: الإدارة التنافسية للوقت، ص 19.

هـ - عمليات إدارة الوقت: إن إدارة الوقت عملية تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على عمليات وخطوات منطقية هي:

(1) - التخطيط للوقت: التخطيط للوقت هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون، فهو قائم على رسم سيناريوهات وتصورات المؤسسة لكفاءاتها فهو يساعدها على إكساب عمالها مزايا تنافسية تؤهلها للاستمرار " التخطيط للوقت عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن تم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، بحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل" (1)

(أ) - المنهج المنظم لتخطيط الوقت: إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة وعند وضع الأهداف لابد من أن يسأل الفرد نفسه الأسئلة التالية:

1- ما هو مقدار الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة؟

2- ما هي كمية ونوعية الأعمال المطلوبة إنجازها في الوقت المتاح؟

3- كيف تترجم هذه الأعمال إلى جملة من الأهداف؟ (2)

1 من الذي يجب أن يقوم بالمهام؟

2 ما هي الأولويات؟ (3)

لعل السبب الحقيقي وراء تحديد الأولويات يعود حسب فيليب ألكنسن alknisson Philippe ما يسمى قانون باريتو «loi de parito» والذي يعرف بـ 20/80 والذي ينص على أن الإنسان يحصل على 80% من الناتج من خلال 20% من وقته أي أن المدير الفعال هو الذي يحدد الأولويات أو يشتغل 20% من وقته لتحقيق 80% من الأهداف (4)

كما اعتمد الجنرال "إيشنهاور" على طريقة رشيدة ومهيكلتة تسمح بتحديد الأولويات وهي

كالتالي:

(1) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق ص 42

(2) theirsouccar, franc cousin, chantalgoldstein: le guide nouvelle observateur du temps firstedpovus, 1992, p 4

(3) michalward: 50techniqueessntielles de gestion, vicchi, paris 1998 p153

(4) philipealkinsson: gestion de tems du travaille, yrolles, paris, 1998, p1

الشكل رقم (8) مصفوفة المهم والمستعجل:

مهم	1	3
غير مهم	2	4
	عاجل	غير عاجل

المصدر Michalward , op cit, p13

- الإطار الأول: أمور مهمة ومستعجلة منها الأزمات المفاجئة والمشكلات الضاغطة مثل انتهاء المدة الرسمية لعمل وعدم إنجازه بعد، وهو أمر لا بد من تنفيذه فوراً ويأخذ كثير من الوقت والجهد، لهذا يرغب الجميع في أن تكون أنشطته قليلة .
 - الإطار الثاني: أمور مهمة وغير مستعجلة مثل: تدريب العمال وفتح أسواق جديدة وهي النشاطات التي تميز المدير الفعال عن غيره .
 - الإطار الثالث: أمور غير مهمة ومستعجلة مثل: المكالمات الهاتفية، زيارات، بريد وهي نشاطات لا بد من القيام بها على الفور .
 - الإطار الرابع: أمور غير مهمة وغير مستعجلة، ممارستها تضيع الوقت وتشغل العامل عن عمله كمن يقضي يومه في قراءة الجرائد والأحاديث الشخصية .⁽¹⁾
- من خلال هذا العرض الموجز لعناصر المصفوفة تتجلى أهميتها في مساعدة المدير على تنظيم الوقت وتوزيعه بفعالية على ما هو مهم ومستعجل حيث يحاول المدير جاهداً تفادي نشاطات الإطار الأول والتركيز على نشاطات الإطار الثاني لأنها نشاطات منتجة وبالتالي لا يهدر وقته في الإطار الثالث والرابع.

كما توجد قاعدة أخرى لترتيب الأولويات تسمى قاعدة A B C حيث:

A: تمثل الأعمال الهامة التي لا يمكن تفويضها

B: تمكن الأعمال الهامة التي يمكن تفويضها

C: تمثل الأعمال الروتينية الواجب تفويضها.

⁽¹⁾ pierre Nicolas, jérone montermand de bisse: la gestion du temps , chihab, Alger, p 18

و يجب أن تستحوذ الأعمال A B C على النسب التالية: 75% و 20% و 5% على هذا الترتيب⁽¹⁾

6- ما هو مقدار الهدف المستغرق؟ إن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية وأن يحدد الوقت اللازم لكل نشاط وفق خطط أسبوعية⁽²⁾ ولبناء خطة يومية أو أسبوعية لا بد من التذكير بما كشفت عنه بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة إذ يتراوح بين 25% و 5% من إجمالي وقت المدير⁽³⁾.

4- جدولة الأنشطة: تأتي جدولة الأنشطة لتجيب عن سؤال "متى" وعند الجدولة لا يستطيع المدير أن يتجاهل مبادئ وضعها عدد من الباحثين في مجال إدارة الوقت على شكل قوانين هي

- قانون لوبوريث (loi de laborit): يقضي هذا القانون أن كل إنسان له ميول طبيعي للقيام بالأعمال البسيطة والأقل جهداً، والحل الذي قدمه هذا الباحث هو البدء أولاً بالأعمال الصعبة والشاقة وإتمام إنجازها ثم الانتقال إلى الأعمال البسيطة والسهلة
- قانون فراز (loi de fraise): يرى هذا الباحث أن الوقت له بعد سيكولوجي له علاقة بالمنفعة الموجودة عند أداء عمل معين، فكلما المنفعة كبيرة كلما مر الوقت بسرعة، ويضع المدير وقته في إنجاز الأعمال المرغوب فيها وتأجيل وإهمال الغير سارة، والمخرج من هذه المشكلة هو البدء بالأعمال الغير متنبأ بها.
- قانون مورفي (loi de murphy): يرى بأن كل عمل يحتاج إلى وقت أكثر مما نظنه لهذا لا بد من تقييم الوقت اللازم لتنفيذ المهمة مع إدماج الأمور الغير متوقعة بالطريقة التالية: 60% وقت مخطط و 40% وقت غير متنبأ به.
- قانون باركين سون (loi de parkinson): يعد من أهم القوانين في هذا المجال، والذي يقضي بأن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه أو يسمى بتضخيم الوقت، فكلما كان لدينا الوقت الكافي لتحقيق عمل ما كلما أخذ هذا العمل الوقت الكثير، فالشخص الذي نراه مشغول جداً هو الذي لديه فائض من الوقت، وظاهرة الانشغال في العمل لا يمكن أن تعتبر تقانياً من العامل أو الإداري بل يعبر مؤشراً عن تدني مستوى إدارته للوقت المحدد له، لهذا يرى هذا الباحث من لا بد من تحديد وقت بداية ونهاية لكل مهمة أو نشاط مع احترام هذا الوقت (وقت البداية والنهاية).
- قانون تايلور (loi de Taylor): يرى تايلور بأن ترتيب سلسلة من المهام يؤثر مباشرة في الوقت المتخذ، لهذا لا بد من وضع وترتيب جيد للأنشطة، مع الأخذ في

(1) pierre Nicolas, jérone montermand de bisse: la gestion du temps , chihab, Alger, p 18

(2) نادر أحمد أبو شيخة : مدخل إلى إدارة الوقت ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ، ط1، 2009، ص ص 114-115.

(3) ربيحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 50-51

الحسبان الوتيرة الخاصة بكل فرد فمثلا: إذا كان الفرد في كامل حيويته (وقت الذروة) فلا يضيع وقته ومجهوده في فرز البريد بل يجب عليه القيام بأعمال مهمة تحتاج إلى تركيز كبير وذو مخ متفتح (1)

(ب)- الأساليب الإحصائية في تخطيط الوقت: يستخدم في تخطيط الوقت بعض الأساليب الإحصائية التي أهمها خريطة (جانت) وشبكة بيرت الخاصتان بتخطيط الوقت. فخرطة (هنري جانت h.Gante) تستخدم كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت، أو الوقت اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغته وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول جانت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط بالوقت الذي يستغرقه التنفيذ الفعلي. (2)

أما شبكة بيرت فتستخدم في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ بشكل فعال وتعد شبكة بيرت من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت وتفعيل الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع أو بالتزامن من خلال ضمان كل من سيحتاج إليه من موارد ومستلزمات وعمال ومعدات. (3)

(2)- تنظيم الوقت: تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها، وأول خطوة على الإداري القيام بها في هذا المجال هو أن يعرف كيف يستخدم وقته بإتباع سجل يخصص لرصد وتنفيذ الوقت الفعلي، فبعض المديرين يحتفظون بمثل هذا السجل ويدونون بأنفسهم الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يقضونها والبعض الآخر يوكل هذه المهمة إلى السكرتيرة وأهم في ذلك أن بدون كل نشاط أو عمل يقوم به عند وقت حصوله وليس في وقت لاحق.

(1) التاريخ 21.01.2010 الساعة 15:00 www.L'enterprise.com

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 62-63

(3) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص ص 134-135

(أ) - عناصر عملية تنظيم الوقت:

(أ) - 1 تسجيل الوقت: بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن التخطيط هو المهمة الأولى له فإن بيتر دروكر يرى أن الخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات، وبالتالي فإن مهمة المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية إنقضاء وقته، وهو جوهر عملية تسجيل الوقت.

إن تسجيل الوقت يسمح لنا بتحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف في الأول وزيادة الوقت المخصص للآخر وبهدف التعرف على مضيعات الوقت ويمكن أن يتم تسجيل الوقت من قبل المدير نفسه، كما يمكن أن يقوم به شخص آخر في المؤسسة. (1)

و يكون تسجيل الوقت بالاعتماد على سجلات متعددة يعتمد عليها المدير أو الموظف كالسجل اليومي للوقت والذي يضم: سجل الهاتف، سجل الاجتماعات، سجل المقاطعات، فهذه السجلات تزود المدير بالإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:

✓ ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم وكان من الواجب القيام بها ؟

✓ ما هي الأنشطة التي قمت بها اليوم وكان من المفروض عدم القيام بها ؟

✓ ماهو الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك ؟ ولماذا؟

✓ ما هو الوقت الأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟

✓ ماهي المقاطعات التي حصلت معك اليوم وتعد من أكثر مضيعات الوقت؟ (2)

(أ) - 2 تحليل الوقت: إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه وعلى ذلك يعد تسجيل الوقت غير كاف لدى لابد من تحليله وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير منتجة التي تستنفد الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياع ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، وإذا كان تسجيل الوقت يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه فإن هذه المراجعة لن يكون لها معنى إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل وبناء على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى مايلي:

(1) نادر أبو شيخة: مرجع سابق ص ص 84-85.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 122

■ التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها ولا تتجم عنها أية نتيجة مفيدة.

- ماهي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين ؟
- ماهي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير أو المرؤوسين؟⁽¹⁾

يعتقد أحد الكتاب أن هناك أسطورة في الإدارة وهي أن الرئيس يفهم كل عمل يقوم به المرؤوس فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوس لإنجاز المهام، وبالتالي فإنه لا يعطي وزنا كافيا لكمية العمل الإضافي التي تؤثر على وقت المرؤوس أو على قدرته على إكمال المهام، وهذا شيء غير عادل ولكنها حقيقة يجب التعامل معها في حل هذه المشكلة، لدى فالمسؤولية تقع على عاتق الرئيس والمرؤوس ومنه يجب على المرؤوس وضع بدائل، والحل هنا يكمن في :

- إعداد وصف واقعي وعملي للوظيفة التي يشغلها

- تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة

- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها⁽²⁾.

(أ) - **3 تفويض السلطة:** إن التعريف الذي نتبناه لتفويض السلطة، من زاوية إدارة الوقت، يشق من تعريف الإدارة فإن كان أبسط تعريف للإدارة بأنها تنفيذ المهام وتحقيق النتائج، وبالتالي فإن الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يستطيع أن يدير وقته بفعالية، "فمن لم يستطيع إدارة وقته كما ذكر Peter Drucker لا يستطيع إدارة أي شيء آخر "

إن هذه الأهمية المنوه عنها للتفويض جاءت أساسا استجابة لأسباب عديدة منها:

- التركيز على القضايا والأنشطة المهمة.

- التدريب العملي للمرؤوسين.

(1) نادر أبو شيخة: مرجع سابق، ص ص 92-93

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق ص 141

- تدعيم ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين.
- تطوير العمل.

إن الكثير من الرؤساء لا يعرفون كيف يفوضون، لأن التفويض مهارة لا يمتلكون زمامها إلا القليل من الرؤساء، فامتلاك المهارة التفويضية أول ما ينصرف، إلى معرفة نوع المهام التي يمكن تفويضها، وما هي المهام التي يجب أن يقوم بها الرئيسي والتي يمكن تفويضها، ومن هم الأشخاص اللذين يتم تفويضهم، وما مقدار السلطة اللازمة للتفويض والمناسبة لقدرة المرؤوس، وما مدى إمكانية استخدام هذه السلطة من قبله؟ و في أي ظرف يرجع الرئيس إلى المرؤوس للنصح والرأي؟ وأخيراً، ماهي طرق الرقابة والمتابعة التي يمكن استخدامها عند التفويض، فهل يكفي المدير أن يفوض بعض سلطاته للمرؤوس وينتهي الأمر عند هذا الحد، أم أن المدير يتابع ويراقب تنفيذ المهام من خلال تقارير الإنجاز وتقرير تقديم العمل.

ثم كيف للرئيسي أن يتعرف على الصعوبات التي تواجه المرؤوس أثناء تنفيذ المهام حتى يتمكن من إبداء آرائه وإرشاداته في المراحل المبكرة في العمل، وقبل أن تتعقد الأمور.

❖ مبادئ تفويض السلطة:

- تحمل مسؤولية التفويض
- تحليل وظيفة الرئيس
- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين
- معرفة المرؤوسين لاختيار المناسبين منهم للتفويض
- تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد تمام العمل
- وضع نظام المتابعة (1)

(أ) - 4 المتابعة: يعرفها هنري فايول Fayol بأنها: " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والعمليات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن

(1) نادر أبو شيخة: مرجع سابق ص ص 263-274.

غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء الناس، الأشياء، الأفعال". (2)

(1) خصائص المتابعة الفعالة: وتتحصر في عشر نقاط أساسية هي:

- ✓ يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته
- ✓ يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة
- ✓ ينبغي على نظام الرقابة أن ينظر إلى الإمام
- ✓ يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الاستثناءات في النقاط الحرجة الإستراتيجية

- ✓ يجب أن تكون الرقابة موضوعية
- ✓ يجب أن تكون المتابعة مرنة
- ✓ ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي
- ✓ يجب أن تكون الرقابة اقتصادية
- ✓ ينبغي على النظام الرقابي أن يكون مفهوما
- ✓ يجب أن تحتوي المتابعة على الأعمال التصحيحية. (1)

(2) أساليب المتابعة: للمتابعة أساليب متعددة على درجة بسيطة أو تعقيد العمل الذي أعدت من أجله كذلك تعتمد على حجم المؤسسة وطبيعة تخصصها ومجال عملها، ومن أهم هذه الأساليب:

- أ- الأساليب الوصفية: سجلات الدوام، سجلات الزمن.
- ب- الأساليب الميدانية: وهذه الأساليب تقوم على أساس الزيارات لمواقع العمل والإنتاج والإطلاع مباشرة على ما يحدث في كل مواقع المؤسسة وقد تكون هذه الزيارات مفاجئة أو غير مفاجئة أي دورية، وقد تكون خارجية من قبل هيئة حكومية مثل دورات التفتيش التي يقوم بها البنك المركزي على البنوك التجارية، أو وزارة التموين على المحلات التجارية أو يمكن أن تكون هذه الزيارات داخلية كأن يقوم مدير إحدى الدوائر بزيارة الأقسام المختلفة في دائرته. (2)

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2007، ص، 283.

(1) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1984، ص- ص. 388 - 390.

(2) عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، ط1، ص ص 141 - 142.

(3) وسائل الرقابة: تمارس الرقابة بوسائل عديدة أهمها: الإشراف، ودراسة التقارير والمراجعات.

أ- الإشراف: هو مراقبة عمل الموظفين بغية توجيههم نحو الطريق السليم، وذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة، واتخاذ كافة التدابير الآلية إلى حسن سير العمل وانتظامه، ويستوجب الإشراف اختيار المشرفين على أساس الجدارة والاستحقاق وتدريبهم، ورفع كفاءاتهم، واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة ولمبادئ العدالة والمساواة والحياد، وإمامهم التام بالعمل المشمول بإشرافهم.

ب- التقارير الدورية: تستهدف تحقيق غايتين أساسيتين هما: شرح كيفية سير الأعمال وتقدير كفاءة الموظفين العاملين في الإدارة.

ج- المراجعات والشكاوي: وهي التي يقدمها أصحاب المصالح إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر الذي لحق بهم، وتكون المراجعة استراحيمة عندما تقوم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي، أو تسلسلية عندما يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.⁽¹⁾

و- إدارة الوقت والوظائف الإدارية: لقد قام هنري فايول بتقسيم وظائف الإدارة إلى أربعة أقسام: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وقد أضاف المهتمون بالإدارة وظيفة أخرى وهي وظيفة اتخاذ القرار وهذه الوظائف في مجملها تحتوي على مهمة إدارة الوقت وهذا يقودنا إلى أن إدارة الوقت تستوجب وجود مهارات التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية، وتأتي علاقة إدارة الوقت بوظائف الإدارة على النحو التالي:

(1)- التخطيط: يعرف التخطيط حسب فايول بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".⁽²⁾

و يعرفه أيضا الباحث "تيري" على أنه: "الوصول إلى الأهداف بأقل وقت وأقل جهد وتكلفة" وعملية التخطيط مرتبطة بإدارة الوقت في جميع مراحلها إذ يعتبر الوقت من أهم

⁽¹⁾ فوزي جيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص ص 113 - 115.

⁽²⁾ أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2001، ص 58.

مراحل الخطة، وعند إعداد الإداري لخطة يتطلب منه أن يراعي الزمن في كل مرحلة، وأن يقوم على توزيع الوقت على كل مرحلة حسب كل مرحلة وأهميتها، حيث يساوي مجموع الأزمنة والتي تؤخر تحقيق الهدف، لذا يعتبر وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة هي النقطة الرئيسية⁽¹⁾.

(2) - التنظيم: عرفه " والتر " على أنه: " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبات في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة " وقد أثبتت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة بأن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، وتنعكس أهمية إدارة الوقت على التنظيم في عدة نواحي منها:

- 1- تحديد مهما وإختصاصات العاملين .
- 2- تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل .
- 3- تبسيط إجراءات العمل المشبعة باستبعاد ما هو غير ضروري .
- 4- الإتجاه نحو تفويض السلطة مما ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ضمن الوقت المحدد والمتناسب مع أهمية النشاط⁽²⁾.

فالتنظيم يعتبر همزة وصل بين وظيفة التخطيط وتنفيذ الخطة، فأى خلل في التنظيم ينتج عنه إضاعة للوقت وتأخير في الإنجاز، لهذا لا بد من تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات مع وجوب توافر علاقة تفاعلية إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التفاهم والإتفاق على طريقة واحدة لتنفيذ العمل، بالإضافة إلى الإتجاه نحو تفويض السلطة لأنه يعمق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ويضمن ربح الوقت وتسخيره للأعمال المهمة.

(3) - التوجيه: هو إعطاء التعليمات والأوامر وتقديم الإرشادات وتشجيع وتحفيز الأفراد وتبادل المعلومات، تأتي أهمية الوقت في وظيفة التوجيه من معرفة الموجه نفسه بوقت التوجيه وبنفسية العاملين وظروف المؤسسة، فوقت التوجيه ومدته ومراحله مهمة للحصول على نتيجة أفضل فإن إطالة زمن التوجيه ومدته ومراحله مهمة للحصول على

(1) سهيل عبيدات، إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2007، ص 31.

(2) عبد الغفار حنفي: عبد السلام أبو قحف ص ص 19-80.

نتيجة أفضل فإن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين في ملل وسأم، أما إذا كانت مدته أقصر وعلى فترات متباعدة تعطي ثماراً ونتائج أفضل.⁽³⁾

(4)- الرقابة: يعرفها كوننتر بأنها: "قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت "

تبرز أهمية إدارة الوقت في الرقابة للكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت الغير المناسب، ويختلف وقت الرقابة حسب نمط القائد، حيث يكون أطول في حالة تنفيذها من خلال الوعيد والتهديد ويقصر وقتها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة و لكي يتم المحافظة على الوقت خلال القيام بعملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية:

- 1- وضع نظام رقابي فعال يختصر الوقت.
- 2- إتباع طرق للرقابة تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المؤسسة.
- 3- استخدام معايير بيطية قياسية يمكن بواسطتها معرفة التقدم الذي تحرزه المنظمة.
- 4- لا مركزية للرقابة لأن تركيزها في أيدي أشخاص معينين يفقدها عنصر المرونة يؤخر إنجاز الأعمال.⁽¹⁾

⁽³⁾ سهيل عبيدات: مرجع سابق ص ص 31-32.

⁽¹⁾ رعد الصرن: مرجع سابق، ص 51.

2- الأداء:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير لدى الدارسين كما شهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات والمعوقات المتعلقة به، لهذا اهتم البعض منهم بتحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مرادفة.

كما يرتبط مفهوم الأداء بسلوك كل من الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانا مركزيا داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرفته موسوعة إدارة الموارد البشرية: "واجب الموظف الذي يتطلب منه أن يقوم بنفسه بالعمل الذي كلف به، ويخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجباته الوظيفية"⁽¹⁾

كما يعرفه علي السلمي بقوله: " ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مكان العمل"⁽²⁾

أما زلاحي وويلاس SZILAGYI et WALLACE فعرفاه: " هو العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها."⁽³⁾

كما يرى هينز Hagnes أنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"⁽⁴⁾

أما مصطفى عشوي يعرفه: " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."⁽⁵⁾

في حين نجد راوية حسن عرفته: " درجة تحقيق واطمأن المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁽⁶⁾

⁽¹⁾ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، ص97.

⁽²⁾ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غربي للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1997، ص79.

⁽³⁾ Szlaggi and Wallace organisestional behavior and perennance good your publshinghng. Santa Monica. Second ed . 1980 , p 443

⁽⁴⁾ محمد توفيق الماضي: الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر) 1995 ص 13 .

⁽⁵⁾ مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 ص 189.

⁽⁶⁾ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ،مصر، 1999، ص 209.

ويعرفه علي السلمي بقوله " تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتنقية من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل، وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة " (1)

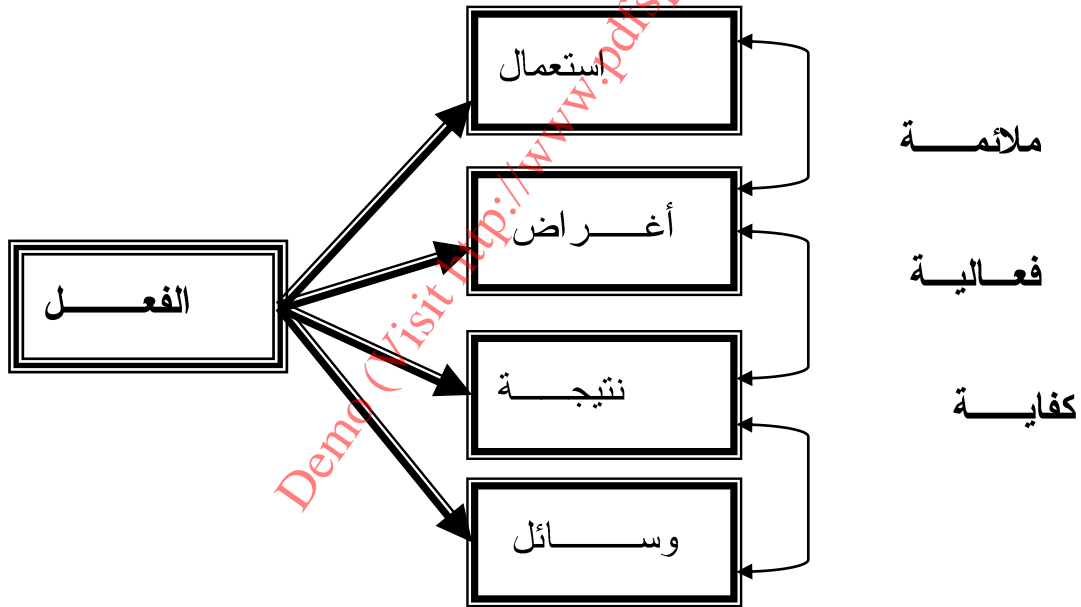
ويرى حسن إبراهيم بلوط أنه "انجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة. " (2)

أما مصطفى بدوي فيعرفه: " عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. " (3)

ويرى علي السلمي أنه "الاستخدام الأمثل للموارد (رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة ، المعلومات) وذلك لإنتاج السلع والخدمات. " (4)

أما جيرارد دوناديو jerrard donadion: " يتبلور مفهومه للأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9) مفهوم الأداء عند جيرارد دوناديو.



Sources: Dimitri wess: Ressources Humaines, édition d'organisation, paris, 2003,p 243.

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غربي للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2002 ،ص125

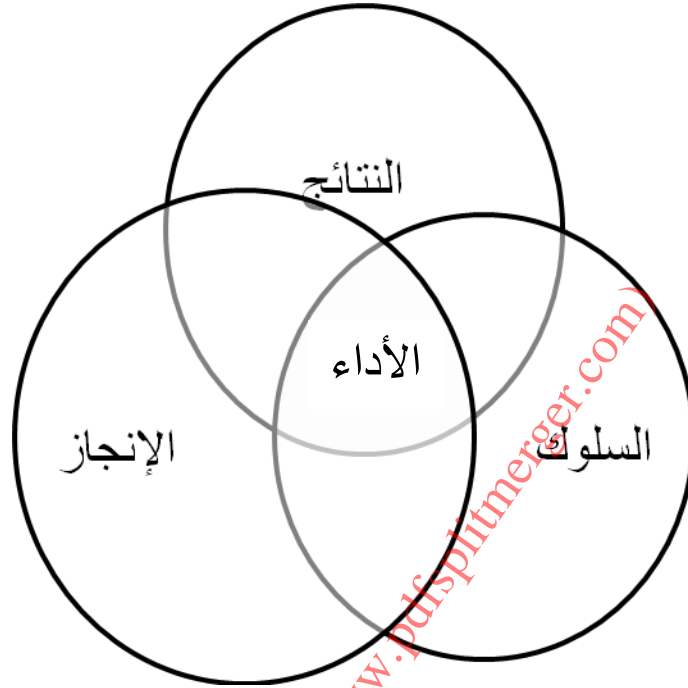
(2) حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ،لبنان ،2002، ص360.

(3) بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب العربي، القاهرة، ط2، 1977، ص 87.

(4) علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، مصر، دس، ص 70.

كذلك فإن الباحث فيصل الدحلة قام ببناء مفهومه للأداء من خلال بلورته في الشكل التالي:

الشكل (10) مفهوم الأداء عند الباحث: فيصل الدحلة.



المصدر: فيصل الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان (الأردن) 2001، ص95.

فالأداء عند هذا الباحث هو: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".

حيث أن السلوك هو كل مايقوم به العامل من أنشطة داخل المؤسسة مثل: عقد اجتماع، تصفح البريد الوارد، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، وقبل تحديد المفهوم الإجرائي لا بد أن نتطرق أيضا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء مثل: الكفاءة، الفعالية، الكفاية الإنتاجية.

الكفاءة: "مجموعة الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة" (1)

(1)محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا، دمشق، سوريا، 1999، ص52.

الفعالية:

عرفها تايلور: " تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة " (1)
 كما عرفها عبد الغفار حنفي: " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه
 من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف
 أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة " (2)
 أما زهير ثابت عرفها بقوله: " نوعية المخرجات وظيفتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل
 والأرباح، رضا العملاء ورضا العاملين " (3)
الكفاية:

حسب برنارد: " إشباع حاجات المشتركين في التنظيم " (4)

الكفاية الإنتاجية:

"كيفية الاستخدام الاقتصادي للموارد بصفة عامة، وذلك لإنتاج أكبر كمية من الثروة
 ممكنة بأقل تكلفة ممكنة، والإنتاجية زيادة ما هو منتج باستخدام نفس الموارد وبنفس التكلفة
 " (5)

تحديد المفهوم الإجرائي:

بالاستناد إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2) والمتعلقة بتحديد مفهوم الأداء وكذلك
 ملاحظناه خلال الزيارات الاستكشافية فان دراستنا الراهنة تستخدم الأداء باعتباره:
 نشاط أو سلوك يقوم به الفرد من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من اجل
 تحقيق الأهداف والنتائج المسطرة.

(1) محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، ص101.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الاعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993، ص25.

(3) زهير ثابت: كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، مصر، 2001، ص 15.

(4) علي عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية (مصر)، دس، ص52.

(5) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية (مصر)، 1992، ص452.

الجدول رقم (2) الخصائص البنائية لمفهوم الأداء:

النسبة %	العدد	المفردات
11.53%	3	نشاط أو سلوك
19.23	5	نتائج يحققه العامل
7.69	2	تحقيق متطلبات الوظيفة
3.84	1	تنظيم العمل
3.84	1	تغيير المحيط
3.84	1	توفير مستلزمات الأداء
3.84	1	تهيئة الظروف المحيطة
7.69	2	انجاز الأهداف
7.69	2	الاستخدام المثل للموارد
3.84	1	إنتاج السلع والخدمات
26.92	7	أخرى
100%	26	المجموع

أ- مكونات الأداء: نظرا لكونه الدعامة الأساسية داخل أي مؤسسة فبفضله تتطور وتتكيف المتغيرات والمستجدات لتبلغ مستوى عالي من النمو والرقى، لدى فإن إلقاء نظرة متفحصة على الأداء ضرورية، فنجد أنه يتكون من عدة عناصر أو هو نتاج علاقة متداخلة بين مجموعة من المكونات الأساسية، لذلك نجد من ينظر إلى الأداء على أنه يتكون من:

• القدرة على العمل: تكتسب عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العلمية والإستعداد الشخصي للقيام بالعمل .

• الرغبة في العمل: عن طريق التحفيز لأداء العمل والظروف الإجتماعية والمادية المحيطة بالعمل وتجديد الإتجاهات. (1)

بالاستناد إلى العناصر السابقة فإنه يمكن صياغة معادلة مفادها:

$$\text{أداء الأفراد} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة.}$$

بالتمعن الجيد في العناصر السابقة نجد أنها ذات وصف عام لمكونات الأداء، وفي سبيل ذلك يرى البعض أن الأداء يتكون من:

* الجهد: الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (التحفيز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

* القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، لا تغيير وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة.

* إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله (2).

بعد طرح مكونات الأداء من قبل الباحثين، يتبين أن هناك عناصر أساسية هامة لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها، وبالتشخيص الدقيق لأداء الأفراد للمهام والوظائف في المؤسسة نجد أن الأداء يكون من خلال:

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 64

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216.

* القدرة على الإلمام بالواجبات الخاصة بالعمل.

* مدى الانضباط والمواظبة في العمل، هل العامل مواظب على عمله أو لا، هل يحترم المواعيد والقوانين.

* مدى تكيف العامل ضمن مناخ العمل وقدرته على إقامة علاقات مع الزملاء.

* الخصائص الشخصية والسمات ذات التأثير على الأداء.

إن أداء المؤسسة يكون محصلة تفاعل نوعين من الأداء هما:

✓ أداء العنصر البشري (الأفراد).

✓ أداء العناصر التكنولوجية والفنية.

إن تكامل أداء هذين الأخيرين يحدد الأداء الشامل للمؤسسة، فكلما كانا في تحسن وتطور زادت كفاءة وفعالية المؤسسة، " في يومنا هذا المؤسسة ليس له معنى إلا بتطوير الأبعاد الثلاثة المكتملة لبعضها البعض".

-الأداء الاقتصادي: بمنح ثقة المساهمين والعملاء وتقاس بالمشورات والنتائج

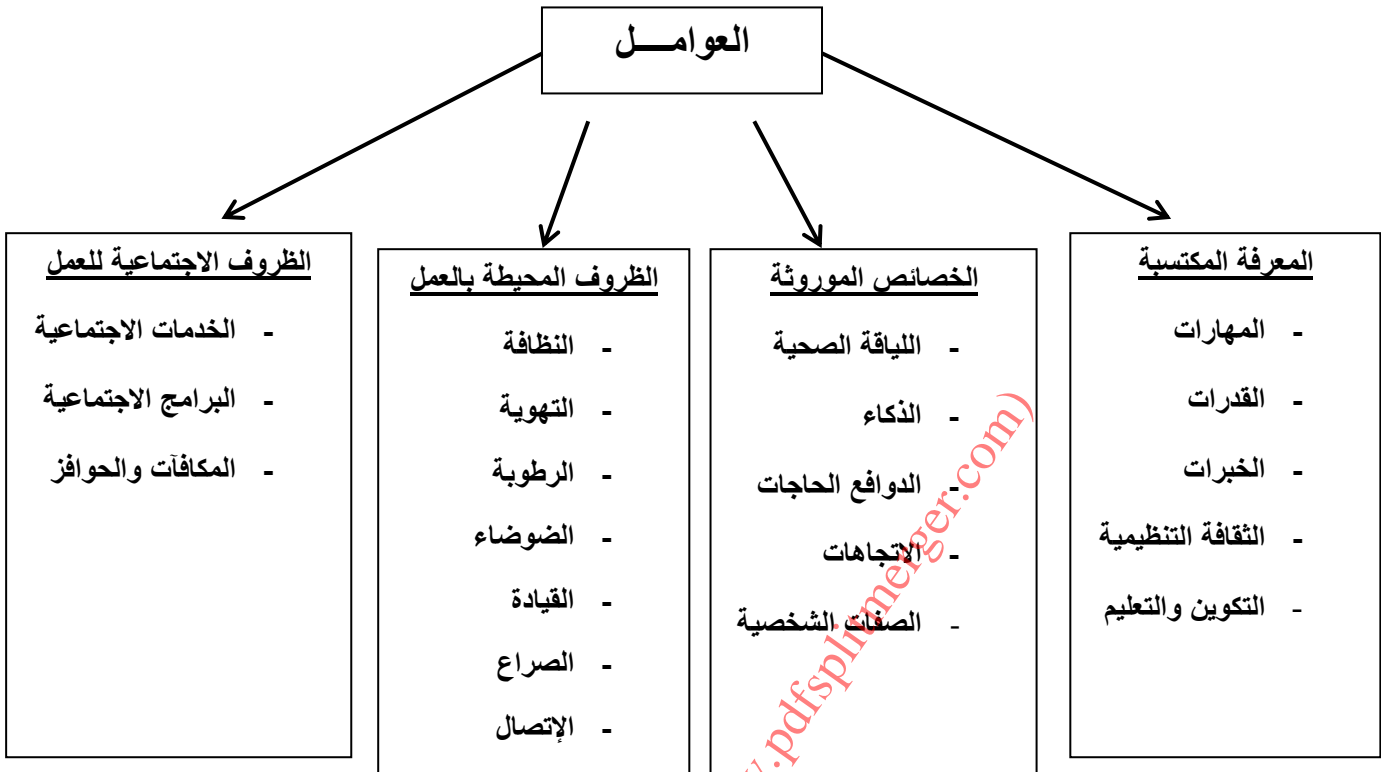
-الأداء الاجتماعي: الذي يعتمد على قدرة المؤسسة على إنتاج المبدع (المخطط) والمنفذ.

-الأداء الجماعي: أي مساهمة المؤسسة في تطوير محيطها. (1)

ب- العوامل المتحكمة في الأداء (المحددات): يتأثر الأداء بعدة عوامل مختلفة التي لها دور كبير في تحديد مساراته والضغط عليه، فقد تكون معرفة مكتسبة الخصائص الموروثة لدى الفرد أو الظروف المحيطة بالعمل، يمكن كذلك النظر إلى هذه العوامل على أنها تكون داخلية (نفسية) أو خارجية، وقد تعمل هذه العوامل على دفع وتيرة الأداء وتطوره أو تكبحه وتحد من قوته.

(1) CJDC centre des jenns dirigent:le guide de la performance global, édition d'organisation , paris ,p910.

الشكل (11) العوامل المتحكمة في الأداء:



ج - معايير الأداء:

جل المؤسسات تقوم بالوقوف على ما تم تحقيقه من نتائج وهذا لقياس مدى نجاحها ووصولها إلى عتبة التطور، وهذا لا يأتي إلا من خلال تحديد معايير للأداء المنجز وطرق لقياسه، وذلك بغية نشر جو من الشفافية والموضوعية بين الإدارة والعمال وتحفيزهم على العمل بشكل جيد، لتسمح هذه المعايير والطرق بالحكم على التكيف والتلاؤم بين الأفراد ووصفها كحاجة إنسانية من أجل الوقوف على تقييم العامل نفسه بالنسبة للمتطلبات الوظيفية (1) وإن هذه المعايير تشمل على مجالين هما:

* مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم والنشاطات المطلوبة منهم.

(1) Jean marie: ressources humaines, vufert, paris , 1988, p 129

* مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به (1).

من هذا المنطلق نجد أن هناك من يطرح معايير للأداء تشتمل على كل من:

1- كمية الجهد المبذول: وتعني مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- نوع الجهد: أي مستوى الجودة والدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3- نمط الأداء: وهو "الأسلوب الذي يبذل فيه الجهد، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة" (2).

إن معايير الأداء تصف جانب كمي وآخر نوعي وزمني وسمات الأداء المرغوب فيها، ويتم التأكد من تحققها وفق طرق القياس المعروفة والمعايير في حد ذاتها تدور حول:

* النتائج المحققة في العمل.

* السلوك الوظيفي للعامل.

* إضافة السمات الشخصية للعامل.

و من أجل قياس هذه المعايير هناك العديد من الطرق المعروفة لقياس الأداء وتقييمه.

2-3 طرق تقييم الأداء: إن أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة يتطلب النظر إليه على

ما تم تحقيقه من أرباح ودرجة الإشباع لحاجاتهم، هذا يكون بقياس الأداء المنجز من طرف الأفراد، ومدى تطابقه مع المعايير الموضوعية للوصول إلى الإنتاجية الجيدة.

لهذا نجد العديد من الطرق لتقييم الأداء وهذا حتى يمكن تطويره والوقوف على المعوقات التي تحد منه، وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحقيق الاستثمار الجيد للموارد البشرية، هذه

(1) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 213.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 25-26.

العملية المعروفة بعملية تقييم الأداء والتي تعرف: 'قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور'⁽¹⁾. ندرك أن تقييم الأداء يقف على مدى الإنجاز والقيام بالمهام والوظائف الموكلة للعمال وقدرتهم على الترقية في السلم المهني، إن تقييم الأداء له أهداف داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيقها.

د- أهداف تقييم الأداء: هناك جملة من الأهداف تتحقق من وراء عملية تقييم الأداء، ويمكن حصرها في:

د (1)- أهداف وظائف إسترجاعية: تشكل وظائف الترقية والانتقال والإنهاء هدف من الأهداف المتعلقة بتقييم الأداء، حيث أن القرارات تتخذ بناء على التقييم، وأن قرار إسترجاع الأداء هو المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائجه وتوجيه الأداء الطبيعي.

د(2)- أهداف تدريبية: من خلال نتائج تقييم الأداء تحدد المؤسسة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، ومن تم تضع برامج التدريب المناسبة.

د(3)- تشخيص مشاكل الأداء: وذلك بالوقوف على المشاكل التي تعترض ممارسة الأفراد للوظائف المنوطة بهم، وتكشف بوضوح نوع المشاكل المعترضة لحسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية، بعدها يتم تحديد الإجراءات المناسبة.

د(4) أهداف إدارية - قانونية: الإدارة الحديثة تركز على عمل الأفراد وتكافؤهم على أدائهم كمجموعة، ومنه تعول على الدوافع الجماعية المحددة لثقافة المؤسسة وللأفراد وبالتالي تتوقع الالتفاف حول الأداء الجماعي باعتباره أسهل وأدق خاصة أمام الرأي العام⁽²⁾.

إن تقييم الأداء هو الدعامة الأساسية بالنسبة للمؤسسة والأفراد، خاصة من حيث العمل على مدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية والاستفادة للنقدم الوظيفي وتنمية المنافسة مع سهولة التخطيط للقوى العاملة.

(1) زهير ثابت: مرجع سابق، ص 87.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 365-366.

ه- القائمون بتقييم الأداء: ما هو متعارف عليه أن الرئيس المباشر هو الذى يقوم بتقييم العمال الخاضعين لإشرافه لكن مع تطور المؤسسات وتعدد النظريات والنماذج التنظيمية والإدارية الحديثة، تعددت الأطراف القائمة بعملية التقييم وهم:

1- تقييم الرئيس المباشر.

2- التقييم من طرف الزملاء.

3- التقييم الذاتى.

4- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم.

5- تقييم إدارة الموارد البشرية.

و- طرق تقييم الأداء: بهدف محاولة إيجاد القيمة الحقيقية للأداء والوقوف على مدى تطوره أو نكوصه والمشاكل التى تعترضه، نجد مجموعة من الطرق التى تقوم بتقييمه وقياسه وفق مجموعة من المعايير، إن طرق قياس الأداء تنقسم إلى قسمين هما:

و(1)- الطرق التقليدية: هذه الطرق تقيس مستوى الأداء وتفيد في تحقيق الأهداف الإدارية بالاستناد إلى مقارنة مستوى أداء العمال بأداء الآخرين، أو مع الأداء العام للمؤسسة وتشمل كل من:

* طريقة الترتيب وتشتمل على:

- الترتيب التبادلي

- المقارنة الزوجية

- التوزيع الإجباري

* طريقة التدرج البياني.

* طريقة الإختبار الإجباري.

و(2)- الطرق الحديثة: تقيس إنجاز الرجل المثالي وتكشف عن مستوى الأداء والتنبؤ بمستقبله ن وهذا جراء قياس الأداء بمعزل عن الآخرين أو معدل الأداء النموذجي، وتحتوي على الطرق التالية:

* طريقة الإدارة بالأهداف

* الطريقة الرتبية للتطابق السلوكي

* طريقة الأحداث الحرجة

* طريقة معايير العمل

* طريقة التقرير المكتوب

إن لكل طريقة مزايا وعيوب، حيث تنفيذ كل واحدة في قياس أحد جوانب الأداء.

ي- **مداخل تقييم الأداء:** يقصد بالمدخل هنا المنهج العام الذي على أساسه تصمم وتنفذ عملية (آلية) تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة⁽¹⁾. وسنعرض في مايلي المداخل المتعارف عليها في هذا المجال والمطبقة داخل المؤسسات.

ي(1)- **مدخل رقابة الأداء:** يدعي هذا المدخل performance contrôle approche الذي يكون من خلاله أداء الفرد أثناء العمل تحت الرقابة والمتابعة اللصيقة والمستمرة من قبل المقيّم ذاته وهو في العادة الرئيس المباشر والذي يكلف بملاحظة الأداء وجمع المعلومات اللازمة عنه من أجل تقييمه.

ي(2)- **مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل:** يعتمد هذا المدخل في تصميم عملية تقييم الأداء على مفهوم نظرية النظام حيث يقسم أو يجزئ عملية التقييم إلى أربعة أجزاء متكاملة مع بعضها على النحو التالي:

المدخل، عملية التحويل أو التشكيل، النهايات، التغذية العكسية.

ي(3)- **مدخل الإدارة بالأهداف:** يجري تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف بإتباع مايلي: يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدى) أو مع فريق العمل الذي يرأسه، على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الاتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين، يلتزم الطرف الثاني أمام الأول (الرئيس المباشر) بإنجاز ما اتفق عليه، حيث على أساسه يتم تقييم أداء الطرف الثاني.

يتضح من خلال ذلك أن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين ستكون بمثابة معايير من أجل تقييم الأداء، وبما أنها معايير فيجب أن تتصف بما يلي:

- وجود عنصر التحدي.

- أن تكون نابعة من أهداف الوحدة الإدارية.

⁽¹⁾ Walter M: the performance management, Handbook institute of personnel and Development, London, 1995, p 27.

- أن تكون قابلة للقياس من حيث الكمية.

- أن تكون واضحة ومفهومة.

- أن تكون محددة بشكل دقيق. (1)

ن- توجيه الأداء وإدارته:

ن(1)- توجيه الأداء: هي عملية إتصال مستمرة بين الرئيس والقائم بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء، حسب الخطة ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء، وهناك أساليب تستعمل في ذلك منها:

- تجنب لوم وتأنيب العاملين في حالة وجود قصور في الأداء.

- تشجيع التقييم الذاتي من طرف العاملين.

- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.

- الاستماع بحرص لأداء العاملين (2).

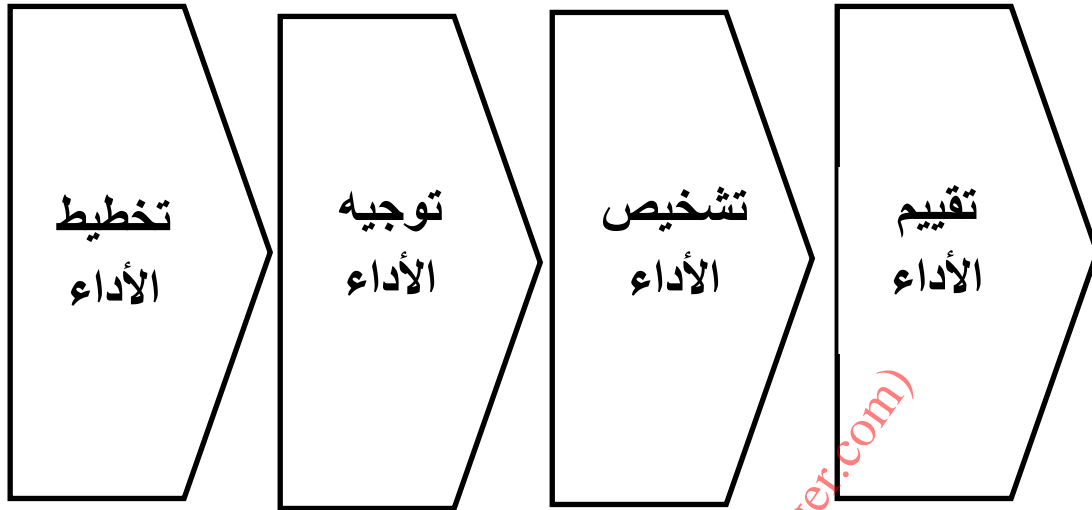
ن(2)- إدارة الأداء: هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة، كهدف يسعى إليه الجميع (3).

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2009، ص ص - 379-387.

(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق ص 157.

(3) عبد الرحمن تيشوري: إدارة الأداء أهدافه، معايير ه

الشكل (12) عناصر عملية إدارة الأداء :



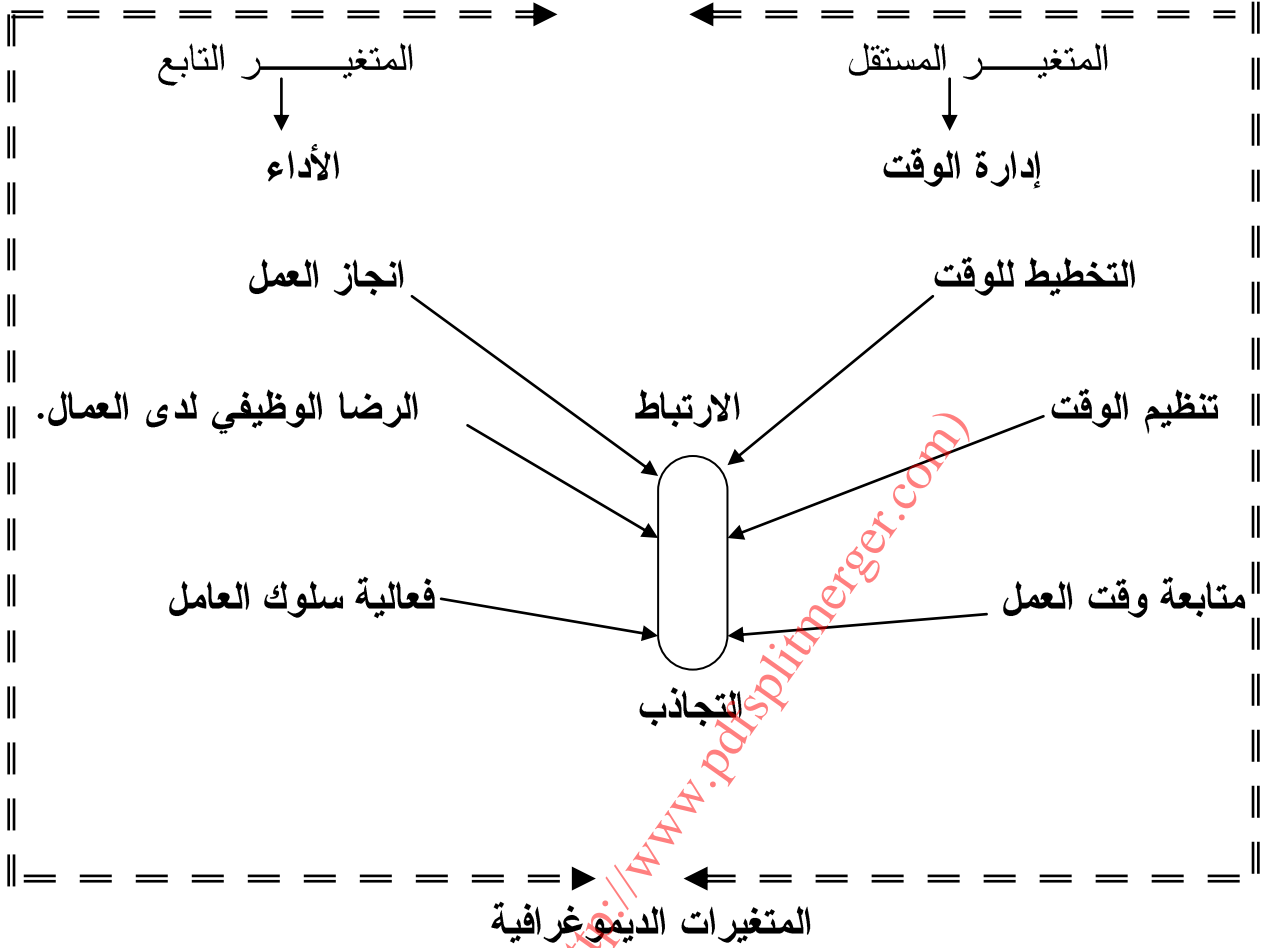
المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، مرجع سابق ص 171.

سادسا نموذج الدراسة: يتكون نموذج هذه الدراسة من المتغيرات الأساسية للفرضيات الجزئية والمشكلة بطبيعة الحال للفرضية العامة، والتي مفادها: " هناك علاقة ذات دلالة بين إدارة الوقت والأداء"، يبدو جليا أن هذه الفرضية تعكس عدد من العلاقات المحتملة بين:

- التخطيط للوقت وزيادة انجاز العمل.
- تنظيم الوقت وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.
- متابعة وقت العمل وزيادة فعالية سلوك العامل.

هذه العلاقات الاحتمالية هي محل اختبار وتقصي ميداني في هذه الدراسة، والشكل (13) يبين هذه العلاقات:

الشكل (13) العلاقات الاحتمالية في نموذج الدراسة:



من خلال هذا الشكل يتجلى واضحا في إتباع الدراسة الراهنة مسارا منهجيا يتدرج من العام إلى الخاص وأحيانا من الخاص إلى العام.

حيث تعرضت في الفصل الثاني إلى مجمل النظريات التي عالجت موضوع إدارة الوقت والأداء، وما تنطوي عليه من قواسم مشتركة سواء من حيث المفاهيم والقضايا النظرية، أو من حيث الأساليب المنهجية المستعملة، وهذا بغرض محاولة تقصي هذه الأطر المعرفية من خلال الفصل الثالث، الذي يتناول الدراسات السابقة المندرجة ضمن سياقات معرفية متباينة.

هذا الانتقال من العام إلى الخاص دفعنا في الفصل الرابع إلى طرح إجراءات الدراسة الميدانية وتقنياتها المنهجية، لننتقل بعد ذلك إلى جمع المعطيات وتحليلها بغرض تبيان مدى الصدق الأمبريقي لفروض وتساؤلات الدراسة.

وعلى العموم فقد اعتمدت هذه الدراسة على التحليل السوسولوجي لمختلف الأدبيات التي كتبت حول الظاهرة البحثية، مما جعلنا نتوصل إلى صياغة تساؤلات وفرضيات إجرائية اختبرناها (انظر الفصل الرابع) بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتطبيق تقنيات جمع البيانات التي مكنتنا من جمع المعلومات وتبويبها والتوصل إلى نتائج تجيب عن مختلف طروحات الدراسة، وهذا ما يتجلى خلال فصول هذه الدراسة.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

الفصل الثاني

المداخل النظرية لدراسة موضوع إدارة الوقت و الأداء

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية والبحث عن الرشد والعقلانية لتهيير الوقت و الأداء

1- النظرية البيروقراطية عند فيبر

2- نظرية الإدارة العلمية لتايلور

3- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

ثانياً: النظريات الحديثة و البعد الاجتماعي للعامل من أجل استثمار أفضل للوقت و الأداء.

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية حلقة الوصل

3- البنائية الوظيفية

4- نظرية اتخاذ القرار

ثالثاً: النظريات المعاصرة و ارتكازية إدارة الوقت و الأداء كأساس للتفوق.

1- نظرية النظم

2- نظرية رأس المال البشري

3- النظرية اليابانية J

4- النظرية الأمريكية A

5- النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية Z

6- نظرية المتغيرات السبعة S7

تمهيد:

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، فهي عملية موجهة أساسا نحو المستقبل واستشراف آفاقه والوقوف على كل مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف المسطرة، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تعمل على زيادة استغلاله من أجل تحقيق أداء متميز وكفاءة وفعالية عالية.

إن أداء المهام والواجبات لا يكون إلا من خلال التخطيط لها وتنظيمها حتى تضمن أداؤها بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد لها وهو الدور التي تقوم به إدارة الوقت داخل المؤسسة .

إن إدارة الوقت والأداء قد تناولتهما العديد من المقاربات والنظريات التنظيمية بهدف إيجاد العلاقة بينهما وذلك من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة ورضا موارد البشرية وزيادة تعديل سلوكياتهم، فجل المحاولات التنظيرية نظرت إلى العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة وحسب المفاهيم التي إستخدمتها والقضايا المطروحة من قبلها وهذا لإيجاد القواسم المشتركة بينهما .

وباستقراء أهم النظريات التنظيمية المتعلقة بإدارة الوقت والأداء يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

تتضمن كل من: نظرة الإدارة العلمية، البيروقراطية، التقسيم الإداري

ثانياً: النظريات الحديثة:

تضم كل من: نظرية العلاقات الإنسانية، حلقة الوصل البنائية الوظيفية (النسق الاجتماعي، المعوقات الوظيفية، تفويض السلطة، القواعد البيروقراطية) ونظرية إتخاذ القرار

ثالثاً: النظريات المعاصرة: وهي نظرية النظم، نظرية رأس المال البشري، النظرية اليابانية (J) النظرية الأمريكية (A) النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية (Z) ونظرية المتغيرات السبعة (7S) فسنعرض إلى مضامينها وكيفية يجب إدارة الوقت والأداء.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت أواخر الثلاثينات وما صاحب هذه الفترة من تحولات وتغيرات خاصة الثورة الصناعية وسيطرة الآلة في ميدان العمل وظهور مشكلات تنظيمية وصناعية في المؤسسات.

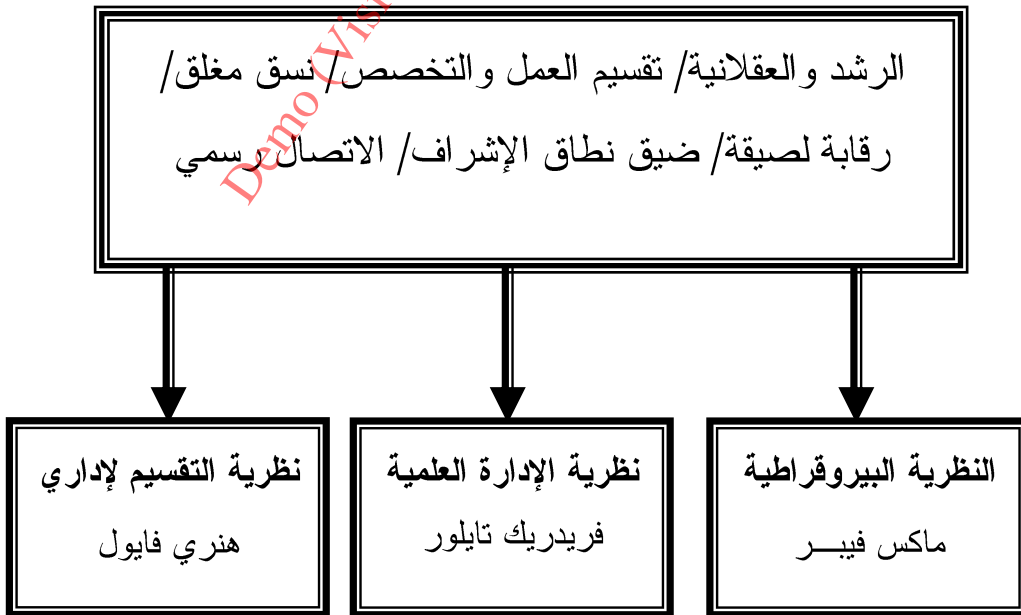
ونتيجة لجهود العديد من الباحثين ظهرت هذه النظريات التي لها قواعد ومسلمات تقوم عليها وتضم هذه الفئة من المقاربات كل من: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)، الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) والتقسيم الإداري (هنري فايول).

ولعل أهم الخصائص التي تتميز بها هذه النظريات مايلي:

- *- التركيز على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية، وما يترتب عنهما من تحديد للسلطات والمسؤوليات والرقابة وضيق نطاق الإشراف.
- *- اعتبار الأجر والحوافز المادية هي الحوافز المهمة للأفراد مما يضمن ولائهم.
- *- الاعتماد على مفاهيم: تقسيم العمل، اعتماد الرسمية في العمل والاتصال الرسمي الرشد والعقلانية في الأداء.

*- اعتبار المؤسسة نسق مغلق والاستخدام الأمثل للموارد، أنظر الشكل (14)

الشكل(14): مفاهيم وقواعد النظريات الكلاسيكية



1- النظرية البيروقراطية:

ارتبطت النظرية البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي نشر نظريته عام 1921، وقد عرفت البيروقراطية: "التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي أو هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمؤسسة"⁽¹⁾، في حين صاغ ماكس فيبر نموذج لتنظيم البيروقراطية حيث يكون هذا النموذج ذو فعالية أكثر في المؤسسة. "يعتقد أن النظام العقلي ركيزة في فعالية الإدارة ويضم بقوة مطلق السلطة وخصائص عقلية مناسبة في المنظمات في تقديمه لمنطق العمل والرشد"⁽²⁾.

حيث كانت دراسته لأنواع السلطة وميز من خلالها ثلاثة أنواع هي: التقليدية، الملهمة والقانونية، لكن في دراسته لجهاز الإدارة وضع نموذج المشهور والذي يعد الركيزة الأساسية للنظرية البيروقراطية ويستند إلى خصائص هي:

1-التخصص وتقسيم العمل: وهو الأساس للأداء الناجح للأعمال والوظائف.

2-التسلسل الرئاسي: لتحديد العلاقة بين المديرين والمرؤوسين.

3-نظام القواعد: مطلوب تحديد واجبات وحقوق العاملين.

4-نظام من العلاقات الغير الشخصية: لشيوع الحياد والموضوعية في التعامل.

5-نظام الإجراءات: تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.

6- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الكفاءة والجدارة"⁽³⁾.

إضافة إلى ذلك:

*- توثيق جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد.

*- عدم تملك المنصب الرسمي.

*- ممارسة السلطة الشرعية من قبل الرئيس"⁽⁴⁾.

نادى فيبر إلى إشراك العمال في العملية الإدارية مع ضرورة تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات من أجل الوصول إلى الكفاءة والفعالية والإنصاف في توزيع المناصب

(1) المهدي الطاهر غنية: إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، الدار الجامعية المفتوحة، طرابلس، 2003 ص 87

(2) Jean Michel plane: théorie organisations, dunod, 2^{em} édition, paris, 2003, p 24

(3) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 33-34

(4) علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 42-44

والجزءات، هذا النموذج الذي أوضحه فيبير يحمل ضمن طياته نوع من المثالية في التطبيق لكن له دور في إعطاء العقلانية والرشد في السلوك.

"الخصائص التي وضعها ماكس فيبير تعطي للبيروقراطية ميزتين حاسمتين في الفعالية هما: من جهة البيروقراطية توفيق بين سلطة تقسيم العمل والكفاءة القصوى لكل واحد في العمل ومن جهة أخرى التطور التقني الذي ينمي الحاجة إلى الكفاءة وإلى إمكانيات تقسيم العمل، وبالتالي تقوي الكفاءة للبيروقراطية"⁽¹⁾.

بعد تبلور المبادئ الأساسية التي تقوم عليها البيروقراطية عند ماكس فيبير لاقت حملة من الانتقادات من قبل الباحثين جراء المشاكل الناجمة عن تطبيق هذا النموذج أو عناصره البنائية والمتمثلة في:

- 1- إهمال افراد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين.
 - 2- تساهم بعض المبادئ التي تقوم عليها المنظمة البيروقراطية في الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل الاقدمية في الترقية.
 - 3- التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى حصول بعض الانحرافات الغير متوقعة وخاصة أن طبيعة الجنس البشري لا تستطيع التي السيطرة.
 - 4 للتناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي جاء بها ماكس فيبير وبين التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار الأفراد.
 - 5 لا يرتبط نجاح المنظمة بالظروف الداخلية وإنما بالظروف البيئية الخارجية التي لها اثر كبير في تحقيق أهدافها.
 - 6- عجز المنظمة البيروقراطية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم قدرتها على امتلاك الوسائل الكفيلة بمعالجة الخلافات على المستويات الإدارية المختلفة⁽²⁾.
- بعد هذا العرض الموجز لمضمون النظرية البيروقراطية وأهم الانتقادات الموجهة إليها سوف نشير إلى كيفية معالجتها لإدارة الوقت والأداء.

(1) –Bruno Jarrosson: 100ans de Management, Dunod, Paris, 2000, P14

(2) خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 27.

* البيروقراطية وضمان سريان المعلومة لتوفير الوقت :

بناء على ما سبق ومن خلال بعض المفاهيم التي جاءت بها البيروقراطية من تدرج هرمي للسلطة ووضوح القواعد والإجراءات والاعتماد على العلاقات الوظيفية فإنها تؤكد على ضرورة وصول المعلومة في وقتها من أجل ضمان مزيد من الرشد والعقلانية في الأداء والعمل، فالالتزام بالأوامر والتعليمات يؤدي إلى سريان المعلومة بشكل جيد ويتحقق الأداء على أحسن ما يرام.

وبالنظر إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتطبيق خطط العمل يكون الأداء محكوم بها وبحسن استخدام الوقت وأيضا بالرقابة الصارمة على أداء الأعمال وهذا من خلال القواعد الصارمة والانضباط والتسلسل الهرمي، لأن قيام الفرد بالمهام والواجبات المنوطة به هو الدور الأساسي المطلوب منه.

إضافة إلى ذلك فرض رقابة شديدة على الأداء من قبل المشرفين ويكون توزيع الأجر وفق الأداء المقدم، وذلك لضمان مزيد من الانجاز لدى العمال .

من خلال ما عرضناه يكون فيبر قد أشار إلى ضرورة استغلال الوقت فمن خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وكذا الاعتماد على خطط عمل واللوائح والإجراءات لتوفير المعلومة اللازمة في وقتها لأداء العمل المطلوب كل هذا من خلال الرشد والعقلانية في السلوك والالتزام بالنموذج البيروقراطي للوصول إلى الاستقرار في الأداء.

بعد البيروقراطية سنتناول الإدارة العلمية كإحدى أهم النظريات التنظيمية وكيف حاولت إعطاء نظرتها لإدارة الوقت والأداء في معالجتها للمشاكل الصناعية في المؤسسات من أجل الوصول إلى كفاية إنتاجية وأداء متميز.

2- نظرية الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلور رائد هذه النظرية التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية بين (1890-1920). "مؤكدة على مبادئ أساسية هي: مبدأ الرشد/التخصص/الكفاءة الفنية، مركزة مجهوداتها في المستويات الدنيا وخاصة على عمليات الإنتاج"⁽¹⁾.

(1) جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 57.

من خلال ملاحظته للمشكلات الصناعية حاول إيجاد حل لها بالاعتماد على تطبيق الأسس العلمية لحلها حتى يمكن الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المطلوبة وتنمية مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يعمل بطريقة مطابقة للعقل، فمن خلال الإدارة العلمية نحصل على فائدة أكثر أهمية للمستهلكين بسعر بيع أقل في حين يكسب العمال أجر أكثر ارتفاعا وفي إطار هذا تقوم الإدارة العلمية على مبادئ تعتبر جوهر لها، وقد ساهم إلى جانب فريدريك تايلور في بلورت أسس هذه النظرية كل من :

* فرانك وليليان جيلبرت:

لقد لعب الزوجين فرانك وليليان دورا رائدا في نظرية الإدارة العلمية وقد كان مجال تدخلهما صناعاتي وبالضبط مجال صناعة مواد البناء والأدوية وقد حاولا هذان الباحثان الوصول إلى اكتشاف أفضل الطرق لأداء الأعمال وأيسرها معتمدين في ذلك على دراسة الحركة والزمن، فلاحظ جيلبرت أثناء إشرافه على العمال في مصنع الطوب أنهم يستخدمون ثلاثة أنماط مختلفة من الحركات، فقام بدراستها لمحاولة إبعاد الحركات الغير ضرورية والتي يقوم بتا العمال خلال نشاطاتهم ومحاولة ابتكار طريقة جديدة لرص الطوب، والتي تحتفظ على الحركات الضرورية فقط.

وبعد زواج فرانك جيلبرت ليليان عام 1904م، والتي كان لها اهتمامات كبيرة بعلم النفس والإدارة، شاركا سويا في وضع وبلورة الأعمال التالية:

- تقسيم حركات اليد إلى سبعة عشرة حركة نمطية.
- ابتكار خريطة سير العمل لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل واكتشاف الانحرافات المحتملة⁽¹⁾.

* هنري جانت:

"يعتبر هنري جانت من أبرز رواد الإدارة العلمية الذين برزوا في أواخر القرن 19م، حيث انفرد في تطوير خريطة لجدولة المشاريع ظهرت عام 1917م، وعرفت باسمه وقد استخدمت كأداة من الأدوات التخطيطية للمشاريع ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذها، يتم تصميمها في شكل برامج زمنية تقوم على أساس مقارنة الوقت المخطط لعمل بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي، وهي تظهر مدى التقدم في تنفيذ الخطة المرسومة وتساعد

(1) علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص66.

المدير على التدخل الفوري واتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة لمعالجة أي مشكل قد يقف حاجز أمام إنجاز الأعمال في الوقت المحدد⁽¹⁾.

* مبادئ الإدارة العلمية: هي:

" - استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء.

- تزويد العامل بحافز مادي مقابل تجاوزه لمعيار الإنتاج المحدد.

- استخدام خبراء متخصصين في الإشراف⁽²⁾.

ومن جانب آخر جاء تاييلور ليؤكد على جملة من العناصر التي لها دور في مجال التنظيم، "من حيث التقسيم الأفقي للعمل بدراسة الوقت اللازم للتنفيذ وتقسيم العمل العمودي بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع نظام الأجر والإنتاج المؤسس على المكافآت الإنتاجية التي تسعى إلى تنمية دوافع الإنسان للعمل مع وضع نظام لمراقبة الأعمال"⁽³⁾.

في مجال الأعمال كانت تركز على تقسيم العمل والتخصص الضيق حتى يسهل تنفيذها عندما تجزأ إلى أجزاء، أما "مفهومه للعمل من خلال الاستمرارية والإنتاج والأجر"⁽⁴⁾. وناقدت الإدارة العلمية بضرورة ربط الأجر بالإنتاج وزيادة الوظائف مع ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال من أجل حل المشكلات وعليه فإن الإدارة العلمية تقدم قواعد وإجراءات للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية بدءاً من دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء.

إضافة إلى "تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي تم التوصل إليها وكذلك استخدام خبراء متخصصين للإشراف على العمال ومراقبة أدائهم ووسائله المختلفة"⁽⁵⁾.

(1) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 136.

(2) علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1999، ص 43

(3) Jean Michel plane: o p c i t, pp 11-12

(4) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 135.

(5) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 15.

بعد ذلك كغيرها من النظريات وجهت إليها انتقادات جراء ما انجر عن تطبيق مبادئها وفشلها في معالجة المشكلات الصناعية ومن بين الانتقادات الموجهة إليها:

* إهمالها للعوامل الإنسانية والاجتماعية للعاملين بالتركيز على العمل وعناصره.

* التركيز على الجانب الإنتاجي وإهمال الجوانب الإدارية والتنظيمية واعتبرت المنظمة نسق مغلق.

* عدم إعطاء أهمية للتفاعل داخل المنظمة والبيئة.

* لم تعطي اهتماما للتنظيم الغير رسمي.

* إهمال بعض المتغيرات مثل القيم والعادات السائدة في المجتمع⁽⁴⁾.

كما أكدت على الحوافز المادية فقط وتطبيق مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يخدم مصالح الشركات الصناعية "وتقسيم العمل المركزة عليه يخلق داء نفسي للعمال دائما، هذا ما أكد عليه آدم سميث حيث اعتبر أن تقسيم العمل يشكل خطر في الإقلال من إمكانيات العمال كما جعلت أهمية النظام أكبر من الفرد بوضعه في أعلى الهرم وهذا هدف ضد الإنسانية"⁽²⁾.

* فريدريك تايلور وتحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة :

ما يلاحظ على هذه المبادئ التي استخلصها فريدريك تايلور أنها في مجملها تصب في معنى واحد وهو محاولة الاستفادة المثلى من الوقت وزيادة استغلاله لزيادة أداء العاملين وسرعتهم في الإنجاز، فمن خلال مثلا:

تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة وهذا ما يتطلب وضع خطة مسبقة لكيفية أداء العاملين والوقت المستغرق خلال كل مهمة، ليقوم العامل فيما بعد بأداء تلك المهمة بكل حرية لأنه يعلم الوقت الذي تبدأ فيه هذه المهمة ووقت انقضائها وهذا بدوره يقلل من درجة ارتباك العامل أثناء تأديته هذه المهمة وزيادة تركيزه لأداء تلك المهمة بكل إتقان، وهذا ما عرف فيما بعد عند المهتمين بالإدارة بعملية التخطيط للوقت، وما تلعبه من زيادة في معدلات الإنجاز.

(1) خضير كاظم: مرجع سابق، ص ص 21 - 22

(2) Jean Michel Plane: o p c i t, PP 18-19

كذلك من خلال تقسيمه للعمل الذي يقوم به العامل إلى نشاطات صغيرة وهذا ما يقتضي جمع مختلف البيانات والمعلومات حول أي نشاط يريد العامل إنجازه ومحاولة تقسيمه إلى أنشطة صغيرة وترتيبها حسب أولويتها، حتى لا يضل العامل يفكر في أي الأنشطة يكون البدء أولاً، فمن خلال ترتيب تلك الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها، تكون لدى العامل القدرة على البدء في تلك الأنشطة وأدائها بكل حماس وإتقان.

* فرانك وليليان جيلبرت وتحليل الأعمال :

ومن خلال هذه الأعمال يكون فرانك وليليان قد أشار إلى عملية من عمليات إدارة الوقت وهي المتابعة وإعادة التحليل وذلك نلتسمه من خلال وضعهما لطرق سهلة في أداء المهام والأعمال وإشرافهما على العمال ومحاولة متابعتهم للتأكد من أنهم ملتزمين بهذه الطرق أم لا؟.

وهل هذه الطرق حققت ما أريد الوصول إليه عن طريقها؟، ألا وهو أداء الأعمال بأحسن طريقة وأقل وقت وتكلفة.

* هنري جانت وخريطة متابعة سير العمل :

لقد أوضح هنري جانت أن المتابعة كأحدى عمليات إدارة الوقت تعد عاملاً هاماً في التزام العامل وانضباطه في العمل من خال وضع خريطة والتي سميت باسمه لمتابعة سير العمل والقضاء على الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، والتي بدورها تؤدي إلى إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبأقل جهد.

جاءت التaylorية لتؤكد على ضرورة استغلال الوقت خاصة في تحديد الوقت حتى تؤدي الأعمال بنجاح وكفاءة كما أن استخدام خريطة متابعة سير العمل شبيهة بالرقابة لتحقيق الأهداف، أما الأداء فيكون بوصف المهام والواجبات وتحديد الطريقة المثلى له مع تحديد المعايير والتزام الأفراد بها ورفض أي نمط من العلاقات الغير رسمية بين العاملين، إضافة إلى ذلك فإن تقسيم الإنتاج يؤدي إلى الجمود وقتل المبادرات والابتكارات التي تزيد في تحسين الأداء.

وبناء عليه هناك نتيجة كلما كان تحديد الوقت الخاص بكل مهمة كلما زاد الأداء بكفاءة وفعالية ؛ كل هذا من خلال الالتزام بالمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية.

بالتعرض إلى التaylorية المركزة على عمليات الإنتاج وكيفية زيادته نتقل إلى نظرية أخرى ذات أهمية تعالج جانب آخر في المؤسسات من اجل زيادة أداءها من باب العمليات الإدارية وهي نظرية التقسيم الإداري لـ هنري فايول.

3- نظرية التقسيم الإداري:

المهندس الفرنسي هنري فايول " فكر في نظرية إدارية للمؤسسة ومشكلاتها وقد وضع مؤلفه الشهير الإدارة العامة والصناعة سنة 1916 كما حلل العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التنظيم / التخطيط/ التوجيه/ التنسيق/ الرقابة"⁽¹⁾.

"اهتمت بدراسة العمليات الإدارية والأداء الفيزيولوجي للعمال وتحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بغية الوصول إلى الكفاية الإدارية لتعظيم الكفاءة الإنتاجية للعامل بأقل تكلفة، وقد حددت المعايير التي توزع عليها الأعمال والأنشطة على أجزاء التنظيم"⁽²⁾.

جاءت لتقوم بدراسة العمليات الإدارية والبحث عن سبل تفعيلها من أجل الوصول إلى الكفاءة في المؤسسة من خلال الإدارة وقد حددت النظرية مبادئ للإدارة من أجل القيام بأعمالها على أكمل وجه.

* مبادئ الإدارة: تشتمل على 14 مبداء وهي:

1- تقسيم العمل.

2- السلطة والمسؤولية.

3- النظام.

4- وحدة الأمر.

5- وحدة التوجيه.

6- الخضوع.

7- المكافأة.

(1) Jean Luc charson, sabine sépari: organisation et gestion d'entrepris ,3éme édition, dunod, paris, pp18-19.

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 65.

- 8- المركزية.
- 9- تدرج السلطة.
- 10- النظام والترتيب.
- 11 المساواة.
- 12 ثبات الأفراد.
- 13 الابتكار.
- 14 روح التعاون⁽¹⁾.

و قد أشارت كذلك إلى التكوين الداخلي وتوزيع الأعمال ودور القيادة الإدارية والتزام باتجاه السلطة وقد صنفت وظائف التنظيم إلى مجموعات هي:

"أعمال فنية/ أعمال تجارية/ أعمال مالية/ أعمال الصيانة/ أعمال المحاسبة/ أعمال إدارية"⁽²⁾

ووجهت لها جملة من الانتقادات ضمن جهودها لرفع وزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحليل العمليات الإدارية.

"انتقد هيربرت سيمون مبادئ الإدارة لكونها أشبه بالأمثال التي تجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متناقضة على سبيل المثال: مبدأ نطاق الإشراف، كما وصف سيمون أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة بأنها غامضة وسطحية وأنها ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة وأهملت المتغيرات التكنولوجية التي تواجهها الإدارة"⁽³⁾.

كذلك: "الوصف الذي قدمه فايول للمنظمة وعملها الجيد يطرح بعض الإشكاليات

لم يعطيها إجابة مثل: لماذا لا تعمل المؤسسة في الواقع كما يجب أن تعمل؟، لماذا

تميل بعض المؤسسات إلى عدم العمل الجيد؟، لماذا يوجد اختلاف بين المؤسسة كما يجب أن تكون وكما هي في الواقع؟"⁽⁴⁾. ونتعرض بعدها إلى معالجتها لإدارة الوقت والأداء.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1999، ص ص 91-93

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 68.

(3) أمين عبد العزيز حسن: مرجع سابق، ص ص 19-20.

(4) Bruno Jarrosson: o p c i t, P 12

* هنري فايول وبعض المبادئ لإدارة الوقت :

انطلاقاً من المبادئ التي صاغها فايول فإنه يؤكد على ضرورة الالتزام بحسن استخدام الوقت، فبناءً على مبدأ التنسيق الذي يهدف من ورائه فايول إلى توجيه جهود الأفراد وتوحيدهم لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، وكما يعتمد هذا المبدأ على أساليب كثيرة من بينها ضرورة وجود مشرف والذي يقوم هذا الأخير بعملية التنسيق من خلال شرح الأهداف، تحديد كمية ونوعية العمل، طريقة أداء العمل، تحديد الوقت اللازم لأداء تلك الأعمال.

ومن جهة أخرى يشير مبدأ التنسيق إلى زيادة الأداء ومعدلات الإنجاز إذا استند إلى المبادئ التالية: فهم الأهداف، وإشراك أفراد المؤسسة في التنسيق، تلبية احتياجاتهم، تحقيق الانسجام والوفاق بين مختلف أقسام ودوائر المؤسسة.

كذلك ما يدل على اهتمام هذه النظرية بالوقت هو المبدأ الوظيفي الذي يعني زيادة التخصص داخل المؤسسة حتى يقوم العمال بالمهام الموكلة إليهم دون التدخل في مهام الآخرين وبالتالي منع تضارب الاختصاصات والمصالح وتحقيق العدالة الاجتماعية بالتوزيع العادل لهذه الاختصاصات، كذلك القيام بالالتزامات وواجبات الوظيفة حسب مواصفاتها وطرق إجرائها وأدائها.

ولعل الأمر الذي يوضح اهتمام هذه النظرية بالوقت هو اعتبارها أن لأي تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، وإذا لم يستطع تحقيق هذا الهدف خلال تلك الفترة فلا معنى لوجوده.

دعوته أيضاً لتقسيم العمل وتحديد الأدوار والواجبات من أجل أداء المهام على الوجه المطلوب كل هذا جراء صياغة نظام لإدارة الوقت يتكون من وضوح القواعد البيروقراطية ونطاق ضيق للإشراف وانسياب المعلومات ووصولها في الوقت المناسب لزيادة الأداء.

كما تطرق فايول إلى ما أسماه القيم الإدارية من خلال التدريب والاختيار التي تدخل في مجال الأداء، كما أشار كذلك إلى مسألة بث روح التعاون الأمر الذي يؤدي إلى تعارضها مع بدأ وحدة الأمر أو السلطة التي تتطلب نوع من السيطرة والضبط والمركزية.

وعليه فإن نظرية التقسيم الإداري أعطت مبادئ هامة لإدارة الوقت كمبدأ التنسيق والمبدأ الوظيفي، وأن الكفاءة والتخصص هما المعياران الأساسيان للأداء. حيث أن نظرتها شبيهة بالإدارة العلمية مع إخضاع حسن إدارة الوقت إلى إجراءات معينة.

بعد هذه النظرة الموجزة للرؤية الكلاسيكية أو معالجة النظريات الكلاسيكية لإدارة الوقت والأداء والعلاقة الموجودة بينهما والمؤكد على جوانب إدارة الوقت والأداء ودور سريان المعلومة والالتزام بالقواعد البيروقراطية وخرائط سير ومتابعة العمل ومبدأ التنسيق بين الأعمال والوظائف من أجل الاستفادة المثلى من الوقت.

سوف نأتي بعدها إلى الرؤية الحديثة لهذين المتغيرين في ضوء المفاهيم الخاصة بها.

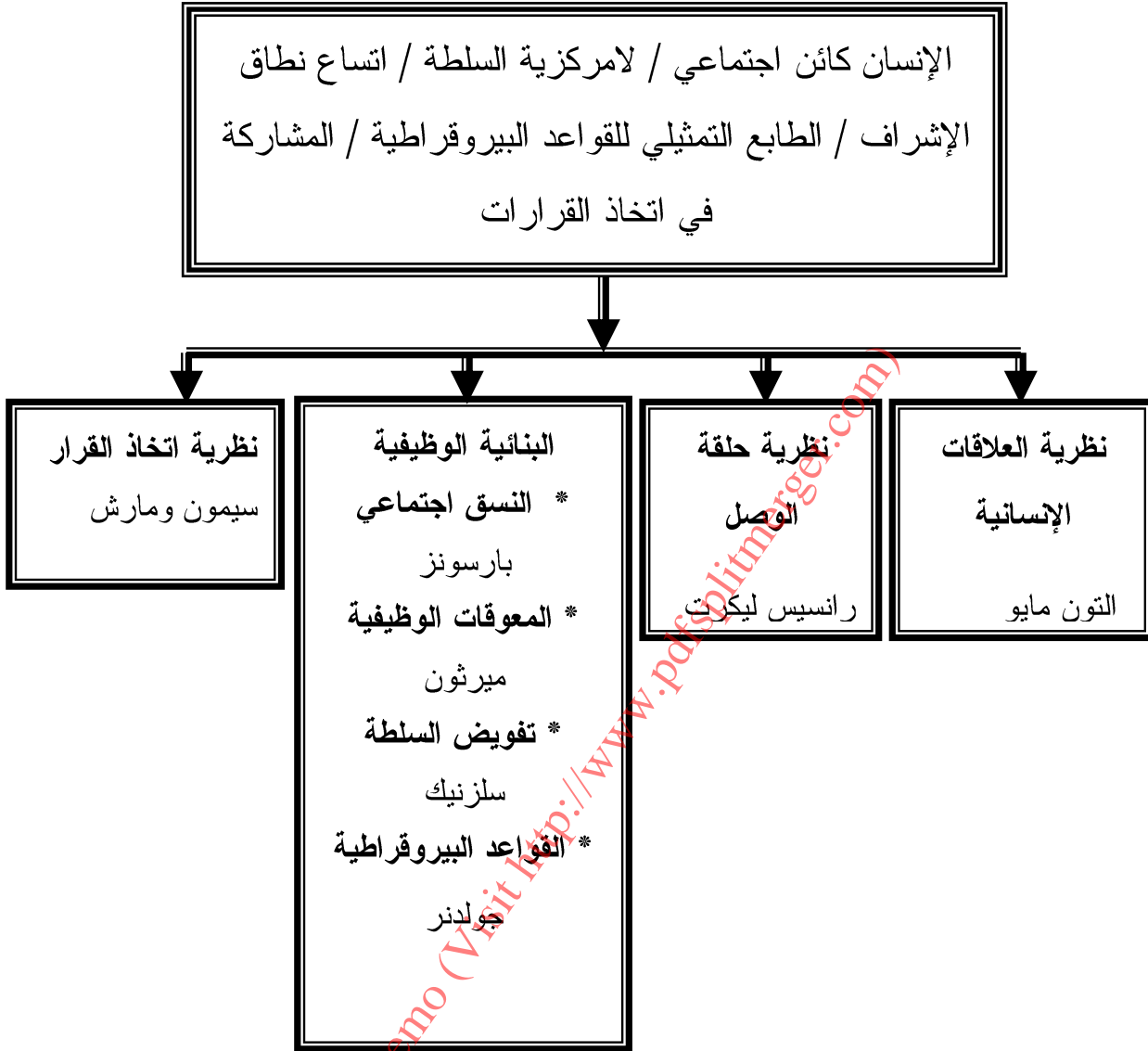
ثانياً: النظريات الحديثة

بعد الانتقادات الموجهة إلى المدرسة التقليدية في التنظيم وخاصة إهمالها للجوانب الاجتماعية والإنسانية ظهرت النظريات الحديثة، التي طرحت متغيرات ومفاهيم جديدة من أجل معالجة المشكلات الصناعية الناجمة عن تطبيق النظريات الكلاسيكية.

و من أهم المتغيرات التي تستند إليها هذه النظريات هي: لامركزية السلطة، اتساع نطاق الإشراف، سهولة الاتصالات، الطابع التمثيلي للقواعد البيروقراطية، الأداء يكون ذو كفاءة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك الرضا الذي يحقق الكفاءة والفعالية، انظر

الشكل رقم (15) .

الشكل (15) مفاهيم وقواعد النظريات الحديثة :



1- نظرية العلاقات الإنسانية:

كرد فعل على الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية من حيث إهمالها للجوانب الإنسانية ونظرتها للإنسان كأنه مجرد مسمار في آلة ظهرت العديد من المشكلات مثل: نقص الإنتاجية، التغيب، التسبب جراء ذلك جاء التون مايو (1927-1932) بتيار العلاقات الإنسانية وهذا انطلاقاً من قيامه بتجارب الهاوتورن بشركة وسترن إلكترونيك للبحث عن حلول لهذه المشكلات.

نجد أن شيبيرمان كروب يقول " إن دراسات الهاوتورن التي أشرفت عليها جماعة هارفارد هي التي وضعت القضايا الجوهرية في اتجاه العلاقات الإنسانية "(1).

انطلقت في دراستها من فرضية تقول " أن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكييفه مع التنظيم "(2). كانت دراسته حول العلاقة بين شروط العمل المادية (الإضاءة الأجور، الراحة، الرطوبة..... الخ) والإنتاجية وأشهر التجارب التي قام بها هي: تجربة قاعة التجميع، دور التنظيم الغير رسمي، تجربة التحفيز المادي وأثره على الإنتاجية، تجربة السلوك الاجتماعي ودوره في زيادة الإنتاج، وقد أظهرت النتائج انه لا يمكن فهم سلوك العاملين بعيد عن شعورهم تجاه العمل.

النتائج التي توصل إليها:

* - أن الفرد له تكوينه النفسي والاجتماعي.

* - أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة.

* - إن إنتاجية الفرد لا يحكمها الأجر وغيرها من العوامل المادية ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين

* - يجب على الإدارة تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافآت المعنوية وهي عناصر هامة في الدافعية للعمل "(3).

على العموم تطرح نظرية العلاقات الإنسانية ثلاثة مسلمات هي:

"1- الحافز الاقتصادي ليس هو الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل بل هناك عوامل أخرى مثل العوامل الشخصية.

1- وجود اتصال غير رسمي أو جماعة عمل شكلها العامل لمواجهة المباشر والتي تمارس تأثيرا على السلوك التنظيمي.

2- التخصص الدقيق لا يؤدي إلى كفاءة "

(1) علي عبد الرزاق الجلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ط3، 2003. ص53

(2) المهدي الطاهر غنية: مرجع سابق، ص 91

(3) جمال الدين مرسي وثابت عبد الرحمن ادريس: مرجع سابق، ص 66.

توصلت إلي تحليلات تؤكد على دور جماعات العمل في التأثير على سلوك الأفراد في العمل في حين" قاس التون مايو إلى أي مدى العلاقة بين الأفراد والجماعة مهمة داخل ورشات العمل والانسجام داخل الجماعة، وكيف أنها تنتج قواعد اجتماعية في السلوك الغير رسمي وتضع الحد الأعلى للإنتاجية"⁽¹⁾.

فقد تعرضت إلى جملة من الانتقادات التي شملت الناحية النظرية والعملية أهمها:

" 1- الإفراط في التركيز على الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية.

2- التركيز على انساق التوازن والتكامل وهي نظرة محافظة.

3- إهمال دور العلاقات الصناعية داخل المؤسسات وكذلك النقابات.

4- التركيز على الدراسات الميدانية وعدم مفهوميه مفاهيمها"⁽²⁾.

❖ نظرية العلاقات الإنسانية واهتمامها بتقسيم وقت العمل :

انطلاقاً مما سبق عرضه يتضح مدى اهتمام هذه النظرية بالوقت وكيفية استخدامه فمن خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على روحه المعنوية. ويمكن توفير كثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، وتتجلى أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

1 أن الوقت يؤدي إلى إتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.

2 أن الوقت يؤدي إلى تطوير لأساليب العمل لهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

3 إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يرتكز عليها في أعماله ويتأثر بها تدريجيا عبر الزمن.

(1) Jean Michel plane: o p c i t, pp 31 – 33

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص ص 132- 134.

4- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانية ونضجه منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق. كما نظرت إلى التنظيم على انه ليس مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم العمل بل لابد من تصميمه على أساس إنساني مراعية في ذلك وقت الذروة والخمول التي يمر بهما العامل.

إن الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة على أداء العاملين ليست أحسن الطرق في التنظيم بل لابد من إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وفتح المجال أمام انشغالاتهم والكشف عن العيوب التي تشوب الأداء والمصاعب التي تحد من تحسنه وتطويره، ومن ثم رفع مستوى الروح المعنوية.

من خلال ما تقدم تطرح نظرية العلاقات الإنسانية مسألة تقسيم وقت العمل إلى فترات للراحة وأخرى للعمل والمؤدية في نهاية المطاف إلى الزيادة في الأداء. ضمن هذا السياق سوف نشير إلى نظرية حلقة الوصل لرانسيس ليكرت وكيف تناولت إدارة الوقت والأداء.

2- نظرية حلقة الوصل:

تعد هذه النظرية من النماذج الجديدة في دراسة التنظيم ورائدها هو رانسيس ليكرت ويمثل الاتصال حسبها أهم الوظائف المهمة في التنسيق بين أعضاء التنظيم والتفاعل المستمر بينهم، ويركز ليكرت على قضية جوهرية هي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفتح المجال للإدارة الديمقراطية وقد بين ذلك انطلاقاً من التساؤل التالي:

" كيف تكون الإدارة مساعدة على مساهمة العاملين؟

- 1 - إيجاد جو ملائم تكون فيه العلاقات بين الإدارة والعامل تتميز بالإيجاب والثقة المتبادلة.
- 2 - اعتماد أسلوب القرارات الجماعية.
- 3 - وضع أهداف محددة تعكس المصالح المشتركة للإدارة والعاملين⁽¹⁾.

(1) بيان هاتي حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية، عمان، 2000، ص ص 68 - 69

حيث بينت هذه النظرية أن المؤسسة تؤثر وتتأثر بمختلف المتغيرات البيئية وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المكتملة لبعضها البعض وتعتمد في تحقيق أهدافها على تفاعل الموارد البشرية والمادية.

من جانب آخر " الدوافع الإنسانية على المنظمة إشباعها كما أن المجموعة الفعالة تعتمد على رئيسها من خلال التشجيع والتعاون داخل المنظمة وتوجد بها شبكة من الاتصالات تساعد على نقل المعلومات وتساهم في القرار الفعال"⁽¹⁾.

يؤكد ليكرت على وجود شبكات الاتصال التي تنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم، كما أن الفرد في التنظيم يمارس وظيفة إذ يجمع بين عضويتين في جماعة العمل واحدة في مستوى أعلى من الآخر، " يطلق ليكرت على هذه الوظيفة حلقة الوصل أي تلك الوظيفة التي تحقق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة الأمر الذي يجعل التنظيم كوحدة متكاملة"⁽²⁾.

* نظرية حلقة الوصل ووحدة الهدف بين الإدارة والعمال :

يؤكد ليكرت على ضرورة تحديد الأهداف بين العمال والإدارة وكيف تحقق التنسيق والتكامل بين أجزاء التنظيم من حيث عمل الأهداف على تدعيم العمل ورفع كفاءة جماعات العمل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعنصر البشري ووجود علاقة جيدة بين الإدارة والعمال كأساس لزيادة فعالية الأداء.

فوحدة الهدف بين الإدارة والعمال لحسن توظيف للوقت المتاح فمن خلال الأهداف يمكن للفرد أن يقيّم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة ؛ فالأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد والمحور الأساسي لأي عملية تخطيطية وبدونها تؤدي الجهود إلى لاشيء، فبالأهداف يصبح حسن استغلال الوقت ممكناً، وبحسن استغلال الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

أشار ليكرت إلى أهمية الثقة الايجابية المتبادلة بين العمال والإدارة ووفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وحث القوى العاملة في

(1) المهدي الطاهر غنية: مرجع سابق، ص 101

(2) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 137-140

المشروع تقديم أفضل ما لديها، وتفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المؤسسة، والارتقاء باليات الإنتاج مع توفير أعلى محفزات الإبداع والابتكار. لدى على الإدارة إشباع الحاجات الإنسانية والالتزام بتحديد اتجاهات التعاون بين الأفراد والتوفيق بين الأهداف المختلفة وتوجيه الأداء وخلق جو ملائم للعمل لضمان الثقة والاستقرار للعاملين والاحترام، والعنصر البشري هو الأهم في المؤسسة والذي يحقق التفاعل ويرفع مستويات الانجاز.

نتعرض بعدها إلى البنائية الوظيفية وكيف درست التنظيم وخاصة ادارة الوقت والأداء كأحد المتغيرات الهامة فيه.

3- البنائية الوظيفية:

غطى الباحثون الذين اتخذوا من تحليل السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعا لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية. " في محاولة عرض الأطر التصورية التي ارتبطت بهذا الجانب الذي ينظر إلى التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا كافيا في تقديم صورة للمستوي البنائي في تحليل التنظيمات"⁽¹⁾. في ضوء عرضنا لأبرز نظريات هذا الاتجاه سوف نتطرق إلى كل من: النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز، المعوقات الوظيفية لميرتون، تفويض السلطة لسلزنيك، القواعد البيروقراطية لجولدر.

أ- النسق الاجتماعي:

يعد تالكوت بارسونز رائد من رواد البنائية الوظيفية وتعد نظريته المعروفة بالنسق الاجتماعي أحد أهم النظريات في هذا الاتجاه إذ " يتصور بارسونز التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مثل: الجماعات، الأفراد، الإدارات، الأقسام والتنظيم نسق فرعي من نسق أكبر وأشمل هو المجتمع"⁽²⁾.

هنالك فرضيات منهجية للبنائية الوظيفية هي:

" 1- المجتمع هو نظام أي كل يشمل على أجزاء يعتمد كل منها على الآخر.

(1) علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 148.

(2) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 20.

- 4 يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجراء أي لا نستطيع فهم أي جزء منفرد.
- 5 فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يحدث بالنظر إلى ذلك الجزء على انه يقوم بوظيفة المحافظة وتوازن الكل.
- 6 الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد وظيفي⁽¹⁾.
- بارسونز ينظر إلى التنظيمات على أنها واجهة أو أوجه أنشطة رسمية موجهة نحو انجاز هدف معين، من أجل تحقيق الأهداف لأبد من الكشف عن الوسائل في ذلك والنسق كما اعتبره بارسونز يتكون من وحدات رئيسية، ويلح كذلك على ضرورة تحديد دور كل فرد في التنظيم بحسب الدور والمكانة التي يشغلها حتى يتحقق التكامل.
- " في التنظيم ميكانيزمات تساعد على أداء الوحدات (الأفراد) وأن النشاط التنظيمي تحركه دوافع مختلفة. وحلل بارسونز التنظيم من خلال القيم التنظيمية في العمل وكيف تتسق مع قيم المجتمع والطابع التنظيمي حتى تؤدي الوظائف مع إعطاء التنظيم الأولوية للأهداف العامة على الأهداف الفرعية"⁽²⁾.
- بعدها أوضح بارسونز بأن هناك متطلبات وظيفية على كل نسق مواجهتها وهي:
- 1- المواعمة.
 - 2- تحقيق الأهداف.
 - يتعلقان بعلاقة النسق ببيئته.
 - 3- التكامل.
 - 4- الكمون.
- يعبران عن الظروف الداخلية للنسق"⁽³⁾.
- المواعمة في الحقيقة تشير إلى كيفية حصول المؤسسة على الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، أما تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وكيف نستغل هذه الموارد استغلالاً عقلانياً، والتكامل هو التنسيق بين الوحدات والتعاون.

(1) أنكي م. م هوغلت: النظريات التطورية المحدثة، النظريات البنائية التحديتية (ترجمة فيرة إسماعيل وعلي غربي) مجلة سيرتا، جامعة قسنطينة، العدد 8،

ديسمبر 1983، ص ص 143-144 .

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 21.

(3) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 74.

أما الكمون أي ملائمة الظروف الداخلية الموجودة في الأنساق والظروف السائدة في النسق الأكبر وقد قسمه بارسونز إلى:

*- تدعيم النمط أي كيف تحافظ المؤسسة على ذاتها وهويتها.

*- استيعاب التوترات وحل المشكلات.

و ذكر بارسونز بأن هناك الأزواج الخمسة للنمط وما يقابلها في التنظيم من قيم:

1- قيم النسب	يقابلها	←	قيم الانجاز
2- قيم الانتشار	يقابلها	←	قيم التخصص
3- قيم الاصطفائية	يقابلها	←	قيم العالمية
4- قيم العاطفة	يقابلها	←	قيم الحياد
5- قيم الاهتمام بالجماعة	يقابلها	←	قيم الاهتمام بالذات

إنها القيم التي تقف وراء الأدوار بناء على تحليل الدور⁽¹⁾.

حسب محمد عبد السلام عوض " إن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في سلوك يصدر عنه"⁽²⁾، وحاول بارسونز تقديم إطار نظري لدراسة مسألة التوازن والتكامل في التنظيم وذلك بين الأنساق الفرعية وميز في التنظيم بين ثلاث مستويات هي: المستوى العلوي (النظامي)، المستوى المتوسط (الإداري) والمستوى السفلي أو النسق الفني.

ومهما يكن من الأمر فإن هذه النظرية وجهت إليها انتقادات:

" حسب فوت هوايت هناك ثلاث ثغرات رئيسية تأخذ على مجهودات بارسونز هي:

1- اهتمام بارسونز بالعلاقات الحديثة ونعني العلاقة بين التنظيم والمجتمع ولم يكن اهتمامه بالسلوك.

2- لا ترتبط مفاهيمه بشواهد يمكن ملاحظتها.

(1) علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 75-76.

(2) سلوى عثمان صديق وهناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 67.

3- حذف عدد من العناصر التي تبدو جوهرية في البناء التنظيمي⁽¹⁾.

ووجه تيماشيف نقدا مفاده "إن وجه القصور في كتابات بارسونز غموض في معالجته للمفاهيم الأساسية مثل: مفهوم القيم لا يساعدنا على فهم دور القيم في الأنساق الاجتماعية"⁽²⁾، ولها كذلك بعد إيديولوجي في نزعتها المحافظة.

* النسق الاجتماعي وتحديد دور واختصاصات كل فرد داخل المؤسسة :

بناء على المعطيات السالفة الذكر فإن بارسونز لم يتناول موضوع الوقت بالتحديد ولكن من خلال أعماله نلاحظ أنها تركز على استغلال الوقت وحسن استخدامه داخل المؤسسة من خلال الأدوار المحددة للعاملين وتحديد اختصاصاتهم ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ؛ فبارسونز يؤكد على أهمية تحديد الاختصاصات وكيف تمنع هذه الأخيرة منع التضارب والتنازع بين الأفراد كما تمنع في الوقت ذاته منع التدخل في أعمال الآخرين، كما يمنع الازدواجية في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت الغير مطلوب.

كما اعتبر بارسونز المؤسسة نسق مفتوح في تفاعل مع النسق الأكبر وهو المجتمع وحل تحديد الأدوار والاختصاصات من حيث تحقيق الأهداف الذي هو الأداء، فبتحقيق المتطلبات الوظيفية (المواءمة، تحقيق الأهداف، التكامل، الكمون) يكون الأداء التنظيمي عال.

إن أداء الأفراد تحركه دوافع خاصة بمستوى الإنجاز والأهداف وكذلك علاقات الدور المعطى من نسق القيم، ويكون ناجحا بناء على الرضا والإشباع النفسي الذي تحققه المكافآت.

حتى وإن كان الأداء الوظيفي لم يلقى اهتمام من قبل بارسونز حسب وايت في الانتقادات الموجهة إليه نظرا لتأثير التنظيم على السلوك، ولكن من خلال ما تناولته هذه النظرية فإن الاختصاصات وتكامل دورها في تحديد الوظائف والأدوار في المؤسسة تحقق الأداء المطلوب.

(1) علي عبد الرزاق الجليبي: دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 169.

(2) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 230 .

ضمن السياق البنائي هناك من الباحثين من تناول بالدراسة التنظيم والمتغيرات التابعة له من زاوية أخرى وهذا حسب القواعد والإجراءات البيروقراطية، ونجد من ضمنها المعوقات الوظيفية لميرتون.

ب- المعوقات الوظيفية:

قدم ميرتون إسهاماته في دراسة التنظيم عكس نظرة ماكس فيبر المركزة على السلوك الرشيد والجانب الرسمي من حيث تركيزه على السلوك الغير رشيد، "باستخدام ميرتون لمفاهيم وأدوات تحليلية كالوظائف الكامنة، المعوقات الوظيفية والبدائل الوظيفية، وقد نشره في مقال بعنوان البناء البيروقراطي 1940"⁽¹⁾.

"أثار ميرتون مشكلة استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة ثم يعممون الاستجابة، وأن شخصية أعضاء التنظيم تنبع من عوامل كامنة في البناء التنظيمي، والقضية المثارة من قبله هي وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وهذا من أجل ثبات السلوك داخله، ولثباته لابد من وجود إجراءات مقننة ولا بد من متابعة تنفيذها. هنا نجد تناقص العلاقات الشخصية نتيجة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها ومنه استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرار"⁽²⁾.

❖ القضية الأساسية التي أثارها ميرتون:

إن المؤسسة في ممارستها للضبط الصارم من خلال التخصص ونطاق المسؤولية يؤدي إلى القول:

- كل ما كان الضبط صارما والتخصص دقيق ونطاق المسؤولية محدد يؤدي إلى ثبات السلوك.

- لضمان ثبات السلوك لابد من إصدار دائم لتعليمات مقننة مع متابعة تنفيذها.

ثبات السلوك دفعت ميرتون إلى استخلاص ثلاث نتائج:

1- تضائل وتناقص العلاقات الشخصية داخل المؤسسة.

2- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقوانينه وتعليماته.

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 80.

(2) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 81.

3- في هذه الحالة تظهر مقولات موضوعية (قضايا متفق عليها) في ضوءها تتخذ القرارات.

هذه النتائج التي توصل إليها ميرتون من خلال كشف الجوانب اللاوظيفية للتنظيم الرسمي الرشيد، واستخدام مفهوم استبدال الأهداف من حيث وجود نشاط وزيادته يؤدي إلى نتيجة مرغوب فيها وتكرار هذا الموقف يحدث اختيار بديل آخر، وقد تحدث نتائج غير متوقعة من قبل أعضاء التنظيم، ونتيجة لجمود السلوك وعدم مرونته توصل ميرتون إلى نتائج تتشأ عنه إذ " يعمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للإنسان كالحاجة إلى البقاء والمحافظة على النسق هذا الإشباع يتم عن طريق التوحد داخل الجماعة، وعدم مراعاة السمات الشخصية في التعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للتسلسل الرئاسي وأخيرا تزيد من عدم مرونة السلوك صعوبة التعامل مع العملاء"⁽¹⁾.

حاول ميرتون أن يبين الجوانب السليمة للقواعد البيروقراطية وكيف أن ضبطها المؤدي إلى ثبات السلوك والذي يؤدي في نفس الوقت إلى عدم مرونته وجموده.

و قد تعرض نموذج ميرتون إلى انتقادات هي: "ضيق تحليل ميرتون فكل ما ناقشه في سياق نظريته للتنظيم قد نوقش قبله مثل استبدال الأهداف من طرف ميتشلز، ولم يقدم أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي رغم عدم تحقيقه للنتائج ولم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا"⁽²⁾.

❖ ميرتون وإشارته لمضيعات الوقت :

بدءا من الإطار التصوري الذي قدمه ميرتون المتعلق بثبات السلوك والتنبؤ به، وكشفه للجوانب الأخرى للنموذج البيروقراطية نتيجة زيادة الاستيعاب للقواعد البيروقراطية واللوائح التنظيمية، حيث تؤدي إلى جهود السلوك جراء تكرارها مما يترتب عليه استبدال للأهداف وتتناقص العلاقات الشخصية ؛ فمثلا لو كانت اللوائح التنظيمية غامضة داخل المؤسسة فإنها تشكل لدى العامل عائق أمام قيامه بمهامه فيصبح يقوم بتلك المهام على وجه العادة ودون تحقيق أي هدف منها، فيصبح العامل يضيع وقته في أعمال لا طائل منها (لاتحقق هدفا) فهو توظيف غير ملائم للوقت، لهذا فقد ألح ميرتون على ضرورة

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 164.

(2) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 84.

وضوح القواعد البيروقراطية وسهولة استيعابها حتى يسهل أداء المهام المحددة بالقوانين والوائح التنظيمية.

أما الأداء فثباته يشير كذلك في نفس الوقت إلى جموده نتيجة زيادة التشعب بالقواعد التي تحكمه، وقد أرتكز ميرتون على مفاهيم مثل: الوظيفة الظاهرة في مقابل الوظيفة الكامنة فمثلا تقسيم العمل وظيفته الظاهرة هي زيادة الإنتاج، أما الوظيفة الكامنة فهي خلق روتين وملل يؤدي إلى تناقص الإنتاج.

كشفت أنه ليس بالضرورة النموذج البيروقراطي يؤدي إلى كفاءة وفعالية بصورة جيدة ولكن في نفس الوقت يؤدي إلى جمود وعدم مرونة في الأداء، وعليه يؤكد على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية حتى تفهم الأعمال وتحقق الأداء المطلوب، وفي ضوء كشف الجوانب اللاوظيفية للنموذج البيروقراطي وضمن المنظور البنائي جاء سيلزنيك بنظرية تفويض السلطة في الارتباط المفصلي للعناصر البيروقراطية وسوف نتطرق إليها.

ج- تفويض السلطة:

كانت دراسة سيلزنيك للنموذج البيروقراطي وخاصة عملية تفويض السلطة والمكانزمات المرتبط بها، حيث "يرى فيليب سنزنيك أن البيروقراطية بحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم وهذا لتعقد مهام الإدارة وتعدد مسؤوليتها وقد يؤدي هذا إلى عدم تحقيق الأهداف العامة، لأن كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بها وهذا يتطلب استبعاد مركزية الإشراف ثم تبدأ الدائرة من جديد"⁽¹⁾.

وقد قام بدراسة الجوانب الوظيفية واللاوظيفية لتفويض السلطة باعتبار أن:

"* الجوانب الوظيفية لتفويض السلطة تتمثل في المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتخلق جو من الديمقراطية في التنظيم.

* الجوانب اللاوظيفية تتمثل في كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية وظهور الإيديولوجيات وقد خلص إلى أن الزيادة أو النقصان في

(1) طلعت إبراهيم لظفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 119.

تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى الزيادة في التفويض، ويرى بأن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية⁽¹⁾.

في ضوء تفسيره وتحليله للأبنية الاجتماعية بناء على المفاهيم البنائية الوظيفية فقد ربط السلوك بنسق من الحاجات والميكانيزمات، نظرا لأن السلوك هو استجابة لهذه الحاجات وكون المؤسسات أنساق تعاونية تضم كل من الجماعات والأقسام من أجل بلوغ الهدف المشترك والمحدد، " أي أن أنساق أنشطتها متناسقة وتعبير بنائي من خلال تعبئة الموارد من طرف التنظيم من أجل تحقيق أهداف تستعين بالضبط وتفويض السلطة في شكل هرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل، فإغفال العنصر البشري يؤدي إلى تعارض المصالح الخاصة مع أهداف التنظيم مما يحدث مقاومة للنمط الرسمي فهم يتفاعلون كجماعات على تحقيق الأهداف وحل المشكلات"⁽²⁾.

بين سلزنيك ظهور البناء الغير رسمي الذي يعكس الجهود والتفاعلات بين الأفراد والجماعات والذي له خطوط اتصال الخاصة به، وأنه ضروري من أجل التفويض وعملية الرقابة ولا بد على القيادة معرفة أبعاده نظرا لكونه وسيلة هامة للاتصال والإقناع. إن سلزنيك في إطار دراسته لتفويض السلطة من خلال الجوانب الوظيفية واللاوظيفية دفعته إلى طرح تعديل، من حيث تعويض الجوانب الغير رشيدة بالجوانب الرشيدة مع ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم ووضع استراتيجيات لإشراك الجماعات الغير رسمية في الإدارة، وتفسيره للسلوك في ضوء الدافعية الراجعة إلى حاجات الأفراد وإن البيروقراطية هي الجانب التقني والجانب الإنساني.

* سلزنيك وتفويض السلطة كأسلوب لإدارة الوقت:

إن سلزنيك ينظر إلى التنظيم باعتباره نسق طبيعي تعاوني أي أنه جماعات متفاعلة وأقسام من أجل الوصول إلى الهدف المشترك، فهو يرى أن تفويض السلطة وسيلة رئيسية لحسن استغلال الوقت وإستثماره، وهي عملية فعالة لإتمام وإنجاز الأعمال وللحصول على نتائج أفضل من خلال الآخرين الذين تفوض إليهم مهمة إنجاز عدة أعمال، فتفويض السلطة وسيلة تنظيمية فعالة يقوم متخذ القرار من خلالها تبيان تنظيمي

(1) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 167

(2) علي عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 79-80.

يحدد العلاقات الداخلية بينهم، وعلى أن يعمل التفويض على تنمية علاقات التعاون القائم بينهم لتحقيق أفضل وأكبر إنجاز ممكن في أقل وقت وأقل جهد. إن هناك حاجات يفسر بها السلوك داخل التنظيم ولا بد من إشباعها من أجل تحريك دافعية الأفراد نحو الأهداف العامة المرجوة وتعبئة الموارد لأجلها. إن تفويض السلطة يسمح بإشباع هذه الحاجات مع التأكيد على أهمية البناء الغير رسمي وضرورة معرفة حدوده حتى يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. بين سلزنيك دور تفويض السلطة كأسلوب من أساليب إدارة الوقت في زيادة التماسك والتفاعل داخل المؤسسة وكيف يعمل على زيادة الأداء. في نفس المسار سار **جولدنر** من خلال دراسته للقواعد البيروقراطية التي نشير إليها وكيف درس كل من إدارة الوقت والأداء.

د- القواعد البيروقراطية:

اعتمد **جولدنر** في صياغة إطاره النظري بعد مناقشته لجوانب القصور التي انطوت عليها النظرة الكلاسيكية، فتناول قضايا متعلقة بالمشاكل المترتبة عن التفاعل بين خصائص التنظيم الرسمي والحاجة إلى تنظيم غير رسمي داخله، أما القضية الأساسية التي تناولها هي القواعد البيروقراطية ودورها في المؤسسة، وبين أنها كلما كانت واضحة قلت علاقة السلطة وزاد الولاء للتنظيم ولا بد من الاستعانة بقواعد موضوعية، وقد قسم القواعد إلى ثلاث أنواع هي:

-**القواعد المزيفة:** وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجة.

-**القواعد التمثيلية:** وهنا يشترك العمال والإدارة في وضع القواعد التنظيمية والنظر على أنها ملك لهم، وتحظى بدعم من الإدارة وطاعة من العمال.

-**القواعد العقابية:** هي قواعد ولوائح استجابة لطرف واحد وهي مفروضة وتؤدي إلى صراعات وتوترات⁽¹⁾.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 170.

بين جولدنر قيام التنظيم على قواعد موضوعية تخلق فيه جو من التعاون وتطبيقا بحذافيرها وبلوغ الأداء الأمثل، " فإن استعانة التنظيم بقواعد موضوعية تمثل استجابة لضبط من طرف المستويات العليا وصعوبة لمس علاقات القوة، مما يضعف العلاقات الإشرافية، يرى جولدنر أن اتخاذ القرارات تخلق توقعات لبقاء التنظيم ووجود قواعد موضوعية عامة تحكمه تلزم الرؤساء نظرة معين لمعدل الأداء وبمقتضاها يحدد الأداء الأمثل للعمال"⁽¹⁾.

إن دراسته للجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية من حيث أن زيادة وضوحها يؤدي إلى استيعابها، أما الجوانب اللاوظيفية فهي كلما كانت صارمة كلما قل الأداء وتحول الإنسان إلى آلة.

إن إطار جولدنر تعرض هو كذلك إلى انتقادات هي:

" حسب شيرمان كروب لم يهتم بمسألة التساند الوظيفي بين أجزاء التنظيم كاهتمامه بمشكلة الصراع، واعتبار التنظيم نسق من القوى المتصارعة ويظهر هذا التعارض بين مصالح جماعات المجتمع الأكبر ومصالح جماعات العمل"⁽²⁾.

* جولدنر ودور القواعد البيروقراطية في حسن إستغلال الوقت :

إن الطرح المقدم من طرف جولدنر يبين أن للقواعد البيروقراطية جوانب موضوعية أو وظيفية فكلما زاد وضوحها زاد حسن إستغلال العمال الموارد المختلفة المتاحة لهم في المشروع بما في ذلك الوقت ومن تم يزيد أداؤهم، وبناءا عليها تتخذ القرارات الملائمة وتحدد الوظائف وكونها موضوعية على أساسها يحدد الأداء الأمثل والمقبول.

أما الجوانب اللاوظيفية عند كونها صارمة ينقص الأداء جراء الرقابة والإشراف الشديد والدقيق وتقتل روح المبادرة والإبداع وتحول الإنسان إلى مسمار أو ترس في الآلة، فأداءه يكون مقيد بهذه القواعد نتيجة لاستيعابه لها وكذلك التوتر والروتين في المنصب وتدهور العلاقات الرسمية وعدم التوفيق بين الأهداف.

إن القواعد التمثيلية هي نابعة من اشتراك العمال والإدارة في صياغتها، وتكون شبكات الاتصال واسعة وتزيد فرص الرفع من الروح المعنوية ومنه تطوير الأداء وتحسينه. وقد

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 92.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 171 .

أوضح **جولدنر** أن زيادة وضوح القواعد البيروقراطية وما تلعبه من دور في التأثير على الأداء من حيث الجوانب الوظيفية واللاوظيفية لها. من زاوية أخرى جاءت نظرية اتخاذ القرار التي حاولت إعطاء دراسة علمية لعملية اتخاذ القرار في التنظيم، وسوف نشير إلى مضامينها ونحاول فهم تشخيصها لمتغيري إدارة الوقت والأداء.

4- نظرية اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار في المؤسسة محورا لمعظم عملياتها الإدارية وقد جاء **سيمون** بهذه النظرية في كتابه المعنون بالسلوك الإداري سنة 1945، فقد "حاول ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم، وأن السلوك فيه هو سلوك هادف والأفراد يسعون لتحقيق هدف مشترك من خلال التنسيق بين النشاطات، وأن صنع القرار هو محور التنظيم"⁽¹⁾.

من بين الأمور التي أغفلتها النظرة الكلاسيكية في إطار تشريحها للبناء الرسمي هي عملية اتخاذ القرار وحتى تكون القرارات رشيدة، لا بد من تحديد نطاق المسؤولية للفرد ويكون له مسارا محددًا أثناء اتخاذ القرار، وتثبيت القواعد والإجراءات الرسمية والاتصال عامل أساسي في اختصار الوقت لاتخاذ القرار والمشاركة في حل المشكلات. "وظيفة التنظيم تحدد بوضوح تحرك الفرد واتصاله حين يتخذ قراره وهو الشيء الذي يجعلنا نقترّب من الرشد"⁽²⁾، جراء وضعه مكانزمات الانجاز ونطاق المسؤوليات ويوجه سلوك الفرد ويوفر قنوات الاتصال التي توصل المعلومات.

إن بيئة اتخاذ القرار تطرح نوعين من المقدمات:

* "مقدمات واقعية: تتعلق بظواهر ملاحظة وأسلوب التفاعل ويمكن إخضاعها للمنهج التجريبي.

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 137.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 178

* **مقدمات قيمية:** ذات طابع قيمى أخلاقى، فالأولى تصف الوسائل والثانية الأهداف والقرارات تعتمد على المقدمات الواقعية⁽¹⁾، نجد أن معظم القرارات تكون مبنية على مقدمات واقعية والهرمية في التنظيم ورسمية الاتصال وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. لقد أشار سيمون إلى أن المؤسسات فيها نوعان من أساليب تقسيم العمل والتخصص أحدهما تخصص رأسى على أساس القوة، ونجد هناك أداء الوظائف واتخاذ القرار فكلما ارتفعت مكانة الفرد في التنظيم زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

إن اتخاذ القرار يحدد المسؤوليات الواجبات ويرسم الأهداف وتنشأ القواعد الرسمية وقنوات الاتصال، والتسلسل الرئاسى يحدد نوع وطبيعة القرار وهو الإطار للوسائل والأهداف، "لاتخاذ قرارات رشيدة لابد من:

أ - تحديد المشكلة.

ب- تحليل الموقف المالى.

ج- تحديد البدائل.

د- الاختيار من بين هذه البدائل"⁽²⁾.

برر سيمون انتماء الفرد للتنظيم بناء على المكافئة التي يحصل عليها وعدم إحساس العامل بالرضا ينعكس سلبا على أدائه.

إن نظرية اتخاذ القرار رغم ما قدمته من إسهامات في دراسة التنظيم ومشكلاته إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات منها:

"تسعى إلى تقديم طابع تكاملى يتناول الجوانب الرشيدة والغير رشيدة للسلوك هذا الطابع ملائم على مستوى الفرد، ولكن غير ملائم على مستوى الجماعة والتنظيم ولكن هناك بعض القوى الهامة تلعب دورا كبيرا وهي الجوانب الغير رسمية"⁽³⁾.

ولم يقدم التأثيرات المتبادلة بين العناصر البنائية التي حددها ولأنه بين مدى تأثير هذه العناصر على عملية اتخاذ القرار.

(1) المرجع نفسه، ص 189.

(2) طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ص 93.

(3) طلعت إبراهيم لطفى: المرجع السابق، ص 94.

❖ بعد إدارة الوقت لدى أنصار نظرية اتخاذ القرار:

استخدمت هذه النظرية مفاهيم محورية من حيث البحث عن الجوانب الرشيدة والغير رشيدة في اتخاذ القرار، أما إدارة الوقت أكدت على الظروف المحيطة ونمط القائد في المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

في البناء التنظيمي تعتبر إدارة الوقت عنصرا مهما في اتخاذ القرار ويعتمد ذلك على نوعية المشكلات المراد إتخاذ القرار بشأنها وكذلك حسب الظروف التي يواجهها الإداري وكذلك حسب طبيعة القرار في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك نمط القائد الإداري في المؤسسة كل ذلك له تأثير على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.

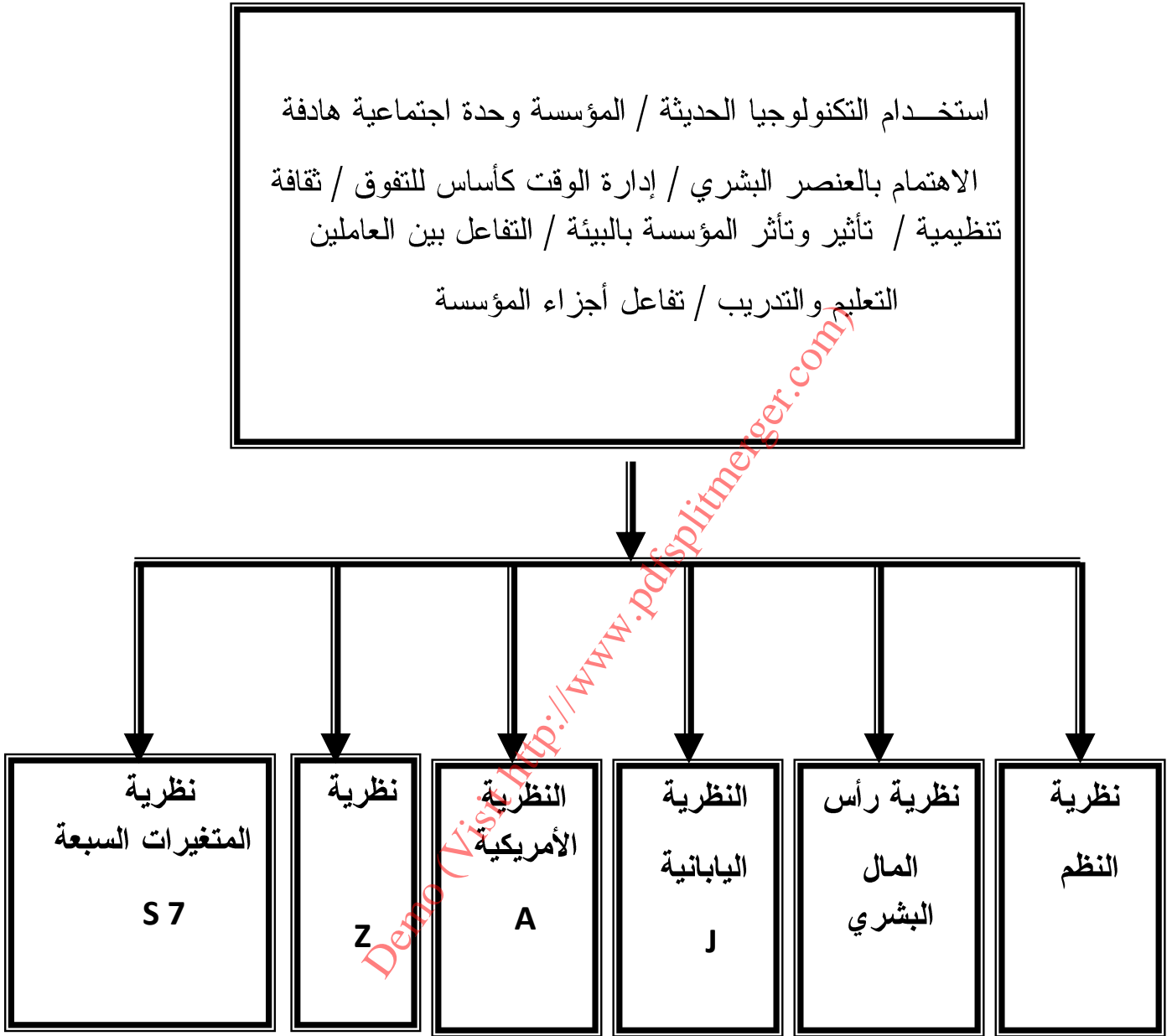
لقد برزت إدارة الوقت ضمن هذه النظرية من خلال استعانتها بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج حيث اعتمدت على الأحداث الماضية ووصفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، ويتأثر القرار بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول، أن إدارة الوقت تؤثر على نوعية القرار ووزن من حدوثه أيضا.

بعد الإشارة إلى المحاور الأساسية للنظريات الحديثة وأهم المفاهيم الارتكازية لها والانتقادات الموجهة إليها، وكيف تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء نعرض بعدها إلى طرف آخر من النظريات التنظيمية وهي المعاصرة.

ثالثا: النظريات المعاصرة

بعدها زخر ميدان الإدارة والتنظيم بالنظريات الكلاسيكية والحديثة والتي هي عبارة عن رؤى ونماذج فكرية هادفة، وعجز المقاربات السابقة على حل المشكلات الصناعية الجديدة ومسايرة المتغيرات الحديثة في التنظيم، جاءت النظريات المعاصرة لتتعامل بفعالية أكثر مع الواقع التنظيمي بأبعاده الإنسانية والمادية، مؤكدة على بعض المفاهيم هي: المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، الاهتمام بالعنصر البشري، الاتصال الخارجي مع البيئة الاتصالات الحرة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، ترسيخ ثقافة تنظيمية وتأثر تأثير المؤسسة بالبيئة، كما هي موضحة في الشكل (16) :

الشكل (16): المفاهيم والمتغيرات التي تقوم عليها النظريات المعاصرة



1- نظرية النظم:

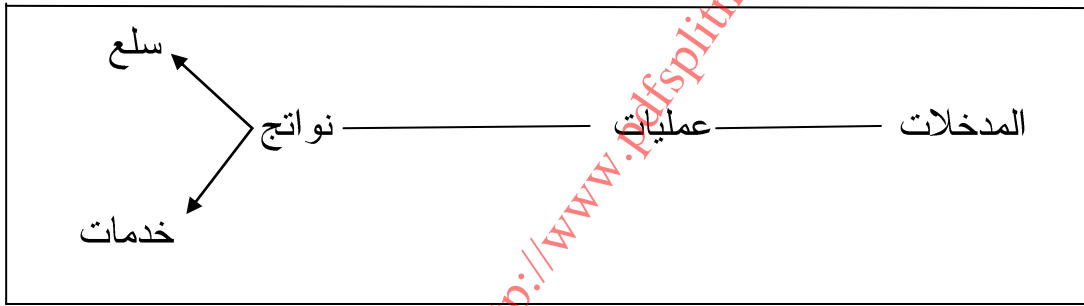
أسهمت التطورات الفكرية والتقدم العلمي في خلق نظرية النظم انطلاقاً من أبعاد فكرية وحقائق إنسانية.

* الفرضية الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية:

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، حيث تم تعريف النظام من خلال كونه الكيان المنظم والمركب، الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً"⁽¹⁾.

المؤسسة بمختلف أشكالها بها مجموعة من الأنظمة المتكاملة والمتفاعلة، وتشكل كل موحد أكبر من أجزائها مثل نظام الإنتاج ونظام التسويق ونظام التمويل، بالإضافة إلى أنظمة إدارة الأفراد جميعها أنظمة فرعية للنظام الأكبر الذي يمثل المؤسسة الاقتصادية، ترى نظرية النظم أن الإدارة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مسبقاً لتحقيق هدف محدد مسبقاً"⁽²⁾.

الشكل (17): عمليات وأجزاء المؤسسة وعلاقتها بالبيئة



المصدر: بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 80.

إن المؤسسة تكون ناجحة إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة وهي المدخلات لتشغيل العمالة وإنتاج المخرجات، ومنه التعامل مع البيئة شرط أساسي للنجاح.

إن النظام له خصائص وسمات من بينها:

- ❖ يتكون من أنظمة فرعية.
- ❖ الكلية والاستقلالية.
- ❖ يتكون من أجزاء وهناك اعتماد متبادل بينها.
- ❖ لكل نظام أهداف وبيئة خاصة.

(1) خيضر كاظم: مرجع سابق، ص 38.

(2) بيان هاني حرب: مرجع سابق، ص 80.

- ❖ المدخلات هي الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية من خلال تفاعلها يستطيع النظام عبر الأنشطة تقديم سلع وخدمات.
 - ❖ العمليات تمثل كافة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة من اتصال رسمي وغير رسمي والإشراف، التوجيه، الرقابة.
 - ❖ المخرجات هي كافة السلع والخدمات المقدمة إلى المجتمع.
 - ❖ التغذية العكسية وهي المهارات والمعارف المارة من النظام إلى البيئة.
- هذه مجموعة من سمات النظام حسب نظرية النظم، بالإضافة إلى كونه يكون متمايز متخصص، متكامل، ممتقر دون أن ننسى أن للنظام أهداف.
- " إن نظرية النظم بحثت في مجالات هي الأفراد داخل وخارج المنظمة، تفاعل الأفراد مع البيئة ومع بعضهم البعض، النمو العام للنظام ومشكلات استقراره والتفاعل بين أجزاء التنظيم"⁽¹⁾.

رغم ذلك هناك بعض قصور في هذه النظرية من حيث:

" ما يؤخذ على هذه النظرية هو افتراضها أن المدير قادر على معرفة المتغيرات البيئية المختلفة المؤثرة على النظام، مما يخول له اتخاذ قراراته الإداري، في غالب الأحيان هذا الافتراض غير صحيح لغموض المتغيرات البيئية"⁽²⁾.

مما سبق نشير بعد ذلك إلى نظرتها للمتغيرين التنظيميين إدارة الوقت والأداء.

* النظام وتجسدت إدارة الوقت :

انطلاقاً من محتوى هذه النظرية نجد أنها أشارت على علاقة إدارة الوقت بالبيئة الخارجية فمن ثقافة الفرد والتي قد أكتسبها من بيئته الخارجية تنعكس على مدى استغلال الوقت داخل المؤسسة، كما ألحت على توفير المداخل اللازمة للأداء في الوقت المناسب، وبيئت كذلك دور حسن استغلال الوقت لدى الفرد وكيف يجعله يقوم بالعمليات المؤدية لتحويل المداخل إلى المخرجات في الوقت والمكان المناسب، والتفاعل بين الأنظمة الفرعية مع البيئة الخارجية ومع النظام الأكبر الذي بدوره يتفاعل

(1) موسي اللوزي: مرجع سابق، ص 66 .

(2) بيان هاني حرب: مرجع سابق، ص 81 .

هو معها، ويكون الأداء جيد بتوفير الموارد لقيام العمال والأنظمة بأداء الأعمال والمهام بغية الوصول إلى المخرجات النهائية، كلها مجتمعة تسمح ببقاء واستمرارية المؤسسة.

أكدت أيضا على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المؤسسة والنظام، على خلفية المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وعليه كلما كان حسن استغلال الوقت كلما حققت المؤسسة الكفاءة والفعالية والأهداف التي تريد الوصول إليها، إضافة إلى حركية إدارة الوقت في الأداء القائم على توفير المدخلات والقيام بالأعمال للوصول إلى المخرجات، وبالتالي هناك علاقة ترابطية بين أداء الأفراد وأداء الأنظمة الفرعية فتكاملها مع بعضها البعض يحقق الأداء المتميز، ومنه النظام ذو صلة جيدة بالبيئة الخارجية.

بعد التطرق إلى نظرية النظم من حيث مضمونها، وبعدها تم الإشارة إلى رؤيتها إلى إدارة الوقت والأداء، تأتي بعدها رؤية نظرية أخرى المركزة على الاستثمار في الموارد البشرية من أجل الرفع من الأداء، وتعرف هذه النظرية باسم نظرية رأس المال البشري.

2- نظرية رأس المال البشري:

قدم شولتز في الستينيات نظريته المعروفة برأس المال البشري، والتي ارتبطت بمجال التعليم، والمؤكد على أهمية قيمة العنصر البشري والتي قد تفوق رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو، وجاءت بعدها أبحاث مكملتها مثل: أبحاث بيكر ومينسر وأودر يون.

تقوم هذه النظرية على:

فرضية أساسية مفادها: "هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم، ويتطلب الأمر وجود تمايز في قيمة الأفراد، وضرورة وضع المنظمة السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية، والفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية"⁽¹⁾.

استنادا إلى هذا المفهوم لابد من الحفاظ على القيمة الرأسمالية للعاملين وزيادة قيمته ولا بد على المؤسسة أن تفهم تلك المفاهيم المتعلقة بنظرية رأس المال البشري والمعوقات التي تحد منها.

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 23.

إن الجذور التاريخية لمفاهيم هذه النظرية ترجع إلى القرن 18، فقد وجدت محاولات تؤكد على أهمية العنصر البشري وتحديد ماهيته وتقدير قيمته من خلال مفهوم الخسارة والربحية في رأس المال البشري، حيث يري شولتز أن رأس المال البشري مفهومه انطلاقاً من اعتبار مهارات الفرد ومعرفته شكل من أشكال رأس المال يمكن الاستثمار فيه، وهذا يحقق نمو للمجتمعات الغربية، وهناك فروض بنا عليها شولتز مفهومه لرأس المال وهي:

"1- إن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

1 يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفق الاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

2 يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال الزيادة في نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي".

كان التركيز من جانبه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية وقد حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم هي:

" -الإيرادات الضائعة للفرد التي كان يمكنه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم"⁽¹⁾.

من خلال المعطيات السالفة الذكر فإن الاستثمار في مجال التعليم له دور في تحسين قدرات الفرد وطاقاته، وإن الآثار الثقافية والاقتصادية هي نواتج لعملية التعليم، وبعده جاء بيكر مؤكداً في أبحاثه على الزيادة في رأس المال البشري مع التركيز على التدريب الذي يعد أكثر جوانب الاستثمار فاعلية.

* إدارة الوقت والاستثمار في الموارد البشرية:

بالاستناد إلى المعطيات السابقة فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المورد البشري في المؤسسة، وأنه احد أهم العناصر فيها لماله من دور في تحقيق كفاءتها وفعاليتها.

(1) المرجع نفسه، ص 66-67.

لقد أكدت على أهمية التدريب والتكوين من أجل الزيادة في الأداء من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، بناءً على إثارة مسألة التكوين والتعليم كأحد المحركات الأساسية لزيادة أداء الأفراد في المؤسسة، وما يحقق ذلك من زيادة في أرباح وفوائد لها وللمجتمع. بالإضافة إلى تأكيدها على دور إدارة الوقت من أجل رفع الأداء ومسايرة التحولات الداخلية والخارجية، باعتبار أن تحقيق معدلات أداء جيد لمؤسسات اليوم يكمن في زيادة الاستثمار في الموارد البشرية لأنها الركيزة الأهم فيها، ويتجلى اهتمام هذه النظرية بإدارة الوقت من خلال النقاط التالية :

* أوضحت هذه النظرية أن المورد البشري المتفوق هو الذي يحقق معدلات أسرع للنمو في وقت أقل.

* الاختلافات الموجودة بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبراتهم يكون بمدى قدراتهم على استغلال الوقت المتاح لهم ومدى استثماره بشكل فعال.

* قيمة الفرد تتحدد بناءً على قدرته على إدارة ذاته ومن ثم إدارة الوقت.

في خضم الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي سادت العالم، وظهور اليابان على مسرح الأحداث كقوة اقتصادية على جميع الأصعدة، وصنعت رؤيتها وفلسفتها في الإدارة والتنظيم، سناحول التطرق إلى نظريتها المعروفة باسم النظرية اليابانية والمرمز لها بالحرف J.

3- النظرية اليابانية J:

اهتم الباحثون بالتجربة اليابانية لما آلت إليه من تطور ونمو على جميع الأصعدة، فنظامها يعد من الأنظمة المتميزة والمتفاعلة التي تؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الكفاءة. وتقوم على فلسفة إدارية هي:

" تستند إلى سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي الذي في ظله يشعر كل عضو في المنظمة أنه أكثر ارتباطاً بزملائه أو العاملين، فالمنظمة هي المستقبل والتعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشكلات "(1).

(1) عبد السلام أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الأساسيات والمقومات، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، ط2، 2002، ص68.

* - مميزات العمل داخل المؤسسة اليابانية

- 1 - الإدارة تتميز بالإجماع من حيث التعاون والتكامل.
 - 2 - العلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الجماعية والعادلة.
 - 3 - فرض رقابة ذاتية أو الديمقراطية على الأداء من قبل العاملين، وجميع المشكلات الخاصة بالانجاز تحل في المستويات الدنيا أو بين الزملاء.
 - 4 - القواعد واللوائح تكون مبنية على أساس القبول والإقناع لأداء الأعمال.
 - 5 - الاتصال يسود الأفقي منه لزيادة التنسيق بين الوحدات وسيادة العمومية وليس التخصص، والترقية أساسها الأقدمية، أما الهيكل التنظيمي فيكون مصفوفي ويسود الإشراف الواسع. هذه الخصائص لعبت دور في زيادة تطور المؤسسة اليابانية.
- " كذلك الصفة العشائرية للمنظمة اليابانية وتمثيلها المرجعية للعامل في تحقيق الألفة والمودة، وتفضيل المصلحة المشتركة والعادلة في التعامل مع العمال، ضف إلى ذلك اتخاذ الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وتمتع المشرفين بسلطة واسعة، والعمل الوظيفي يمتاز باستمرار العامل في وظيفته مدى الحياة، وأسلوب للترقية بطئ والسماح للعامل بالقيام بأعمال أخرى تسمح له بزيادة الخبرات والمهارات في جزئية من جزئيات العمل" (1).

من ناحية أخرى نجد أن حركية العمال بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى، والعاملون يقيمون علاقات غير رسمية وتعاونية تساعد على تحقيق التنسيق، أما الجماعة فتشكل وحدة أساسية للعمل حيث تكون المهمات والمسؤوليات جماعية.

"عملية تقييم الأداء عملية مركبة وتتألف من عدة عناصر لا يشكل الإنتاج إلا واحد منها والرقابة تتم بشكل غير رسمي، وتعطى أهمية كبيرة لرغبات الموظف في التعاون مع الزملاء" (2)، ولا يخفى أيضا أن استخدام التكنولوجيا وتقنياتها سمح بنجاح الإدارة اليابانية وخاصة أنظمة المعلومات أولا من حيث إنتاجها وثانيا توظيفها.

(1) بيان هاني حرب: مرجع سابق، 84 .

(2) قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 230 .

* إدارة الوقت كأساس للتفوق عند النظرية اليابانية:

إن النظرية اليابانية تؤكد على ضرورة استغلال الوقت في جميع العمليات والمستويات الإدارية، والتأكيد على الانضباط في العمل من حيث احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طوال الدوام والتفاني في حب العمل من أجل تحقيق معدلات إنتاج أكبر. كما أوضحت تميز القواعد واللوائح التنظيمية بالوضوح وقيامها على الثقة المتبادلة والإقناع ودور المشاركة في اتخاذ القرارات، وإضفاء الصبغة الإنسانية على المؤسسة وتبني الأسلوب الجماعي في العمل، مع ضرورة خلق الولاء والانتماء للمؤسسة وغرس قيم ثقافية بغية إقامة قاعدة تنظيمية قوية.

و لعل الشيء الذي يدفعنا أيضا للقول بأن إدارة الوقت أخذت نصيبها ضمن هذه النظرية هو:

➤ تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على معدل الإنتاج المحقق في فترة زمنية محددة، بل تتدخل عدة عوامل أخرى كالانضباط في العمل أي احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طول الدوام، والتفاني في حب العمل.

➤ لا تحب المؤسسة اليابانية المراقبة الشديدة للعمال بل تعتمد على الرقابة الذاتية التي أكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية وما تعلم الفرد منها من قيم ومبادئ مثل: تقديس الوقت.

➤ التحول نحو أسلوب العمل الجماعي من أجل إنجاز المطلوب في الوقت المحدد، ففي دراسة ميدانية للشركات اليابانية أتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي.

الانتقال داخل المؤسسة من وحدة تنظيمية لأخرى يستدعي من الفرد أن يطور مهاراته كما فيها حسن إدارته لوقته وكيفية تعامله مع الحوادث الحرجة والأزمات. خلق التفاعل بين العمال مع بعضهم البعض وفتح باب المناقشة بحرية بين الرؤساء والمرؤوسين، فهذا يسمح بتسريع وتيرة الأداء للعمال ومن ثم نجاح المؤسسة.

إن الإدارة اليابانية طورت معادلة لتحسين الأداء هي:

PI (A1 S K A2 M E E2)

حيث أن:"

PI : تطوير الأداء	A ₂ : الاستعداد
A ₁ : الاتجاهات	M : الدوافع
S : المهارات	E : البيئة الداخلية
K : المعرفة	E ₂ : البيئة الخارجية ⁽¹⁾ .

من خلال هذه المعادلة فإنه من أجل تطوير الأداء لابد من تفاعل عدد من العوامل هي: الاتجاهات، المهارات، المعرفة والدوافع، إضافة إلى البيئة الداخلية والاستعداد والبيئة الخارجية بغية زيادة الأداء، كذلك الاهتمام بالأفراد وتكوينهم وتحسين ظروف العمل وما تحتويه من عوامل لها تأثير عليهم.

إن الأداء يكون بالاعتماد على العمومية لا التخصص والانجاز وتبني روح المنافسة بين الأفراد، مع إتباع أسلوب العمل الجماعي وتحمل المسؤولية جماعياً، مما ينمي روح الألفة والتفاعل مع تشجيع الرقابة الذاتية على الأداء.

إن الإدارة اليابانية قامت بتصميم مواقع العمل من حيث ترتيب الآلات على شكل حرف U على خط الإنتاج، حيث تدخل سلعة بانسيابية لتصنيعها تخرج من الجهة الأخرى مع تحمل كل فريق مسؤولية على ما تم انجازه وتحديد الوقت المحدد للعمل، أما العمل يمتاز بمرورته وقوته مع اكتساب مهارات متنوعة، وتوفير فرص الحراك داخل التنظيم مع الاعتماد على الأقدمية كميّار للترقية وتشجيع روح المبادرة الابتكار حتى يمكن الوصول إلى المستوي الجيد للأداء.

إن النمط الياباني يؤكد على دور إدارة الوقت في جميع أجزاء التنظيم لتحقيق الأداء المطلوب، والاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة وتحفيز العمال معنوياً ومادياً لخلق الدوافع لديهم ورفع مستوى الانجاز.

(1) عبد السلام أبوقحف: مرجع سابق، ص ص 66-67

وعلى الجانب الآخر هناك النمط الأمريكي في مقابل الياباني الذي يعد تجربة فريدة في التقدم والتطور في مجال الإدارة والتنظيم، سنحاول فهم ركائزها الأساسية ودراساتها لبعدي إدارة الوقت والأداء.

4- النظرية الأمريكية A:

على العكس من النظرية اليابانية فإن النظرية الأمريكية تعتبر البيروقراطية تنظيماً، ولها جملة من الخصائص والمميزات:

* - مميزات المؤسسة الأمريكية :

- 1- الوظائف تكون محددة بشكل دقيق مع تقسيم العمل.
- 2- يتميز هذا النظام بحركة انتقال سريعة من قبل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة سعياً للوصول إلى مزايا أفضل⁽¹⁾.
- 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 وعدم اتصافها بالشخصية.
- 6- فرص تنمية علاقات الصداقة وتنمية الولاء قليلة.
- 7- التوظيف يكون قصير المدى.
- 8- المسار الوظيفي متخصص.

بالنظر إلى هذه المميزات وما قد يترتب عنها من حيث ظهور بعض المشكلات المتمثلة في "نفشي ظاهرة دوران العمل سواء داخل المنظمات نفسها أو إلى منظمات أخرى بحثاً عن طريقة أخف وحوافز أفضل، مما يفيد الباقون في المنظمة من الحصول على ترقية بشكل أسرع"⁽²⁾.

* إدارة الوقت والحركية المهنية عند النظرية الأمريكية : باستقراء الخصائص السابقة ومن خلال تحديد المسار الوظيفي والواجبات والمسؤولية الفردية في أداء الأعمال، فإن

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 185

(2) قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 229

الاتصال يكون رسميا في غالب الأحيان من أعلي إلى أسفل بهد ف نقل القواعد والإجراءات الرسمية.

باستقراء الخصائص السابقة ومن خلال تحديد المسار الوظيفي والواجبات والمسؤولية الفردية في أداء الأعمال، فإن الاتصال يكون رسميا في غالب الأحيان من أعلي إلى أسفل بهد ف نقل القواعد والإجراءات الرسمية.

إن الأداء يكون محكوم بتقسيم العمل وتخصص شديد، بالإضافة إلي الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات من أجل تحمل المسؤولية فرديا، وتتقي فرص المشاركة وإبداء الآراء مما ينعكس سلبا على الأداء وخاصة أن درجة الرسمية تكون عالية، وهذا ما يفسر ظهور مشكلة ترك الخدمة جراء ذلك.

على نحو دقيق، ظف إليه تسلسل هرمي شديد وما تمنحه من سلطة إصدار القواعد والإجراءات الموجهة للعمال، وإن انتفاء علاقات الصداقة والتفاعل بين العمال بناء على تحديد الأدوار والمسؤوليات يجعل العمال مجرد آلات، مما يضعف فرص الولاء والانتماء في المؤسسة وتخفض الروح المعنوية. وهنا نطرح فرضية مفادها: كلما كانت الأدوار محددة وتخصص دقيق للعمل كلما زاد الأداء بكفاءة وفعالية نظرا لاعتماد البيروقراطية كتنظيم، وقد بينا ما قد يترتب عليها من تأثيرا على الأداء فيما سبق.

من أجل هذا حاول الباحثون الجمع بين هذين النموذجين، وقد تم بلورة هذه الخطوة في نظرية Z الآتي ذكرها.

5- النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية Z :

" قام وليام أوشي بإعداد دراسة قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية، بعدها تم استنتاج نظرية Z التي تطبق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة، وفي الشركات الأمريكية العاملة في اليابان أو التي لها فروع

(1) .

(1) نادر أبوشيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000، ص ص 385 386 .

" إن نظرية Z تتعامل مع قوي عاملة أقل تماسكا وتجانسا من العمالة التي تعمل بموجبها النظرية اليابانية J، والملفت للشكل التنظيمي التي تعمل بموجبه نظرية Z هو أقرب من التنظيم الغرضي حيث تقل المستويات الإدارية وتقل الرسمية، مما يجعلها أقرب إلى ما هو معمول به في اليابان" (1).

* - خصائص نظرية Z :

- 1- توظيف لمدة طويلة.
- 2- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- 3- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- 4- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية.
- 5- ترقيات بطيئة.
- 6- اهتمام شامل بالموظفين.
- 7- المسؤولية فردية (2).

* بدائل نظرية Z و الاتجاه نحو استغلال أفضل للوقت:

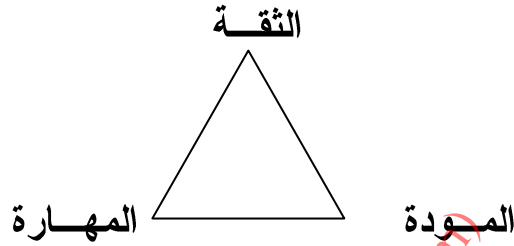
بالاستناد إلى ما ورد سابقا من عناصر وخصائص النظرية Z فإنها تؤكد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية، كما أن درجة التخصص المتوسطة تمنح الأداء نوع من المرونة حتى يستطاع زيادة المهارات والخبرات والاستفادة منها، كذلك فإن عملية تقييم الأداء تستند إلى مقاييس رسمية وأخرى ضمنية حتى يتسنى إنصاف العمال، إن دعائم هذه النظرية هي أقرب إلى النموذج الياباني لإدارة الوقت تكون في جميع مستويات الهرم، ومنه اعتبار إدارة الوقت والأداء أهم الركائز الأساسية في نظرية Z، مع إضفاء الطابع الإنساني في التنظيم بالاهتمام بالموظفين والترقية تكون بطيئة، حسب درجة الأقدمية حتى يكون للعامل خبرة ومعرفة جيدة بالعمل، ومنه يمكن ترقيته حسب أدائه المقدم.

(1) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 186.

(2) قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 231

إذا نظرنا إلى المرتكزات التي تقوم عليها هذه النظرية هي: "الثقة، المودة، المهارة"². كما هي موضحة في الشكل (18)

شكل (18): مرتكزات نظرية Z



المصدر: خضير كاظم، مرجع سابق، ص 54 .

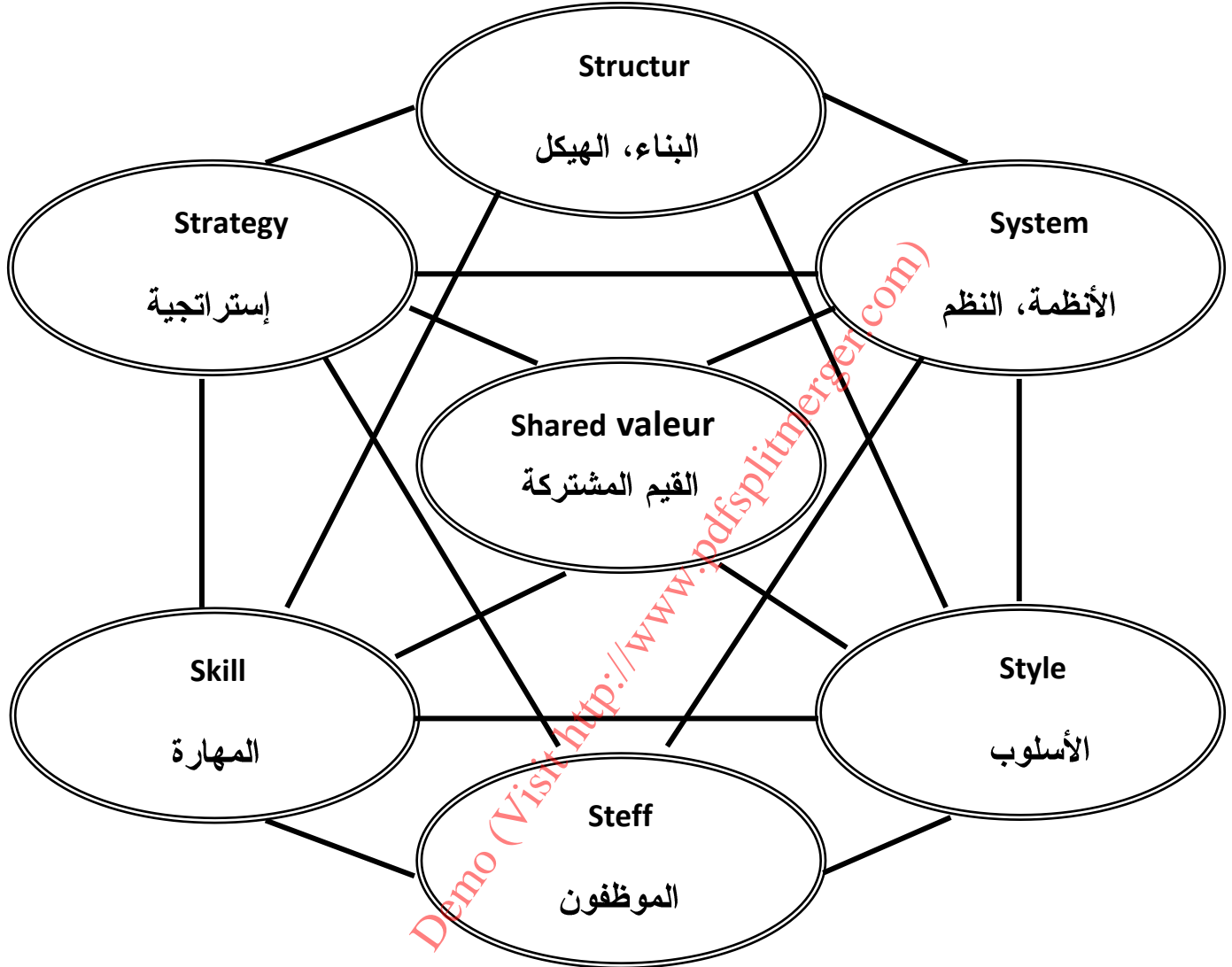
من خلال الهرم يتبين لنا دور العناصر الثلاث في خلق جو من التفاعل بين العمال والرؤساء وجعل الثقة متبادلة بينهم، مع زيادة المهارة والجانب الإنساني وخلق علاقات الصداقة والمودة بين العمال، وهذا جراء استغلال الوقت ودوره في خلق التنسيق وأساليب المشاركة والتفاعل البشري بغية الوصول إلى مستوى الأداء المنشود. في إطار استحداث نماذج معاصرة في الإدارة والتنظيم والبحث عن سبل التطور والتميز للمؤسسات، تم صياغة نظريات منها نظرية المتغيرات السبعة (الأسات السبعة S7) التي حاولت وضع نموذج لتطوير المؤسسات بالاعتماد على عناصر هامة في التنظيم الحديث.

6 نظرية المتغيرات السبعة (S7):

"ذكرت في كتاب فن الإدارة اليابانية من قبل باسكال وأتوس 1981 وكانا يتحريان كيف أن الصناعة اليابانية ناجحة، في نفس الوقت كان توم بيترز وروبرت ووترمان يستكشفان ما الذي يجعل الشركة ممتازة، ونظرية المتغيرات السبعة ولدت في اجتماع لهؤلاء المؤلفين 1978"⁽¹⁾. إن نظرية المتغيرات السبعة تصف سبعة متغيرات أو عوامل لتنظيم المؤسسة بطريقة شمولية وفعالة، وعلى المديرين أخذ هذه المتغيرات في الحسبان، ولو أن

(1)www. 12 manage. Com, date 25 / 02 / 2010, heure 14: 30

أحدهم لم يأخذ بها بشكل جيد ولم يعر لها اهتمام لأي من هذه العناصر فإنه يؤثر على بقية العناصر. يمكن توضيح المتغيرات السبعة في الشكل (19)
 الشكل (19): المتغيرات السبعة



المصدر: www.12manage.com

1- القيم المشتركة: هي مركز الربط في هذا النموذج وهي القيم التي تعمل المؤسسة من أجلها وتؤمن بها، من حيث الاعتقادات والاتجاهات ، أي هي ثقافة المؤسسة باعتبارها قيم ومعايير تحكم سلوك الأفراد فيها.

2- الإستراتيجية: "هي خطط لتخصيص المصادر النادرة في الشركات بمرور الوقت يتم الوصول للأهداف المحددة: بيئة، تنافس والعملاء"⁽¹⁾.

حيث أن هذه النظرية ترى أن الإستراتيجية هي متغير أساسي لنجاح المؤسسة، ومدى دقة هذا المفهوم يتحقق النجاح، من حيث الموارد، الأهداف، البيئة، طرق العمل والقدرة على استيعاب الواقع التنظيمي والواقع المجتمعي.

3- البناء أو التركيب: الطريق أو الهيكل الذي يربط وحدات المؤسسة ببعضها البعض المركزية، الانقسامات الوظيفية (من أعلى إلى أسفل) غير مركزي، مصفوفي.

4- النظام: هو الإجراءات والعمليات التي تميز كيفية العمل مثل نظم المالية، أنظمة تقييم الأداء ونظم المعلومات، هذه الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتعددة تساعدنا على فهم الواقع، ولكل نظام أهداف وبيئة خاصة مع إمكانية تفكيكه ويركز على العلاقات القائمة بين الأجزاء والتأثيرات المتبادلة، والمؤسسة تعمل من خلال التغذية العكسية أي المعلومات الواردة من البيئة.

5- الموظفون: هو عدد وأنواع الموظفين ضمن المؤسسة.

6- الأسلوب: من حيث أساليب الإدارة والتنظيم والتي تحقيق الأهداف، هناك المركزية واللامركزية إلى جانب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة التسيير الذاتي.

7- المهارة: القدرات والمهارات التي يمتاز بها الموظفون والمؤسسة ككل.

❖ تداخل وتشابك عملية إدارة الوقت:

من خلال الإطار الذي وضعته هذه النظرية فإنها تبين دور إدارة الوقت في الربط بين هذه الأجزاء المتصلة بعضها البعض، هذا من خلال دور القيم وثقافة الفرد في إستغلال جميع الموارد بما في ذلك الوقت وتميرها إلى جميع أجزاء البناء أو التنظيم وكيف تعمل هذه القيم والإتجاهات على تفعيل العلاقات بين العمال من أجل زيادة المهارة ثم الأداء. أداء العمال تحكمه كل من: القيم والثقافة المشتركة بينهم، المهارة، الأوامر والتعليمات الصادرة عن البناء، إلى جانب الإستراتيجية التي تحدد معالم هذا الأداء أنيا ومستقبلا بناء على توفير المستلزمات والخطط المرسومة للأهداف المرجوة.

⁽¹⁾ WWW.12MANAGE.COM, date 26/02/2010, heure: 17:20

إن الفرضية المطروحة من جانب هذه النظرية هي: كلما كان التفاعل بين هذه المتغيرات والعناصر الشاملة لكل من الجانب المادي والإنساني من أجل إدارة الوقت كلما زاد الأداء، وتعد هذه النظرية أداة تشخيصية لإدارة الوقت والأداء في علاقتهما ببعضهما البعض وتوجيه التغيير التنظيمي بغية تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

بناء على عرضنا لمختلف النظريات والمداخل النظرية التي عالجت إدارة الوقت والأداء وانطلاقاً من الكلاسيكية المؤكدة على جوانب معينة، وهي التخصص وتقسيم العمل، والأداء المادي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في معالجتها لهذين المتغيرين، وبعدها جاءت الحديثة جراء قصور المنظور الكلاسيكي في دراسة إدارة الوقت والأداء، فأكدت على جوانب إنسانية أكثر والتوازن الداخلي، لنصل إلى المعاصرة الجامعة بين كلا المنظورين بأسلوب مميز ونظرة جديدة.

كل هذه المداخل حاولت دراسة إدارة الوقت والأداء وإيجاد العلاقة بينهما، ومدى ارتباطهما لبقاء واستمرارية المؤسسة، وبالنظر إلى تباين الأطر المعرفية المعنية بإدارة الوقت والأداء فإن الدراسة الراهنة تحاول النظر إلى هذين المتغيرين في تداخلهما وتشابكهما وترابطهما الدائم، وفي تناقضهما وصراعهما وتفاعل القوى المؤدية إلى حركيتهما وتحولهما من حالة إلى أخرى.

لدى فإن دراستنا الراهنة لا تنظر إلى إدارة الوقت والأداء بمعزل عن التأثيرات التنظيمية الأخرى والتناقضات التي ينطوي عليها البناء التنظيمي، بل تتناولهما في سياق العلاقات التبادلية والعوامل المساهمة في تزايد أو تناقص معدلات الأداء.

هذه النظرة التعددية تساعدنا على فرز المتغيرات وتبيان مدى مساهمة إدارة الوقت في ترجيح كفة معدلات الأداء.

الفصل الثالث

تجسّدات إدارة الوقت والأداء

تمهيد

أولاً: التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل

1- ثقافة استثمار الوقت والفعالية

2- تحديد الأعمال والتخصصات وانعكاساته

ثانياً: تنظيم وقت العمل والرضا الوظيفي

1- مضيعات الوقت والارتباط بالعمل

2- الحركة والزمن والطريقة المثلى للأداء

3- حركية العملية الإدارية ومعدلات النمو والكفاءة

ثالثاً: متابعة وقت العمل وفعالية سلوك العامل

1- مراقبة أوقات العمل والالتزام المهني

2- الاتصال وزيادة معدلات إنجاز العمل

3- تحفيز العمال وزيادة الارتباط بالوظيفة .

تمهيد:

يقصد بتجسّدات أو البعد الامبريقي للدراسة هو الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الراهنة، فهي التي توجيه الباحث من خلال ما طرحته من إشكالية وفرضيات والنتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التقنيات المنهجية التي طبقتها، فالباحث بواسطتها تكون لديه نظرة شاملة بكل ما يحيط بالدراسة من متغيرات ومؤشرات التي تؤسس لبداية موضوعه.

إن موضوعي إدارة الوقت والأداء قد تم تناولهما بالدراسة من قبل العديد من الباحثين وهذا بغية البحث عن السبل الكفيلة لتفعيلهما ، غير أنه ورغم تعدد الدراسات لم نجد ولو دراسة قامت بالجمع بين هذين المتغيرين لذلك فقد اعتمدنا على تقسيم منهجي للدراسات السابقة يعتمد على توزيعها وفق المتغيرات الأساسية للفروض المطروحة، من حيث الدراسات التي تناولت تخطيط الوقت والإنجاز والأخرى التي تدخل ضمن تنظيم الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي، وأخيرا التي درست المتابعة في العمل وزيادة فعالية سلوك العامل.

Demo (Visit <http://www.pdfdrive.com>)

أولاً: التخطيط للوقت وزيادة انجاز العمل .

يضم هذا العنصر مجموعة من الدراسات التي تناولت المتغيرات التالية: تحديد الأهداف، تحديد الاختصاصات، تقسيم الأنشطة وتوزيعها، وعلاقتها بمتغيرات زيادة التحكم في العمل، الرغبة في العمل وإدراك الدور.

1- ثقافة استثمار الوقت والفعالية:

إن الاهتمام بالوقت ينصب على البحث عن السبل الكفيلة لزيادة الاستثمار فيه والعمل على زيادة الاستفادة منه بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المدراء، ومنه الوصول إلى عتبة النمو والاستقرار.

ضمن هذا الإطار قام خالد عبد الرحمن الجريسي⁽¹⁾ 2001 بدراسة ميدانية حول "فاعلية الاستثمار في الوقت" للمدير السعودي، وقد كان هدف الدراسة هو التعرف عن قيمة الوقت من وجهة نظر المدراء، والبحث عن المعوقات التي تقف في وجهه (مضيعات الوقت)، كما حاولت معرفة الوسائل المستخدمة في تنظيم هذا المورد.

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من مديري المصانع الكبرى التي يزيد عدد العاملين فيها عن 100 عامل في المصنع الواحد، وعددها حينذاك 197 مصنع واختار عينة عشوائية من هذه المصانع تقدر بنصف إجمالي عدد المصانع، وبلغ عدد المدراء 450 مدير، واعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت عن النتائج التالية:

- معظم أفراد العينة كانت آرائهم واتجاهاتهم تؤكد على أهمية الوقت وكونه مورد هام، وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع قيمة الوقت من منظور مدراء القطاع الصناعي بنسبة 85.5 % .
- أسفرت الدراسة بأن أهم مضيعات الوقت لدى المدير السعودي مرتبة كما يلي:
 - ✓ التنظيم غير الجيد للعمل.
 - ✓ الأهداف والأولويات غير محددة بدقة.
 - ✓ الافتقار للتنسيق في العمل.

(1) خالد الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مرجع سابق، ص 185.

✓ الزيارات والمقاطعات المفاجئة وعدم التخطيط المسبق للعمل.

- بينت الدراسة جوانب تشكل أبعاد لفاعلية المدير لوقت العمل وهذا من حيث حرصه على الاهتمام بالتخطيط وإدارة الاجتماعات والعمل على تحقيق الإدارة الجيدة لمكان العمل، دون العمل على زيادة فعالية القرارات التي يصدرها.
- أكدت الدراسة على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الحالة الاجتماعية للمدير مثل: العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، وبعض المتغيرات الخاصة بإدارة الوقت حيث كلما زاد عمر المدير زاد تقييمه للوقت، وهكذا مع بقية المتغيرات الأخرى.
- هناك علاقة قوية بين بعض المتغيرات الوظيفية للمدير، مثل: عدد العاملين، نطاق الإشراف، الخبرة، وبعض المتغيرات الخاصة بإدارة الوقت بمعنى كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد التخطيط للوقت.
- كلما زادت قيمة الوقت لدى المدير السعودي كلما زاد اعتماده على وسائل تنظيم إدارة الوقت.

لقد قامت أيضا زينب كساب⁽¹⁾ بدراسة حول إدارة الوقت من قبل رؤساء الأقسام بجامعة الجزيرة بالسودان، وكانت إشكالية الدراسة تتمحور حول أن معظم الإداريين يشكون من عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة نظرا لعدم كفاية الوقت، وجاءت التساؤلات المطروحة كالتالي.

- أ- ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام بجامعة الجزيرة؟
- ب- ما أهم مضيعات الوقت الخارجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية؟
- ج- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام وعنصر الخبرة؟
- د- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0، 05) لدى رؤساء الأقسام ومتغير النوع؟

(1) زينب كساب: إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان)

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستمارة لجمع البيانات الميدانية، و شملت عينة البحث على 40 رئيساً موزعين على خمسة كليات.

أسفرت هذه الدراسة الأمبريقية على نتائج جاءت على النحو التالي:

- إن مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة كبيرة.
- يواجه رؤساء الأقسام مضيعات ذاتية للوقت بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث مستواهم في إدارة الوقت تعزى لمتغير الوقت.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى إدارتهم للوقت تعزى لمتغير الخبرة الصالح لدوي الخبرة الطويلة.

نظراً لكون التخطيط والاستمارة في الوقت لها دور كبير في زيادة الإنتاجية للمؤسسة، قام حسن عبد المهدي مرشد طميمة⁽¹⁾ 2006 بدراسة ميدانية في البنك العربي بالعاصمة اليمنية صنعاء وكانت تهدف إلى التعرف على إدارة وتخطيط الوقت لدى العاملين وقيادتهم وبعض المتغيرات التنظيمية كالجنس والعمر وسنوات الخبرة، والصفة الإدارية للموظفين وعلاقتها بزيادة الكفاءة والإنتاجية وذلك من خلال الأسئلة التالية:

أ - ما نظرة العاملين وقيادتهم لإدارة وتخطيط الوقت؟

ب - ما هي الأسباب والمعوقات التي تحول دون استثمار الوقت بطريقة فعالة؟

ج - هل تتأثر إدارة وتخطيط الوقت بمتغيرات الجنس، العمر، الرتبة الإدارية وسنوات الخبرة في العمل الإداري؟

د - كيف يوزع العاملون وقيادتهم الإدارية العمل الرسمي على الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها؟

هـ - هل هناك علاقة بين عملية التخطيط من جهة وإدارة الوقت من جهة ثانية؟

و - هل للتدريب تأثيراً وتفاعلاً إيجابياً للوقت باتجاه استثماره بكفاءة إنتاجية؟

(1) حسن عبد المهدي مرشد طميمة: تخطيط وإدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين وقيادتهم الإدارية في البنك العربي، المركز الرئيسي في الجمهورية اليمنية، ويزيد عددهم على 300 موظف، تم توزيع 63 استمارة وشملت مختلف المستويات الإدارية، وشملت خمسة محاور هي:

- 1 البيانات الشخصية.
 - 2 التخطيط: مفهوم التخطيط، التخطيط للوقت، إمكانية رفع الكفاءة والفعالية بواسطة تفعيل التخطيط، معوقات التخطيط.
 - 3 التنسيق بين الخطة الشاملة للمؤسسة وبين إدارة وتخطيط الوقت.
 - 4 15 فقرة موزعة على بعد إدارة الوقت، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التخطيط وأثره على الإنتاجية.
 - 5 نظام التدريب وأثره على استثمار الوقت.
- أسفرت النتائج الميدانية على:

- النظرة إلى موضوع إدارة وتخطيط الوقت كبيرة جدا 43,2%
- معوقات إدارة الوقت لدى الموظفين وقيادتهم الإدارية قليلة وبلغت النسبة المئوية عليها 2,43%
- الأوقات غير مستغلة بنسبة متوسطة 63,9%.
- إدارة وتخطيط الوقت تتأثر بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الإناث، والعمر لصالح الفئة العمرية 40-50 سنة، والخبرة التي تزيد عن 5 سنوات، وتتأثر بالصفة الإدارية لصالح رؤساء الأقسام.
- توصلت الدراسة إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام يقومون بتوزيع العمل الرسمي على أعمال متعددة وذات طبيعة مختلفة، وعدم تفويض جزء من هذه الأعمال للآخرين مما يشتمل التركيز في الأعمال الرئيسية ويضيع جزء من الوقت.
- هناك علاقة بين التخطيط من جهة وبين إدارة الوقت.
- إن التدريب له تأثير كبير في إدارة الوقت واستثماره بكفاءة عالية، لكن طرق ووقت التدريب المتبع في المؤسسة لا تساعد على استثمار الوقت بشكل فعال.

2- تحديد الأعمال والتخصصات وانعكاساته:

لقد تناولت الكثير من الدراسات مسألة تحديد الاختصاصات والأنشطة داخل محيط العمل بما يتوافق مع مؤهلات العمال والهدف الرئيسي للمؤسسة المتمثل في رفع الأداء العام، ونجد في التراث التنظيمي دراسة آدم سميت⁽¹⁾ عن التخصص والأداء والتي أجراها في مصنع الدبابيس، فالعمل داخله يتميز بطريقة بدائية (يدوية) حيث يقوم كل حرفي متخصص في مرحلة ما من مراحل صنع الدبوس، من تخصص أحد العمال في سحب السلك، والآخر في العمل على استقامته، والثالث في تقطيع أجزائه حسب الطول المطلوب، وهكذا إلى غاية إنتاج الدبابيس، ولقد تمكن عشرة عمال من إنتاج 48000 دبوس في اليوم، وحسب آدم سميت فإن الفرد كان ينتج 20 دبوس فقط في اليوم إذا عمل بمفرده وقام بكل هذه المراحل، ومنه توصل إلى جملة من النتائج من حيث:

- إن زيادة إنتاجية العمل تتطلب زيادة في تخصصه.
- إن تقسيم العمل يعمل على اختصار الوقت والجهد.
- إن تقسيم العمل يشجع على الابتكار والاختراع.

و أجرى كل من سوبرك وبيولارك⁽²⁾ سنة 1983 دراسة حول الدور الذي تلعبه عملية تحديد الأعمال والأنشطة وكيفية توزيعها في الوقت المناسب على العمال، المر الذي يجعل المؤسسة تطبق إجراءات محددة وواضحة، فتزداد نسبة الرضا العام، في حين أن المؤسسات التي تتميز بدرجة كبيرة من البيروقراطية (تسلسل السلطة، تقسيم العمل، تعقد الشبكة الاتصالية) تقل فيها درجة الرضا لدى العمال جراء عدم وضوح الإجراءات. و على اعتبار أن إدارة الوقت تلعب دور في تحديد الاختصاصات والمهام، فلقد أجرى أرسوني⁽³⁾ دراسة عن الدور الذي يلعبه التخصص في توفير الوقت وإنجاز الأعمال في الوقت المطلوب وبجهد أقل، وأفضت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

⁽¹⁾ محمد عبد الهادي محمود: التنظيم الحديث، دار المعارف، القاهرة (مصر)، 2005، ص ص 16-21.

⁽²⁾ سوبرك وبيولارك: العلاقة بين البيروقراطية والرضا الوظيفي 1983
www.nauss.edu date: 04/03/2010 heur: 12.45

⁽³⁾ Orsoni : T. le système de gestion, puff, paris, 2004, p 216.

- لتنفيذ الأعمال في الآجال المحددة لابد من أن يكون هناك تخصص في المهام.
- تكرار المهام بنفس المنوال وبنفس الطريقة يساهم في رفع المردودية.
- تتحقق السرعة والاستمرارية من خلال تكرارية المهام في أداء العمل.
- هناك أثارا إيجابية للتخصص بالنسبة لاقتصاديات الإنتاجية.

مما سبق حاولنا أن نوضح بأن إدارة الوقت لكي تتحقق لابد من أن يكون هناك تحديد جيد للأعمال والاختصاصات من أجل تجنب ضياع الوقت وهدر الطاقات.

ثانيا: تنظيم وقت العمل والرضا الوظيفي.

إن تنظيم الوقت داخل محيط العمل يلعب دور كبير في رفع معدلات الرضا المهني أو نقصانه، فهناك بعض المتغيرات الرئيسة التي تدخل في علاقة كل من الوقت والرضا. الأمر الذي دفع ببعض الدارسين والمختصين في قضايا التنظيم إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تنظيم الوقت والرضا المهني، من حيث دور تسجيل الوقت في رفع الروح المعنوية وتحليل الوقت في علاقته بتحقيق درجات الاستمتاع بالعمل ومختلف متغيرات البناء لبناء التنظيم مثل التفويض ودور في رفع درجات الولاء.

1- مضيعات الوقت والارتباط بالعمل:

تحت هذا العنوان تدرج تلك الدراسات التي حاولت البحث عن مضيعات الوقت التي يقع فيها العامل، وكيف تعمل على الحد من زيادة الارتباط بالعمل.

و من بينها نجد دراسة قامت بها نجلاء الخلف⁽¹⁾ في الأجهزة الحكومية بالرياض حول مدى إدارة موظفي وموظفات الأجهزة الحكومية لوقت العمل والتعرف على الآليات التي يتبعونها في تنظيم الوقت وتمكنهم من تجنب المضيعات التي تعيق أداء أعمالهم وارتباطهم بها، ولقد انطلقت الدراسة من مجموعة من الأسئلة مفادها:

- كيف ينظم الموظفون والموظفات وقت عملهم؟ وما هي أهم الآليات المتبعة في تنظيم الوقت؟
- ما هي العوامل التي تعيق الموظفين عن إدارة وقتهم بشكل فعال؟

- كيف يوزع الموظفون والموظفات وقتهم على مهامهم الإدارية؟
 - ما هي الوسائل المعتمدة في تنظيم الوقت؟
 - هل هناك علاقة بين توزيع الموظفين والموظفات لوقتهم؟
 - هل هناك اختلاف بين الرجال والنساء في عملية إدارة الوقت أثناء العمل؟
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي اعتمادا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، موزعة على عينة يقدر عددها بـ 338 موظف وموظفة، وكانت نتائجها كالتالي:
- إن أهم الآليات التي يتبعها العمال في تنظيم الوقت بشكل جيد ومن أجل زيادة أدائهم هي: تقدير وقت الإنجاز، ترتيب أهداف العمل، التخطيط المسبق.
 - توصلت الدراسة بأن هناك 24 عامل يعيق الموظف والموظفة على إدارة وقتهم بشكل فعال، الأمر الذي يشنت تركيزهم ويشعرهم بالإحباط:
 - ✓ قلة المعلومات.
 - ✓ سوء حفظ الأوراق.
 - ✓ تأجيل الأدوار وعدم وجود تنظيم جيد للعمل.
 - ✓ عدم وضوح الأهداف.
 - أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالات بين الموظفين والموظفات حول مضيعات الوقت في 11 عامل كلها لصالح الموظفين وهي: الزيارات المفاجئة، عدم تحديد مواعيد الإنجاز .
 - أهم الوسائل المساعدة في إدارة الوقت هي المذكرة الشخصية، إعداد قوائم الأعمال المطلوب إنجازها، الهاتف الجوال.
 - ليس هناك علاقة ذات دلالات إحصائية بين توزيع الموظفين والموظفات للوقت على المهام الإدارية وبين الخصائص السوسيوديمغرافية (العمر، المؤهل، المرتبة، الوظيفة) وحول المعوقات التي تحول دون إدارة جيدة للوقت ومنه تضعف القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على دافعية العمال للعمل قام أسعد العقيلي⁽¹⁾ بدراسة في شركتي RAMA و HGT السويسريتين، فأشكالية

الدراسة تتلخص في فحص واستعراض أبرز الأساليب المتبعة في إدارة الوقت والمعوقات التي تحول دون ذلك، واعتمادا على المنهج الوصفي والاستمارة في جمع البيانات الميدانية، أما عينة الدراسة شملت الإدارة التقنية والوسطى بالنسبة لشركة (HGT) أما شركة (RAMA) شملت القسم التجاري، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أبرز أساليب إدارة الوقت هي الاعتماد على الأسلوب العلمي في تنظيم الوقت من أجل تفادي المضيعات.

- من بين أهم المعوقات التي تقف في وجه إدارة الوقت وتنظيمه هي:

- معوقات شخصية ترجع إلى نمط الثقافة السائدة في البلدان المتطورة والمتمثلة في تقدير قيمته.

- المعوقات التنظيمية تظهر من خلال عدم كفاءة التنظيم وتناقض الأوامر والتعليمات وضعف التنسيق، وهي معوقات لا يمكن تجاهلها، الأمر الذي يؤثر على قيم التماسك والالتزام بالعمل.

انطلاقا من كون تنظيم الوقت كعملية ديناميكية تشوبها معوقات أو مضيعات للوقت تحد من زيادة الالتزام والارتباط بالأعمال الموكلة للعمال جراء عدم وضوح الأوامر والتعليمات والاختصاصات، وبعض العقبات التنظيمية، فلقد حاول بعض الباحثين دراسة اتجاه العامل نحو عمله، وهذا ما قام به **العديلي وآخرون⁽¹⁾** من خلال دراسته لاتجاهات المهندس إلى عمله لمعرفة درجة الممارسة الفعلية ومستويات الالتزام المهني.

و بغية تحقيق أهداف البحث إتمدوا على عينة مكونة من 1020 عامل، ومن أهم نتائجها:

✓ إن أعلى نسبة لزيادة ارتباط المهندسين بعملهم ورضاهم عليه، كانت في تخصص الهندسة الصناعية 3، 21%، وكان المعدل العام لدرجة الرضا بين فروع الهندسة هو 2، 72%.

✓ لاحظ الباحث أهمية التخصص والرضافي علاقته بإنجاز الأعمال.

⁽¹⁾العديلي وآخرون: اتجاهات العمال نحو العمل. www.alukan.net date: 04/06/2010 heur: 12.45

2- الحركة والزمن والطريقة المثلى للأداء:

حاول البعض دراسة جزئيات الحركات التي يقوم بها العمال من أجل إنجاز الأعمال والوقت المستغرق فيها، حيث درس تايلور⁽²⁾ حركات العمال داخل شركات الحديد والصلب الأمريكية، فلاحظ أنهم ينتجون أقل من طاقتهم، وأنه ليس هناك طريقة موحدة للعمل، فقام بدراسته في شركة لصناعة الحديد والصلب وبالأخص عمال نقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب، هناك اختار أحد العمال الأكفاء الذين يتمتعون بصحة وقوة بدنية عالية ودربه على الخطوات السليمة للعمل الواجب إتباعها، بدءاً من رفع خام الحديد في الإناء إلى غاية وصوله إلى الفرن مقابل إعطائه أجر مغري، فزاد إنتاج العامل، من نقله 12، 5 طن في اليوم إلى 47.5 طن، الأمر الذي حفز تايلور على تعميم هذه التجربة على العمال الآخرين.

إن تايلور أجرى أيضاً نفس الدراسة في نقل مواد البناء وكانت نتائجها كما يلي:

- نقص عدد العمال بنسبة 70% من 400 عامل إلى 160 عامل.
- زيادة في الإنتاج من 16 طن إلى 59 طن أي بمعدل 80%.
- نقص تكاليف الطن الواحد بمعدل 54%.

و من هذين الدراستين استنتج تايلور أن الإدارة الناجحة تقوم بدراسة الزمن والحركة لمعرفة خطوات العمل بكافة جزئياته، وحساب معدل الزمن اللازم لها، انطلاقاً من توفير الأدوات اللازمة للعمل واستخدام الوسائل الحديثة لتوفير الوقت والحركات.

في نفس الطريق سار جيلبرت⁽¹⁾ من خلال دراسته الحركة في ورشة البناء بدءاً من مراقبته لوصف الأحجار واختلاف طريقة العمل من عامل إلى آخر، الشيء الذي دفعه إلى تحليل حركات العمال باستعمال التصوير السينمائي وتنميطها بهدف الوصول إلى أقل الحركات وأكثرها راحة، وكنتيجة لذلك زادت الإنتاجية الخاصة بالعمال وارتفع أجره، وأكد على ضرورة تكيف العمل مع العامل من خلال حذف الحركات الغير ضرورية المجهد، وتسهيل حصوله على أدوات عمله.

(2) محمد الجوهري: سوسيوولوجيا التنظيم، دار المعارف، القاهرة (مصر)، 2004، ص 424.

(1) علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مرجع سابق، ص 68.

3 حركية العملية الإدارية ومعدلات النمو والكفاءة:

لقد تناولت مجموعة من الدراسات مشكلة تنظيم الوقت داخل محيط العمل من باب الحركية والسرعة في إنجاز الأعمال المطلوبة من العمال من خلال بعض الميكانيزمات المساعدة في ذلك، من تفويض للسلطة كأساس لزيادة روح الإبداع والابتكار من خلال إعطاء فرصة للعمال لإظهار مهاراتهم وقدراتهم، ومنه رفع المستوى العام للأداء التنظيمي، فوجد محمد بن عبد الله الفضيلة⁽²⁾ سنة 2008 قام بدراسة حول التطوير التنظيمي وإدارة الوقت، نظرا للدور الذي تلعبه برامج التطوير التنظيمي المتعلقة بالجانب التنظيمي والتقني والبشري في تأثيرها على فاعلية إدارة الوقت لدى الأفراد العاملين، وانطلق من سؤال مركزي مفاده، هل لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن فعالة؟ وهل هذا التفعيل له علاقة بإدارة الوقت بشكل جيد وفعال لدى الضباط القياديين؟ و بغية الإجابة على هذا السؤال طرح خمسة أسئلة فرعية.

- 1 ما مدى فاعلية تطبيقات التطوير التنظيمي؟
 - 2 ما مدى فاعلية استمارة الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟
 - 3 ما العلاقة بين فاعلية برامج التطوير التنظيمي وفاعلية استمارة الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟
 - 4 هل هناك فروق ذات دلالات معنوية في أداء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؟
 - 5 ما أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت إلى جانب الارتقاء بالبرامج المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة الأمن الخاص بالرياض؟
- و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة وكانت موزعة على كافة مفردات مجتمع البحث والمقدر عددها بـ 351 ضابط.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستويات التطوير التنظيمي تفعيلها جيد بعد تنمية الموارد البشرية ثم الجوانب التنظيمية والتقنية، وأنه كلما زاد مستوى فاعلية الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بوجه عام كلما زادت فاعلية استمارة الوقت.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لدى الضباط القيايين فعالة.
- هناك ارتباط طردي بين التطوير التنظيمي وإدارة الوقت.
- أهم المقترحات التي تسهم في تفعيل برامج التطوير وإدارة الوقت هي:
 - ✓ الدورات التدريبية في مجال التطوير وإدارة الوقت.
 - ✓ الاستماع إلى اقتراحات العاملين أثناء تنفيذ برامج التطوير.
 - ✓ نشر الوعي بين العاملين بخصوص إدارة الوقت.
 - ✓ استخدام التكنولوجيا في جميع إجراءات العمل للاستفادة من الوقت الأمثل.

ثالثاً: متابعة العمل وفعالية سلوك العامل:

إن موضوع المتابعة في العمل أو الرقابة، كان ولا يزال من القضايا التنظيمية والإدارية التي شغلت بال الكثير من العلماء والباحثين، فمن أجل تجسيد إدارة الوقت داخل المؤسسة التي تركز على رقابة العمل كآلية لزيادة فعالية سلوك العامل ومنه الأداء العام. بطرح متغير الرقابة في العمل ومؤشرات كل من الرقابة على زمن العمل، وضوح اللوائح التنظيمية وفعالية الاتصال، وتحفيز العمال، وهذا بغية صناعة إدارة رشيدة للوقت وسلوك الأفراد داخل العمل من خلال الالتزام والانضباط، والتنسيق، والاستقرار النفسي ويمكن تصنيف هذه الدراسات كآتي:

1 - مراقبة أوقات العمل والالتزام المهني:

تحاول الدراسة هنا البحث عن علاقة المتغير المستقل المتمثل في رقابة زمن العمل والمتغير التابع الالتزام المهني، ونجد سليمان عبيدات ومحمود الكيلاني⁽¹⁾ قد قاما بدراسة حول رقابة وقت العمل والإنتاج لدى مديري الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، وكانت الدراسة تبحث عن كيفية استخدام إدارة الوقت من خلال الرقابة عند مدراء الإنتاج بهذه الشركات، وتمحورت الأسئلة حول:

⁽¹⁾سليمان عبيدات ومحمود الكيلاني: كيفية ادارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات المساهمة العامة بالأردن، 2006.

- ✓ هل يعطي المدراء لوقت العمل الرسمي أهمية واضحة؟
- ✓ ما المشكلات التي تواجه مديري الإنتاج أثناء وقت العمل الرسمي؟
- ✓ هل يؤثر استخدام وقت العمل الرسمي لدى مديري الإنتاج وبالتالي فاعليتهم في أداء العمل؟

و كانت عينة الدراسة متكونة من 135 مفردة يعملون مدراء ومساعدتهم في قسم الإنتاج، وتوصلت إلى وجود تبديد وسوء استخدام لوقت العمل الرسمي، الأمر الذي يؤثر على درجة التزام المدراء بأعمالهم.

و في مجال الرقابة والإشراف أجرى **جهد بن محمد الرشيد**⁽¹⁾ دراسة بالمملكة العربية السعودية سنة 203 عند مديري ورؤساء حرس الحدود (الرياض، الدمام) انطلاقاً من عملهم في الإشراف والتخطيط لتنفيذ المهام وإنجاز الأهداف المسطرة، الأمر الذي يجعلهم تحت ضغوط مهنية كبيرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت الاستمارة المبنية على أساس مقياس ليكرت، إلى جانب اعتماد الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

و توصلت إلى مجموعة من النتائج تشير إلى أن عملية الرقابة والإشراف داخل مديرية حرس الحدود تخلق ضغوط مهنية، الأمر الذي يدعو إلى خلق جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي، مع نشر الوعي بأهمية إدارة الوقت.

أما عن إشكالية الرقابة وكيفية تنظيم الجهود الخاصة والمحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة، قام **الطلب ساعد عيسوس عبد العزيز**⁽²⁾ بهذه الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، كون موضوع الرقابة التنظيمية والأداء له أهمية في تجسيد الواقع العام للمؤسسة، ولأن الرقابة تصبح أمراً ضرورياً للتأكد من فعالية النظام الكلي للمؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء لقطاعات المؤسسة، وانطلق من سؤال رئيسي:

- ✓ كيف تساهم الرقابة كآلية لمتابعة إنجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج

العمل المطلوبة؟

⁽¹⁾ جهد بن محمد الرشيد: إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

www.nauss.edu date 15/02/2010 heur 11 :20

⁽²⁾ ساعد عيسوس عبد العزيز: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العم الاقتصاد والتسيير، جامعة سكيكدة،

.2007/2006

و تفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يؤدي الإلمام بواجبات العمل إلى زيادة أداء العامل؟

✓ هل يؤدي التقيد بالنظام إلى زيادة الفعالية والأداء؟

✓ هل تساهم عملية الإشراف المباشر في تسهيل نتائج العمل المطلوبة؟

أما الفرضيات المطروحة تمثلت في:

1 هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء.

2 ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

و كانت نتائج الدراسة تؤكد على أن الرقابة الفورية تقضي على النزاعات الفردية بنسبة

71,9 % من إجمالي أفراد العينة، كما أكد أفراد العينة على أن الرقابة أثناء العمل تؤدي

إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية بنسبة 63,9 % .

وكذلك لمحاولة البحث عن هذه العلاقة نجد دراسة ماجستير⁽¹⁾ بعنوان "الرقابة التنظيمية

والأداء"، بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكة 2008-2009، انطلقت الطالبة من

سؤال مركزي هو: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

ينطوي هذا التساؤل على أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة:

✓ هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟

✓ هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟

✓ هل يؤدي أي من الأنماط الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

و قد اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي وتطبيقها لأسلوب المسح بالعينة

وقد اختارت العينة العقدية الطبقية وتوصلت إلى النتائج التالية:

• تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد، حيث أن تطبيق

اللوائح التنظيمية يجنب العامل المشاكل الإدارية ويجعله مهتما بعمله مما يؤدي إلى

انجاز العمل في المواعيد المحددة.

⁽¹⁾ محامدية إيمان: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية، مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة نموذجاً، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكة، 2008/2009.

• وضوح اللوائح والتعليمات يؤدي إلى التحكم في العمل من خلال الدقة وانجاز العمل في المواعيد.

• تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل.

2- الاتصال وزيادة معدلات إنجاز العمل:

إن للاتصال دور مهم في المؤسسة في تحقيق المستويات العليا في الإنجاز، وتعزيز فرص النمو والاستمرار للمؤسسة وقد حاول الطالب نبيل علي زوي⁽¹⁾ دراسة ذلك سنة 2007 بمؤسسة سيجيكو برمضان جمال، وكانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال والأداء، وكيف يعمل الاتصال على زيادة المواظبة في العمل والفعالية والرضا المهني لدى العامل.

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم العينة، والمتمثل في 43 عامل. كما استخدم الطالب تقنية الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات من الميدان، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

• هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة المواظبة على العمل.

• تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الفعالية.

• هناك علاقة ارتباطية بين وضوح قنوات الاتصال وزيادة الرضا المهني.

نجد كذلك في هذا الاتجاه الذي يوضح دور الاتصال في زيادة معدلات إنجاز العمل وتحسينه، الباحث بافلاس⁽²⁾ الذي أجرى دراسة من خلال ثلاثة أوضاع يكلف بها شخصان هما أ و ب بمهمة محددة:

أ ينقل إلى ب المعلومة وتعليمات ضرورية، ويتعين على ب تطبيقها على أكمل وجه.

• في الحالة الأولى أ يمكنه الإرسال و ب الاستقبال، ولكن تبادل الحوار بينهما غير ممكن، أي الاتصال يجري بصورة أحادية.

⁽¹⁾نبيل علي زوي: الاتصال والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، 2007.
⁽²⁾إدريس بولكعبيات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرارات، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد 04، أبريل 2004، ص ص

- في الحالة الثانية أ يرسل إلى ب لكنه يمكنه الاستعانة بإشارة ضوئية (خضراء أو حمراء) للإشارة إلى ما إذا كان قد تم فهم ما أرسل إليه.
- في الحالة الثالثة يجري الاتصال في اتجاهين حيث يكون كل مشارك وفي نفس الوقت مرسلا ومستقبلا.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي : التجربة الأولى ب لا يفهم ما يطلب منه ولا يمكنه تنفيذه، فكلا الطرفين لهما انطباع سيء عن الآخر. التجربة الثانية يستطيع ب إنجاز ما يطلب منه، ولكن ليس بسرعة أي بعد مواجهة صعوبات.

التجربة الثالثة يتمكن ب من إنجاز المهمة ببساطة، فالطرفان يصبح لكل منهما احترام لدى الآخر، يصل بافلاس إلى نتيجة مستخلصة من التجارب السابقة وهي:

- إصدار أوامر وتعليمات صماء وتوجيهها نحو التطبيق دون تعزيزها بالتوضيحات والتوجيهات الكافية، والسماح بخلق جو من النقاش حول الجوانب المهمة يقلل فرص نجاحها والالتزام بها.

حول هذا الموضوع أيضا ولمحاولة الوقوف على واقع الاتصال في وزارة الداخلية بكل من المملكة العربية السعودية وسوريا، وإبراز دور الاتصال في التنسيق بين أجزاء التنظيم، قام محمد موسى الزغبي⁽¹⁾ 1996 بدراسته، والتي تكمن مشكلة البحث في الكشف عن فاعلية قنوات الاتصال في كلا التنظيمين، والمعوقات التي تواجهها وسبل تطويرها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث مستخدمة الاستمارة كأداة لجمع البيانات وأسفرت الدراسة على نتائج أهمها:

- العوامل المؤثرة على قنوات الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق فاعليتها، وتقوم قنوات الاتصال بين أجزاء التنظيم.
- هناك معوقات تواجه قنوات الاتصال من بينها تعدد المستويات الإدارية وضعف التنسيق.

(1)موسى الزغبي: فعالية شعب الاتصال في المملكة العربية السعودية والجمهورية السورية 1996.
www.nauss.edu: date 04/03/2010 , heur 10 :20.

3 تحفيز العمال وزيادة الارتباط بالوظيفة :

مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، ومايهمنا في دراستنا هذه هو الحوافز المعنوية كالمدح والثناء وتقدير جهود العمال وإشراكهم في العملية الإدارية وذلك لتحقيق أهدافهم ومن ثم زيادة استقرارهم النفسي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة ارتباط العامل بوظيفته .

لقد أجرى ضمن هذا المسعى الطالب شراب⁽¹⁾ دراسة بعنوان " تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى " سنة. 2007 هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228 شخص).

إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين % 46.89 ، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية % 68.35 ، وأن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وأن الحوافز المادية غير كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقررة مسبقاً، وأن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على % 57، وإنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات % 63.75 وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية، وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز

(1) باسم شراب: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة الكبرى. www.iraqifarim.org date :26-05-2010
heure :23-40.

للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكافآت، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

كما قام الطالب الدالة⁽¹⁾ بدراسة عن " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض " 2003 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة المستشفى.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير).
- أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

في دراسة أخرى حول الحوافز المعنوية التي يقدمها المشرف للعمال واثرت ذلك على معنوياتهم قام كل من "ستانلي سيشور" و "بازيل جورجوبولس" و "أرنولد تانباوم" تحت إشراف معهد البحوث الاجتماعية التابعة لجامعة "ميتشيجان" عام 1955 بهدف اختبار النمط الذي تحقق في ظل الأقسام والوحدات الإنتاجية في التنظيم أفضل النتائج، و شملت على 31 قسم لشركة تعمل على مستوى قومي يخضعون إلى توزيع جغرافي و لهم نفس العمليات الإنتاجية، و إن كان هناك اختلاف في الحجم و عدد الموظفين، و قد حاول هؤلاء الباحثين التحقق من نتائج تدور حول مدى اتجاه المدير نحو مساعدة موظفيه واعتماد الطرق الجماعية في الإشراف مع تقديم بعض الحوافز المعنوية، كالثناء و التقدير

⁽¹⁾سعود ضيف الله الدالة: اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. 14-50 :21-04-2010 heure :www.hrddiscussion.com date

و تطبيقها على مديري هذه الأقسام، و كذلك حساب الفروق بين رضا العمال و الإنتاجية و غيرها من المتغيرات.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن المديرين ذوي المودة و التحفيز نحو موظفيهم يحققون ما يلي:

- أداء عاليا فالموظفين يحرصون على زيادة الإنتاج.
- عمل الأفراد على تكوين جماعات مترابطة فيما بينهم يسودها التعاون و المودة.
- كان الأفراد في ظل هذه الجماعات على استعداد لتحمل مزيد من المسؤولية و مزيد من الأداء الجيد.
- كان العمال يعبرون عن رضاهم عن أعمالهم و يسود بينهم التفاهم و العمل الجماعي بعيدا عن الصراع و التوتر⁽¹⁾.

إذا فالسلوك الذي يتبعه الرئيس تجاه مرؤوسيه له أثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العمال و بالتالي تحسين الأداء و تحقيق أهداف هذا التنظيم و فعاليته، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمامه و تكون هناك علاقات بينهم غير العلاقات الرسمية المتعلقة بسير العمل و يبدي تفهما أثناء وقوع الأخطاء من جانب المرؤوسين حتما سيكسب ولاء و احترام كل من يعمل تحت إشرافه، و على عكس المشرف الذي لا يولي أدنى اهتمام بالعمال و يعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق الأهداف حيث تسود مشاعر الاستياء و عدم الرضا لدى هؤلاء العمال.

و هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات أجريت بجامعة "أوهايو" حيث أثبتت أن المشرف يكسب ولاء و رضا العمال إذا كان حساسا لمشاعرهم و حاجاتهم، و كذلك تجدر الإشارة هنا إلى أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها العمال⁽²⁾، خاصة منها الحوافز المعنوية، و كذلك يتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم بمعنى أنه كلما زادت وسائل الإشباع و الحوافز التي تحت

⁽¹⁾ عبد الرزاق الجليبي: علم الاجتماع مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

268.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1973، ص ص 148-149.

سيطرة المشرف كلما زاد تأثير المشرف إزاء مرؤوسيه، و كلما كان سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات و خصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، و على سبيل المثال فإن المشرف الذي يفوض بعض أعماله لمرؤوسيه بما يشعرهم بأنهم يمتلكون قدرات عالية لا شك أن ذلك يشبع احتياجاتهم و يحقق رضاهم عن العمل.

بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة كان لا بد من إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا الحالية من حيث التساؤلات والأهداف والأهمية وأساليب الدراسة وحتى النتائج المتوصل إليها والمرجوة في بحثنا.

من أوجه التشابه أن جميع الدراسات تشترك في متغير مستقل وهو الوقت وكيفية استغلاله وإدارته، أما أوجه الإختلاف فقد تعددت بتعدد متغيرات الدراسة ولذلك إختلفت التساؤلات وانطلقت من محاور الفرضيات، فمن متغيرات الدراسات المشابهة: البيئة، الأسرة، العادات والتقاليد ودورها في استغلال الوقت، العلاقة بين مضيعات الوقت وضغوط العمل، تفويض السلطة، إدارة الاجتماعات والسيطرة على مضيعات الوقت، غير أن هذه المتغيرات لا تشترك في موضوع دراستنا إلا أنها لها صلة كبيرة بموضوع دراستنا.

وما دام أن متغيرات الدراسة مختلفة فمما تختلف الأهداف والأهمية من الدراسات فمن أهداف الدراسات السابقة: كشف العلاقة بين مضيعات الوقت وضغوط العمل، ودور الثقافة ومتغيراتها؛ البيئة، الأسرة، العادات والتقاليد في استغلال الوقت، وتفويض السلطة وإدارة الاجتماعات ودورها في السيطرة على مضيعات الوقت، في حين تهدف دراستنا إلى بيان علاقة إدارة الوقت بالأداء في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وفيما يتعلق بأهمية الدراسة فقد اختلفت هي الأخرى حسب مواقع الدراسة والمنطلقات الإيديولوجية، لكن رغم هذا فقد جاءت معظم الدراسات السابقة بأدوات وأساليب لكنها مشتركة مع بعضها من حيث أدوات جمع البيانات، فهي تشترك في منهج واحد وأدوات واحدة؛ استمارة، مقابلة، ملاحظة، الأساليب الإحصائية، ما عدا دراسة الطالب جهاد بن محمد الرشيد الذي أعتمد فيها على الإستمارة فقط والأساليب الإحصائية في معالجته للمعطيات، وكذلك اعتماد كل الدراسات السابقة على السجلات والوثائق.

كما أن جل الدراسات خلصت في الأخير إلى تقديم اقتراحات وتوصيات من خلال ما استخلصوه من نتائج بحثهم، ومن بين هذه التوصيات والاقتراحات معرفة مصادر ضياع الوقت وكذلك ضرورة الاهتمام بعنصر الوقت واستغلاله بشكل فعال. ومن خلال إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا، خلصنا إلى نتيجة مفادها يتخلص في هدفين:

- ✓ هدف رئيسي يكمن في التأكد من أنه نبحت في مشكلة تم بحثها من قبل، وإنما بدأنا مما انتهى إليه غيرنا من الباحثين.
 - ✓ أهداف فرعية وقد حددت في تحديد مشكلة البحث، وهي التبصر بطرق البحث والاستفادة من توصيات الباحثين.
- في ظل هذه الظروف أشرنا إلى أهم النتائج التي ترتبط بصورة مباشرة بالموضوع محل الدراسة الراهنة، وما هي الجوانب التي يمكن الاستفادة منها والجوانب التي مازالت في حاجة إلى مزيد من البحث والتقصي.
- وعلى أية حال استطعنا من خلال تناولنا لأهم الأبحاث الامبريقية من المساهمة في المراكمة المعرفية، والمنهجية المتعلقة بإدارة الوقت والأداء، إلى جانب أن هذه الدراسات شكلت مدخل لبحثنا الراهن.
- من هذا المنطلق نشرع في الفصل الموالي وذلك بطرح الإستراتيجية المنهجية، التي تمكنا من جمع البيانات التي من خلالها نتوصل إلى نتائج تعكس الواقع المدروس، وتساهم في المسار المعرفي المتمحور بطبيعة الحال حول إدارة الوقت والأداء بالمؤسسة الجزائرية المعاصرة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- (1)- المجال المكاني
- (2)- المجال البشري
- (3)- المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

(أ)- الملاحظة

(ب)- المقابلة

(ج)- الامتارة

رابعاً: أهاليب التحليل

خامساً: العينة

سادساً: خصائص عينة الدراسة .

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية والنظرية لإدارة الوقت والأداء نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، التي تشمل كل من: مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، عينة البحث وخصائصها.

وهذه المحاولة تأتي من أجل معرفة الصدق الأمبريقي للتساؤلات والفرضيات المطروحة في البحث.

أولاً: مجالات الدراسة

تحتل مجالات الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية وتعد ركيزة أساسية فيها، فإنها تمكن الباحث من معرفة وجهته والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجميع الخصائص الموجودة ضمنه، لذلك نجدها تنقسم إلى ثلاث هي: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني.

(1) - المجال المكاني:

تم اختيار مجال الدراسة الميدانية لموضوعنا الراهن بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (E.P.S).

تعريف المؤسسة المينائية :

1 - نظرة تاريخية للمجمع المينائي لسكيكدة :

تاريخ ميناء سكيكدة يرتبط دائماً بتاريخ المدينة ، حيث أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء، من القرن 7 إلى القرن 8 (قبل الميلاد) : أسس الفينيقيون إمبراطورية قرطاج والتي شيئاً فشيئاً ازدهرت على حدود النوميديون في إفريقيا الشمالية، خليج النوميدي بدأ بتشديد وكالة أجنبية تجارية، في هذا العصر ظهرت إلى الوجود "سطورا" ومينائها، بعد تدمير قرطاج (147 قبل الميلاد) ، افتتح الرومان الخليج ومنه أنشأت مدينة روسيكادا ، في الموقع الحالي لسكيكدة، تختفي في نحو سنة 484 في ظروف بقيت مجهولة إلى يومنا هذا، لتتنشأ بعد بعض القرون، أعيد تشييدها في العصر المتوسط، أصبحت سكيكدة حاضرة مزدهرة وغنية بفضل تجارة القماش وخاصة الرخام المشهور

في الأسواق الساحلية، أثناء الاحتلال الفرنسي، اعتبرت سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولا اسم (ميناء فرنسا) وبعد بضع سنين (فيليب فيل ، Philippe Ville) .

31جويلية 1848 فيليب فيل تنصب كبداية لتغيير اسمها غداة الاستقلال وتسترجع اسم سكيكدة، لم تنقطع المدينة عن النمو لتصبح الرئة الثانية للبلد بفضل المجمع المينائي والذي يحوي ميناءان الميناء القديم (الميناء المختلط) والميناء الجديد، أنشأ الميناء القديم في أواخر سنة 1839، من رصيف قصير في ذلك العصر لم تكن العمليات التجارية لسفن تتم على السواحل نفسها، بل تتم عن طريق الرسو في عرض بحر سطورا وتفرغ الحمولة على قوارب توصلها لسكيكدة، في سنة 1860، البرنامج النهائي للميناء المعتمد يحوي بتشييد حوض في الجزء الشرقي، أما الجزء الغربي يكون الميناء القبلي، تشييد مكسرة كبيرة على طول 1400م، تشييد مكسرة عرضية مخصصة لإظهار الحوض وإنشاء ميناء صغير مؤقت، بدأ العمل في سنة 1861 لينتهي سنة 1877، المكسرة الثانوية (القصر الأخضر)، بطول حوالي 400م محمية فقط عن طريق كتل صخرية طبيعية، أنشأت بين 1877 و1882، ليزيد في امتدادها بنحو 100م ما بين 1900 و1905.

انتهى برنامج 1860 في سنة 1890، من سنة 1891 إلى 1959 تلخصت النشاطات المهمة في امتداد المكسرة على طول 225م ما بين 1891 و1897، وتوسيع أو إنشاء الأراضي (Terre Pleins) وأرصعة جديدة، أمام زيادة النشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر سنة 1959 لينتهي سنة 1964، بقي ميناء سكيكدة ميناء ثانوي حتى سنة 1969، مع بدأ الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط (هيدرو كاربور) بعد أن أضاف إلى المكسرة الكبيرة 3 أرصفة عائمة نفطية التي استمر إنجازها حتى سنة 1972.

دون توقف النمو، فرض النشاط، ميزة أخرى للميناء المختلط ولهذا فمئذ 1981، طور تهديم وتهيئة فرض من أجل زيادة سعة الإستعاب، المرينال " Marinelle " : مقر حوض تعبئة، يحوي أيضا Epis من أجل إنشاء رصيف تجاري على طول 290م، سلم في 1985 ، نشاط الصيد حول إذا لسطورة أين هيا ميناء للصيد والنزهة سنة 1981،

الحدث الذي أعطى بعد آخر لميناء سكيكدة، كان قرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، هذا القرار حدد موضع الميناء الجديد مختص في الهيدروكاربور، الأشغال المشروعة في سنة 1970 انتهت سنة 1972، مكسرة أساسية بطول 1875 متر ومكسرة ثانوية بطول 650 متر كونا منشآت حماية هيأت ممر دخول بعرض 250 متر، منشآت الرسو بعدد 08 خصصت 7 منها للهيدروكاربور ورصيف تجاري بطول 240 متر وشد مائي ب 10.50 متر موجه لمختلف السفن نوع السفن الشاحنة العامة. يحوي أيضا ميناء تعبئة لوحدات السحب و القيادة.

أنجزت في التسعينات، عدة أشغال أخرى، كتقدم رصيف "مارينال" إنشاء 03 حظائر، تهيئة المحطة البحرية للمسافرين والسيارات وبناء برج المراقبة للميناء القديم. - قبل تكوين المؤسسة المينائية لسكيكدة، مر القطاع المينائي بعدة تنظيمات وأنظمة إدارية :

1962 - 1971 : سير ميناء سكيكدة من طرف غرفة التجارة والصناعة.

1971 - 1982 : إنشاء المصلحة الوطنية للموانئ (Office National des ports) (ONP) في 13 ماي 1971 ، مكلفة بالإدارة، الاستثمار فيما يخص تنمية الموانئ. الموانئ منظمة كوحدات مينائية لها أحقية العمليات إرشاد وقيادة السفن أولوية الشرطة والأمن المينائي.

1982-1988 : إنشاء المؤسسة المينائية لسكيكدة (أمر رقم 82-284 لـ 14 أوت 1982) نتيجة تجميع المصلحة الوطنية للموانئ، للشركة للنقل والتفريغ ومصحة السحب التي كانت تابعة للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة. مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي، تؤمن الاستثمار للنشاطات المذكورة وأيضا أولوية القوة العمومية للشرطة والأمن المينائي هذه الإدارة، تحت وصاية وزارة النقل، انتهت مع مجي قانون استقلالية المؤسسات رقم 01/88 لـ 12 جانفي 1988.

1988 - 1989 : إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم في 21 مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الاستقلالية) برأسمال 135 مليون دينار جزائري الذي أصبح اليوم 800 مليون دينار جزائري. أبقت المؤسسة على نفس أولويات النظام السابق.

أسهم المؤسسة بيد شركة التسيير المشاركات الموانئ (Société de gestion des participations des ports " Soge ports " .

في سنة 2004 وبعد قرار مجلس المشاركة قامت المؤسسة المينائية لسكيكدة بالدخول لبورصة الجزائر. تسيير المؤسسة من طرف مجلس إداري مؤلف من سبعة أعضاء 05 منهم يمثلون شركة تسيير مشاركات الدولة للموانئ Soge Port واثنان بالقانون يمثلان العمال ، فهي منظمة إلى مديريات عامة أحادية.

2. تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة:

• التسمية : المؤسسة المينائية لسكيكدة (**Entreprise portuaire de Skikda**)

بالاختصار **E.P.S**

• الشكل القانوني : مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

• المقر الاجتماعي : طريق جزيرة الماعز صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.

• الرأسمال الاجتماعي : 3.500.000.000 دينار جزائري

• رقم الأعمال (2009) : 4.769.043.000 دينار جزائري.

3- مهام الأساسية المؤسسة المينائية :

- تسيير استغلال الآلات والمنشآت المينائية.

- مزاولة عمليات السحب ، القيادة والإرشاد.

- مزاولة عمليات التسويق والشحن والتفريغ.

- مزاولة عمليات الشرطة والأمن.

- لإجراء أشغال الصيانة، التهيئة، وتحديث البنية الفوقية للميناء.

- إعداد، بمعونة الهيئات المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة وخلق بنى تحتية

للميناء.

4- الشركات الفرعية والمساهمات :

○ تحصي المؤسسة شركتين فرعيتين :

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد ومخابئ الصيد البحري (Egpp)

Entreprise de gestion des ports et abris de pêche بحصة 100 %.

- سكيكدة خدمة الحاويات (S.C.S) Skikda Conteneurs services

بحصة 52.35 %.

- وتملك المؤسسة حقوق مساهمة في 04 شركات ذات أسهم.
- شركة الاستثمار الفندقية Société d'investissement Hôtelière (S.I.H) :
- مساهمات المؤسسة المينائية لسكيكدة 6.23 %.
- مجمع CNAN : مساهمات المؤسسة المينائية لسكيكدة 8.69 %.
- شركة النقل وعمليات الرفع والملحقات STORA : مساهمات المؤسسة المينائية لسكيكدة 20 %.
- شركة تسير نهائي نقل المحروقات (SGTH) : مساهمات المؤسسة المينائية 15 %.

5- الوسائل المادية للإنتاج:

أ- وسائل الشحن والتفريغ:

- ✓ عربات الرفع (1 إلى 45 طن): العدد 93 عربة رافعة ومنها 11 عربة ذاتية التحرك من نوع ستا كير بحمولة 45 طن.
- ✓ رافعات مينائية (3 إلى 350 طن) : العدد 26 رافعة ومنها:
- 07 رافعات كهربائية.
- 19 رافعة ذاتية التحرك.
- 10 جرارات مينائية .
- و28 قاطرة مينائية.

وسائل الإنتاج البحرية:

- ✓ 9 ساحبات (من 1700 إلى 4120 حصان) CV .
- ✓ 5 زوارق الرشد بقدرة 350 إلى 1100 حصان CV .
- ✓ 10 قوارب الربط والإرساء بقدرة 230 إلى 300 حصان CV .
- ✓ قاربان الدفع بقدرة 262 حصان CV .
- ✓ قاربان الاسترجاع ومكافحة التلوث البحري بقدرة 15 إلى 25 م³.

6- المؤهلات المينائية:

- ◀ قدرة عبور البضائع المختلفة: 3.500.000 طن/ سنويا.
- ◀ قدرة عبور المحروقات: 30.000.000 طن/ سنويا.
- ◀ مساحات ترابية (داخل الميناء) : 20 هكتارا.
- ◀ قاعدة لوجستكية (خارج الميناء): 41 هكتار.
- ◀ عومتان (2) لشحن ناقلات البترول التي تصل 320.000 طن.
- ◀ 11 مراكز بترولية بقدرة استيعاب تتراوح ما بين 25.000 إلى 100.000 طن.
- ◀ محطة بحرية للركاب بطاقة استقبال 1200 مسافر.
- ◀ محطة سيارات مكونة من 3 مسالك برواقين مع معالجة متزامنة ل 18 سيارة

7- النشاط المينائي لشهر جوان 2010:

تعيين	تحقيقات 2009	الهدف السنوي 2010	تحقيقات إلى غاية 2010/06/30	نسبة تحقيق الهدف إلى غاية 2010/06/30
النشاط الإجمالي (طن)	22 240 757	20 976 000	13 415 490	% 64
البضائع المختلفة	2 611 220	2 616 000	1 233 194	% 47
المحروقات	19 629 537	18 360 000	12 182 296	% 66
النشاط البحري				
عدد البواخر	3 430	3 328	1 790	% 54
حمولة الوزن الخام	46 612 027	45 441 600	26 804 919	% 59
نشاط الحاويات				
عدد الحاويات	110 050	121 000	50 750	% 42
الحمولة بطن	758 106	815 200	354 894	% 44
عدد المسافرين	24 806	/	5 397	/

8- الآفاق المستقبلية:

برنامج استثمار 2010 يقدر الغلاف المالي المخصص للبرنامج الاستثماري لعام 2010 ب 4.380.250.000 دج ويوجه هذا المبلغ لتقوية وتحديث الوسائل المينائية إضافة إلى خلق وتطوير الموانئ الجافة.

قسم الغلاف المالي حسب نوعية الاستثمار كما يلي:

- تطوير البنية الفوقية للموانئ التجارية:

ينتظر تحقيق 16 عملية استثمارية مقابل مبلغ إجمالي يقدر ب 915.500.000 دج منها:

- تحقيق شبكة إنارة على مستوى القاعدة اللوجستكية.

- تهيئة وتقوية القاعدة اللوجستكية.

- تطهير الموانئ (هدم البنايات القديمة).

- تجديد السكك الحديدية داخل الميناء.

- تطوير القواعد اللوجستكية.

- الدراسات المينائية:

ينتظر تحقيق 5 عمليات بغلاف مالي يقدر 91.500.000 دج منها

- الدراسة الخاصة بالبرنامج التنموي للمينائين التجاريين.

- الدراسة الخاصة بتحقيق امتداد رصيف القصر الأخضر.

- الدراسة الخاصة بتحقيق شبكة مضادة للحرائق بالميناء القديم والميناء

الجاف.

- برنامج وسائل التجهيز المينائية:

خصص مبلغ 3.373.250.000 دج ل 39 عملية استثمارية ومنها

الوسائل العامة: - 2 قوارب ربط.

- 2 قوارب إرشاد.

- 1 ساحبة استغلال بقدرة 6000 حصان.

وسائل الشحن والتفريغ: - اقتناء 4 عربات رافعة من نوع ستا كير STAEAKER.

- اقتناء عربات رافعة ذات الحمولة المختلفة.

- اقتناء جرارين للشحن الأفقي (RO/RO)
- اقتناء رافعة ذات حركية ذاتية بقدرة 120 طن.
- اقتناء 5 جرارات مينائية + 5 مقطورات.
- مشروع انجاز قاعدة لوجستكية ب 25 هكتار بشراكة عمومية / خاصة
- إنشاء قطب لوجيستيكي لتطوير تسليم البضائع من باب- باب (Door to Door) لتحسين متطلبات الزبائن على المدى المتوسط والمدى الطويل الذي يكون نقطة انطلاق لمعبر لوجيستيكي نحو جل الواجهة الخلفية للميناء.
- * خصائص هذا المشروع:
- انشاء المشروع على موقعين 7هكتار و 18 هكتار بمحاذاة الميناء القديم.
- القدرة النظرية للتخزين: 6621 حاوية مكدسة على 3 طوابق.
- قدرة العبور السنوية: 100.000 حاوية.
- قاعدة أرضية تمر بها شبكة سكك حديدية ترتبط بشبكة السكك الحديدية الوطنية والواقعة بقرب شبكة الطرقات الوطنية.
- نسبة معدل الزيادة السنوية للنشاط ب 10 %
- 9- شهادات المؤسسة المينائية لسكيدة:
- ◀ تحصلت المؤسسة المينائية لسكيدة في جويلية 2004 على الشهادة المقايسة لمنشأتها المينائية حسب أحكام القانون الدولي لأمن البواخر والمنشآت المينائية (قانون ISPS).
- ◀ التحصل على شهادة نظام تسيير النوعية حسب مرجع ISO 9001.2000 في جانفي 2004 .
- ◀ التحصل على شهادة نظام المندمج لتسيير النوعية ، الصحة والأمن والبيئة (QHSE) حسب مقاييس ISO 9001-2008 ، ISO 14001 ، 2004 ، وحسب المرجع (OHSAS) 18001:2007 منذ جانفي 2010.

10- المصالح والأقسام التي تتوفر عليها المؤسسة :

المديرية العامة (DG) Direction Générale :

تقود، تنسيق وتراقب مجموع نشاطات المؤسسة من خلال المديريات التي تنشطها.

مديرية الإستغلال، النقل والتفريغ والتحميل

:(D.E.M.A) Direction De L'exploitation Manutention Et Acconage

مكلفة بكل عمليات النقل والتفريغ و Acconage ووضع تحت تصرف الزبائن

الإمكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة جمع المعلومات الإحصائية.

مديرية المالية والمحاسبة: (D.F.C) Direction Des Finances Et Comptabilité:

لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضع المحاسبة في المؤسسة.

مديرية السحب (D.R) Direction Remorquage: تضمن مساعدة السفن في الدخول

والخروج من الميناء.

مديرية الأشغال (D.T) Direction Des Travaux: مكلفة بحفظ الأملاك ومراقبة سير

الأشغال.

مديرية الصيانة (D.M) Direction De La Maintenance:

لها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد المتدرج للمؤسسة والتموين وتسيير

المخزون.

مديرية الدراسات، التسويق والاتصال

:(D.E.M.C) Direction Des Etudes, Marketing Et Communication

مكلفة بدراسة ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصال والمعلوماتية.

مديرية الإدارة العامة (D.A.G) Direction De L'administration Générale:

مكلفة بتسيير المستخدمين والشؤون القانونية وأيضا متابعة تنفيذ برنامج التكوين المهني

وإعادة التأهيل.

مديرية قيادة الميناء (D.C) Direction De La Capitainerie: هي القوة القاطرة للمؤسسة

المينائية لسكيدة، تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية (القيادة، الإرساء).

(2) - المجال البشري:

إنّ المؤسسة المينائية بسكيكدة تحتوي على طاقة بشرية هائلة والتي تقدر بـ 1151 عامل وهذا ضمن ثلاثة فئات عمليّة هي:

- الإطارات، 250 إطار.
- أعوان التحكم، وعددهم 298 عون.
- عمال التنفيذ، عددهم 603 عامل.

(3) - المجال الزمني: يمكن تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى مرحلتين:

أ/ مرحلة إنجاز الجانب النظري للدراسة: وهذا بعد جمع الفصول الخاصة بهذا الجانب، وكان ذلك في حدود عشرة أشهر بدءا من تسجيلنا للموضوع الذي كان في سبتمبر من سنة 2009 إلى جوان 2010.

ب/ مرحلة إنجاز الجانب الميداني: ويمكن توزيع هذه الدراسة إلى:

الفترة الأولى: كانت عبارة عن زيارات استطلاعية دامت قرابة 4 أشهر وكانت على شكل زيارات منقطعة عبر فترات صباحية ومساءلية، حيث تم خلالها التعرف على المؤسسة وجمع المعلومات الخاصة بها، من حيث تاريخها وأنشطتها وطرق العمل والهيكل التنظيمي، كذلك عدد العمال وتصنيفاتهم المهنية، إضافة إلى ذلك أجرينا مقابلات مع بعض العمال من مصالح مختلفة، والذين كانوا ينتمون إلى فئات عمالية مختلفة وفي 2010/07/25 كانت أولى نزولنا إلى الميدان واتصالنا مع العمال بالمؤسسة المينائية سكيكدة، واكتشفنا أن المؤسسة المينائية متوفرة على تقنية *pointage automatique*، كما أجرينا مقابلات مع العمال (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) ، وكانت أسئلة المقابلة تدور حول طريقة عمل العمال داخل هذه المصالح ونظرتهم إلى الوقت، كما تسنى لنا في هذه الفترة أيضا ملاحظة مواعيد دخول وخروج العمال من أجل معرفة مدى احترامهم لمواعيد الدوام(الدخول- الخروج) .

الفترة الثانية: دامت عشرة أيام من 10 نوفمبر 2010 إلى 20 نوفمبر من نفس الشهر، حيث تم خلالها توزيع الاستمارات التجريبية والقيام أيضا بمقابلات مع عدد من العمال، والوقوف على درجة فهم المبحوثين للأسئلة المطروحة في الاستمارة.

الفترة الثالثة: واستغرقت هذه الفترة 25 يوم، فكانت من 2010/11/27 إلى غاية 2010/12/22 قمنا في أول الأمر بتوزيعها على بعض العمال ثم أجرينا مجموعة من المقابلات مع العمال حتى يتبين لنا مدى فهمهم للأسئلة حتى يتسنى لنا توضيح المبهمة منها، بعد ذلك قمنا بتوزيعها على بقية العمال وذلك بالتنسيق مع بعض رؤساء المصالح .

ثانيا: المنهج المستخدم

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء)، بالاعتماد على إستراتيجية معينة من تحليل وتركيب واستنباط واستقراء، إضافة إلى جمع البيانات وترتيبها في جداول إحصائية والتعليق عليها، مع توضيح ذلك في أشكال بيانية للتحقق منها في الميدان.

إن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين، يكون مناسباً وقادراً على الحصول على المعلومات اللازمة، وعليه فإن الدراسة الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي بدورها اعتمدت على المنهج الوصفي والذي يسير الباحث وفق هذا الأسلوب على خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكلة ثم صياغة الفروض وحتى الوصول إلى النتائج، ولكن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب مزيد من الخطوات المفصلة على خطوات الطريقة العلمية، ويتجلى استخدامنا للمنهج الوصفي في دراستنا الراهنة من خلال:

-تقديمنا معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالية والمتمثلة في كيفية استغلال عمال المؤسسة المينائية بسكيدة للوقت وكيف ينعكس ذلك على أدائهم، وهذا مايقوم به المنهج الوصفي في معظم الأحيان .

- محاولتنا لتوضيح العلاقة بين أهم المتغيرات التنظيمية (إدارة الوقت) و (الأداء)

وإيجاد العلاقة المشتركة بينهما.

-محاولتنا لتقديم أهم المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة الحالية مما يساعدنا على فهم الظاهرة نفسها.

وهو ما يساعدنا أيضا على التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

أ -الملاحظة : لقد استخدمنا هذه التقنية خلال قيامنا بزيارات استطلاعية بهدف التعرف على نظرة العامل للوقت وكيفية التعامل معه، فمن خلال ملاحظتنا مثلا مواعيد دخول وخروج العمال وكيفية قضاء وقتهم داخل مساحات العمل، وملاحظة بيئة العمل من حيث التجهيزات والظروف الفيزيائية المحيطة بها وعلى تشكل هذه الظروف عائق أمام العمال للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليهم في وقتها المحدد ومستوى المواظبة على العمل من طرف العمال وانضباطهم والرضا المهني لديهم ودرجات الفعالية للمؤسسة.

ب- المقابلة:

تمثل المقابلة عنصرا هاما في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الأميركية، وكذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، فهي تمتاز بالمرونة والتعمق في فهم الموقف الكلي.

فقد قمنا في المرحلة الأولى بإجراء مقابلات حرة مع بعض الأشخاص من خلال وضعياتهم ومسئولياتهم داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، فكانت أول مقابلة مع موظف(عون تحكم) في مصلحة تسيير المستخدمين الذي أطلعناه على بحثنا ومتغيراته ومن بين الأسئلة التي وجهنا له: هل تقول بإعداد خطط عمل خاصة بالأنشطة التي تقوم بها؟

أما ثاني مقابلة فقد تمت مع إطار من مصلحة الاتصال والتسويق ودارت أسئلة المقابلة حول التخطيط للوقت والمتابعة على الأعمال داخل المؤسسة.

إلى جانب مقابلة مع رئيس مكتب الإحصائيات وقد دارت أسئلة المقابلة حول: ما هي معدلات الغياب داخل المؤسسة؟ ومعدلات التأخر عن مواقيت الدوام؟ وهل العمال يلتزمون بالدوام كاملا في الساعات والدقائق الأخيرة؟ وهل اعتماد المؤسسة على تقنية

pointage automatique ساعدتها على التقليل من ظاهرة الخروج قبل انتهاء ساعات العمل؟ والتأخر عن ساعات الدوام؟.

بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات الأخرى أجريناها مع موظفين داخل مصالحي مختلفة من المؤسسة والتي كانت تدور مجمل أسئلتها حول كيفية استخدام هؤلاء العمال للوقت وطرق وأساليب المتابعة للعمال داخل المؤسسة.

ج- الاستمارة : وبمقتضى دراستنا الراهنة، فقد صيغت الاستمارة وفق مؤشرات وأبعاد قابلة للقياس في الواقع، متضمنة لـ 44 سؤال موزعة على أربعة محاور هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال (1) إلى السؤال (7)

المحور الثاني: التخطيط لوئث وزيادة إنجاز العمل من السؤال (8) إلى السؤال (16)

المحور الثالث: تنظيم الوقت وزيادة الرضا الوظيفي، من السؤال (17) إلى

السؤال (28)

المحور الرابع: متابعة وقت العمل وزيادة تفعيل سلوك العامل من السؤال (29) إلى

السؤال (44) .

وقد راعينا أثناء صياغتنا لاستمارة الدراسة اليسر والوضوح ودرجة الفهم والاستيعاب والمستوى التعليمي لدى المبحوثين، فمعظم الأسئلة كانت مغلقة وذلك حتى نتمكن من جمع المعلومات بشكل دقيق، إضافة إلى أسئلة سلمية أي إجاباتها تشتمل على سلم للعبارات، كذلك الأسئلة النصف مغلقة التي تعطي حرية وفرصة للمبحوث لإبداء رأيه بشكل أفضل ثم تجريب الاستمارة على 10 أفراد عشوائيا وقد كانوا من فئات عمالية مختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وهو الأمر الذي يساعدنا على تعديل بعض الأسئلة واستبدالها بأسئلة أخرى تكون مهمة في الميدان، كما تجدر الإشارة إلى أننا لم نتلقى أي صعوبة فيم يخص درجة فهم العمال لأسئلة الاستمارة وهذا راجع إلى عامل مهم وهو كون معظم أفراد العينة والمؤسسة ككل ذوي مستوى جامعي أو ثانوي.

كما أفادتنا بعض الوثائق والسجلات في توفير بعض البيانات حول عدد العمال ومعدل الغياب وتاريخ المؤسسة والمديريات التي تحتويها.

رابعا: أساليب التحليل

اعتمدت دراستنا الراهنة في تحليلها للمعطيات على أسلوبين هما:

- الأسلوب الكمي: من حيث تكميم البيانات وتبويبها في جداول وحساب التكرار ونسبتها المئوية .
- الأسلوب الكيفي: استخدمنا من خلاله التحليل والتفسير والتعليق على الجداول بالرجوع أحيانا إلى الجانب النظري.

خامسا: العينة

بما أن دراستنا الراهنة تشتمل على مجتمع بحث يتكون من 1151 عامل ، وبغية تقصي الصدق الميداني لتساؤلات وفروض الدراسة والكشف عن العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء والتعبير عنها كما وكيفا ونظرا لعدم تجانس أفراد مجتمع الدراسة واختلافهم، اعتمدنا في تحديد طبقات العينة على التقسيم الرسمي للفئات العمالية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) باعتبار الاختلافات في الآراء المحتملة بين هذه الفئات الثلاثة، وكان الأسلوب المعتمد في اختيار العينة هو أسلوب العينة الطبقية العشوائية، ولاستخراج عينة الدراسة اتبعنا القانون التالي :

عدد المجتمع الكلي: 1151

القانون العام:

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (1.96 عند مستوى 0.05)

$$\frac{n(2\gamma 2_z)}{2\gamma 2_z + 2(\infty)} = N$$

مستوى المعنوية الذي اعتمد عليه الباحث (0.05)

حجم المجتمع

$$N'_{\text{المصحح}} = \frac{N}{(N \div n) + 1}$$

بالتعويض في القانون نجد:

$$\frac{1151(3.84)(0.25)}{1151(0.0025) + 3.84 \times 0.25} = \frac{1151(1.96)^2(0.5)^2}{1151(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2} = N$$

$$288.50 \text{ مفردة} = \frac{1104.96}{3.83} = \frac{4419.84(0.25)}{3.83} =$$

$$230.4 \text{ مفردة} = \frac{288}{1.25} = \frac{288}{0.25 + 1} = \frac{288}{(1151 \div 288) + 1} = \frac{N}{(n \div N) + 1} = \text{ن المصححة}$$

كما قمنا باستخراج النسبة التي تقابل عدد عينة البحث 230 مفردة وذلك حتى نقوم

بحساب باقي النسب لجميع الفئات العمالية الأخرى:

$$1151 \leftarrow 100$$

$$\%20 \approx 19.98 = \frac{100 \times 230}{1151} = \left\{ \begin{array}{l} 230 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

وبعد استخراج هذه النسبة قمنا بحساب جميع الفئات العمالية اعتمادا على نفس النسبة

وهي 20% :

الإطارات :

$$250 \leftarrow 100\%$$

$$50 \text{ مفردة} = \frac{250 \times 20}{100} = \left\{ \begin{array}{l} 20 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

أعوان التحكم :

$$298 \leftarrow 100\%$$

$$60 \text{ مفردة} \approx 59.6 = \frac{20 \times 298}{100} = \left\{ \begin{array}{l} 20 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

أعوان التنفيذ :

$$603 \leftarrow 100\%$$

$$120 \text{ مفردة} \approx 120.6 = \frac{20 \times 603}{100} = \left\{ \begin{array}{l} 20 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

ولاختيار مفردات الدراسة من كل طبقة قمنا بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى: سجلنا أسماء كل العمال للطبقات الثلاثة كل منها على حدا في

شكل قوائم جدولية وقمنا بإعطاء لكل اسم رقم.

الخطوة الثانية: حددنا جميع مفردات العينة في القوائم الجدولية للطبقات الثلاثة.

سادسا: خصائص عينة الدراسة

سنناقش في هذا الجزء الخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة وتشمل

سبعة خصائص هي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والأقدمية في

العمل، الوظيفة ومكان الإقامة

إن هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبته وأبعاده

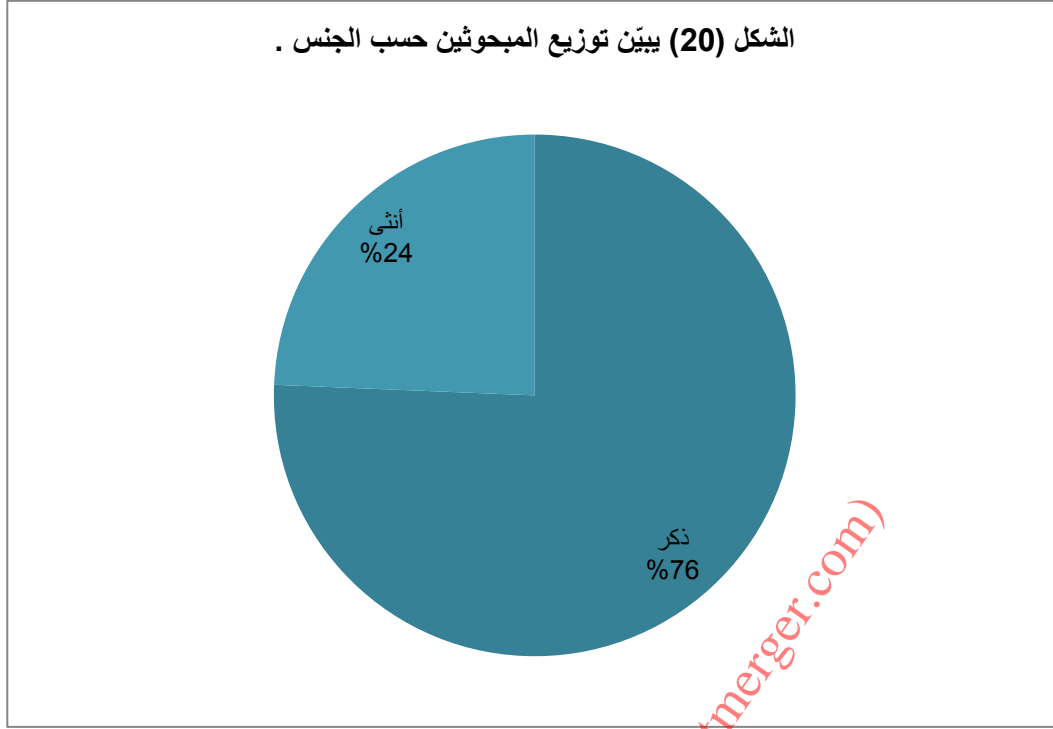
الاجتماعية، هذا ما يساعدنا في مناقشة الفروض وتدعيم وتحليل وتفسير النتائج وفهم

الأفعال والتصورات لدى الأفراد.

الجدول رقم(3) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

جموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75.65	174	75.83 39.56	91	63.33 16.52	38	90 19.56	45	ذكر
24.35	56	24.16 12.60	29	36.66 9.56	22	10 2.17	5	أنثى
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (20) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

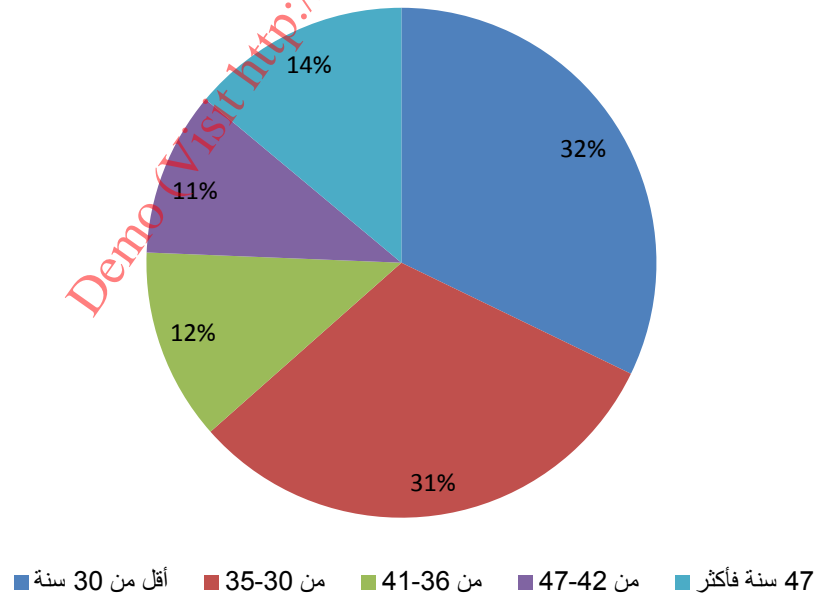


من خلال الشواهد المبينة في الجدول رقم (3) المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ نسبة الذكور تمثل 75.65% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 24.35% ويرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة خاصة داخل بعض المصالح كمصلحة الأمن الداخلي والسحب البحري التي تعتمد على الجهد العضلي والنزول إلى الميدان في حين نجد الإناث يعملن في المكاتب خاصة المصالح الأخرى مثل: مصلحة الإدارة العامة ومصلحة المالية ومصلحة التسويق، ولعل ما نلاحظه في الآونة الأخيرة هو ارتفاع نسبة عمل النساء داخل المؤسسات الجزائرية والتي بدأت تأخذ حيزا كبيرا، غير أنها تتطلب مزيدا من الوقت، وهذا ما نستخلصه من هذه النسب الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم: (4) يبيّن توزيع المبحوثين حسب السن :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.17	74	40 20.86	48	44.66 10.86	25	2 0.43	1	أقل من 30 سنة
31.30	72	46.66 24.34	56	23.33 6.08	14	4 0.86	2	30 - 35
12.17	28	2.5 1.30	3	15 3.91	9	32 6.95	16	36 - 41
10.43	24	9.16 4.78	11	6.66 1.73	4	18 3.91	9	42 - 47
13.93	32	1.66 0.86	2	13.33 3.47	8	44 9.56	22	أكثر من 47 سنة
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (21) يبيّن توزيع المبحوثين حسب السن .

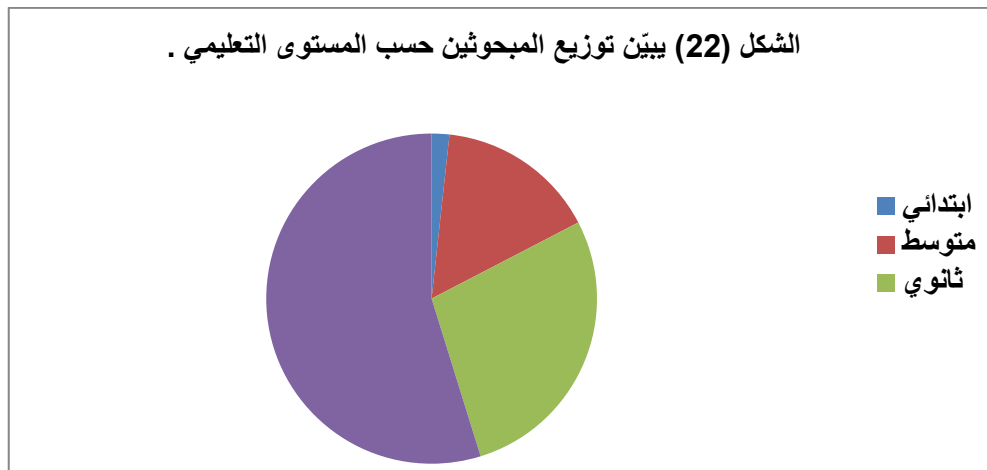


تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ: 32.17% تليها الفئة العمرية ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 31.30% ثم تأتي بعدها الفئة العمرية 47 سنة فأكثر بنسبة 13.93%. باستقراء هذه المعطيات الرقمية نجد أن معظم أفراد العينة من الشباب وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة لزيادة وتيرة النمو والتطور وإحداث قفزة نوعية بالاعتماد على عنصر الشباب دون الاستغناء على العمال القدامى، وكذلك يرجع هذا التفاوت في ارتفاع نسبة الشباب إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى إبراز القدرات الجسمية والعقلية ومزيد من اليقظة خاصة داخل مصلحة الأمن الداخلي والسحب البحري.

الجدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
ابتدائي	00	00	00	00	4	3.33	4	1.73	1.73
متوسط	1	2	15	25	30	13.04	36	15.65	36
ثانوي	3	6	20	33.33	31	13.47	64	27.82	64
جامعي	46	92	25	41.66	55	23.91	126	54.80	126
المجموع	50	100	60	100	120	52.19	230	100	230

الشكل (22) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .



استنادا إلى الجدول رقم (5) الموضح لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي تبين أن النسبة 54.80% من إجمالي نسبة المبحوثين دون المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 27.82% لذوي المستوى التعليمي الثانوي، وما نلاحظه أيضا تقلص نسبة الفئتين الأخرتين لذوي المستوى التعليمي المتوسط الابتدائي فكانت نسبة الأول 15.65% تليها 1.73% على التوالي.

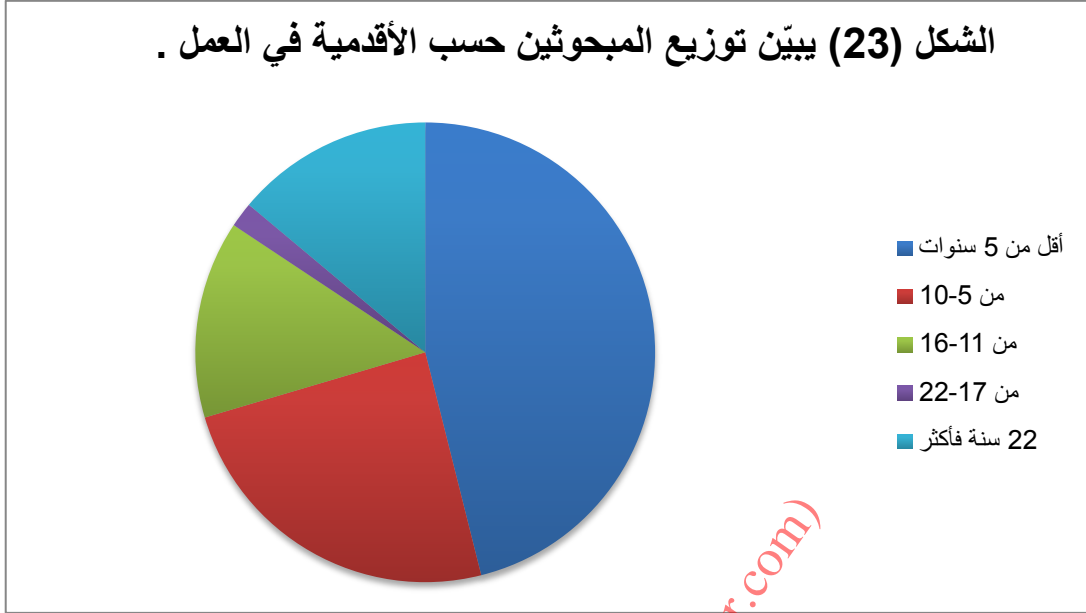
من خلال المعطيات يبدو لنا أن عملية أفراد المبحوثين ذوي المستوى الجامعي وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي عناية بالمستوى التعليمي عند استقطابها وتوظيفها للعمال مع إجراء دورات تكوينية للفئات ذوي المستوى التعليمي المتوسط والابتدائي وذلك الحصول على شهادات أخرى.

كما أن توفر المؤسسة على عمال ذوي مستوى تعليمي عالي سيساعدها على إعطاء أهمية لعنصر الوقت ومحاولة استغلاله بشكل أفضل، وهذا راجع لما اكتسبه هؤلاء العمال خلال تجربتهم العلمية ومشوارهم الدراسي الذي فرض عليهم التخطيط للوقت وذلك بالتحضير للامتحانات والمسابقات وتنظيمه من أجل تحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم (6) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل :

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
أقل من 5 سنوات		12	6	48.33	29	59.16	71	46.08	106
5 - 10		2.60		12.60		30.86			
10 - 16		24	12	21.66	13	25.83	31	24.34	56
16 - 11		5.21		5.65		13.47			
11 - 16		14	7	15	9	13.33	16	13.91	32
16 - 22		3.04		3.91		6.95			
17 - 22		6	3	1.66	1	00	00	1.76	4
22 - 22 سنة		1.30		0.43		00			
أكثر من 22 سنة		44	22	13.33	8	1.66	2	13.91	32
		9.56		3.47		0.86			
المجموع		100	50	100	60	100	120	100	230
		21.73		26.08		52.19			

الشكل (23) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل .



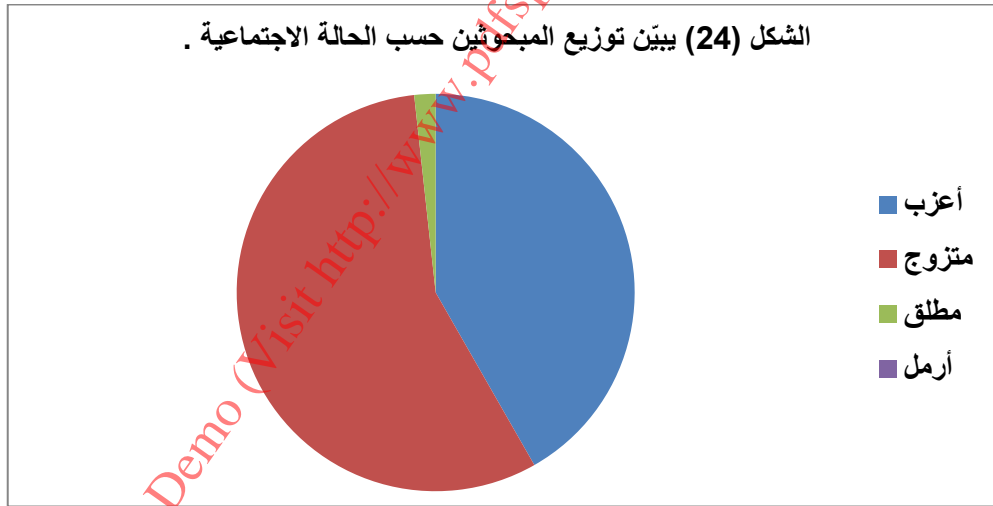
توضح إجابات المبحوثين والتي تم تجميعها حسب نسبتها المئوية والمتعلقة بالأقدمية في العمل أن هناك ارتفاع نسبة أقل من 5 سنوات والتي تمثل 46.08% ، ثم تليها فئة ما بين 5-10 سنوات بنسبة 24.34% وتليها الفئتين 11-16 و 22 سنة فأكثر بنسبة 13.91% ثم الفئة من 17-22 بنسبة 1.76% وارتفاع نسبة الفئة أقل من 5 سنوات راجع إلى ارتفاع عدد أعوان التنفيذ الذين تكون أقدميتهم في العمل غالبا أقل منه 5 سنوات وما بين 5 و 10 سنوات، ثم تليها الفئة من 22 سنة فأكثر وهو ما يفسر قيام المؤسسة بتوظيف يد عاملة جديدة وذات كفاءة دون أن تستغني عن فئة الإطارات الذين يكونون في الغالب ينتمون إلى الفئة العمرية 22 سنة فأكثر.

وما يفسر أيضا تقلص نسبة الفئة ما بين 17-22 هو قلة عدد أعوان التحكم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (7) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.73	96	76.66 40	92	3.33 0.86	2	4 0.86	2	أعزب
56.54	130	22.5 11.73	27	91.66 23.91	55	96 20.86	48	متزوج
1.73	4	0.83 0.43	1	5 1.30	3	00 00	00	مطلق
00	0	00 00	00	00 00	00	00 00	00	أرمل
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (24) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية .

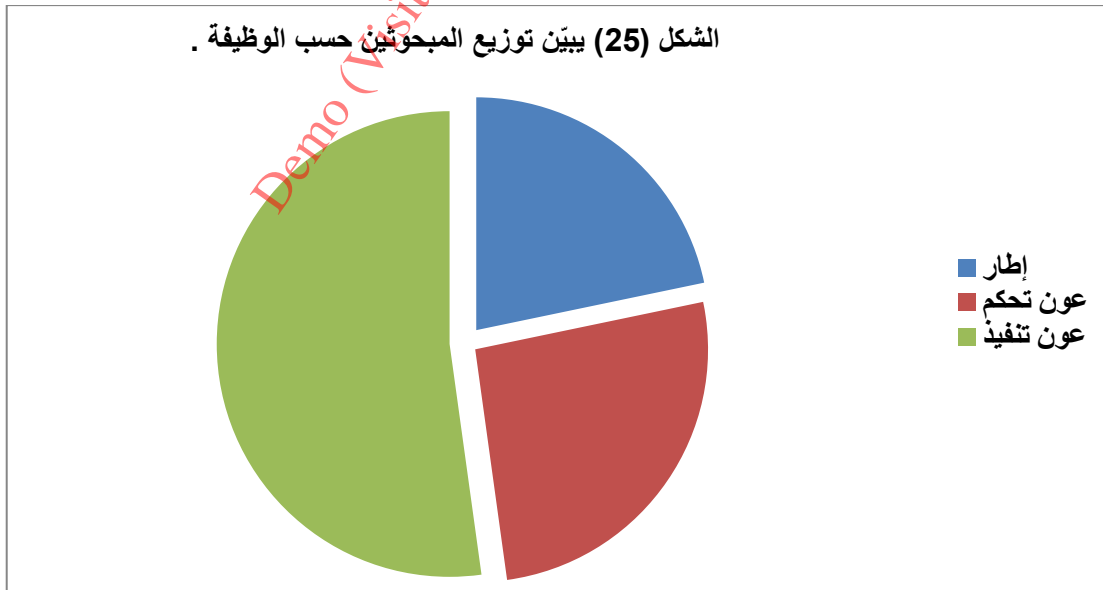


تبين الشواهد الإحصائية أن فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 56.54% ثم تليها فئة العزاب بـ: 41.73% ولعل هذا الأمر ساعد المؤسسة في كثير من الأحيان على أداء عملها فبالنسبة لفئة المتزوجين ومن خلال كونهم في غالب الأحيان من جنس الذكور أي أرباب أسر وهو الأمر الذي يتطلب منهم القيام بواجبات أسرية مختلفة أي ما يوجب عليهم حسن استغلال الوقت لكي يتمكنوا من التوفيق بين الحياة الأسرية والحياة العملية، وكذلك لكونهم متعودين على مختلف الواجبات داخل الأسرة وهو ما ينعكس على أدائهم كسهولة القيام بالمهام وإتقانها كما يجعلهم يكافحون وهو ما يمنح أدائهم

دفعة خاصة لأنهم يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي وكذلك توفر المؤسسة على فئة العزاب الذين يكونون في غالب الأحيان شباب، أي ما يساعدهم على بد مزيد من القدرات العقلية والجسمية داخل مكان العمل وكذلك يساعدهم على البقاء حتى غاية الدوام أو بعده إن تطلب الأمر ذلك، بما أنهم في الغالب ليس لهم التزامات كبيرة خارج ميدان العمل خاصة وأنهم يأكلون في تحقيق مستوى معيشي أفضل وحتى يؤمنوا مصاريف وتكاليف الزواج وهو ما يدفعهم لبدل مزيد من الجهد والانضباط داخل العمل(يكافحون لتأمين متطلبات الحياة لهم ولأسرهم وهذا ما أقر به بعض العمال).

الجدول رقم (8) يبيّن توزيع المبحوثين حسب الوظيفة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
إطار	50	21.73
عون تحكم	60	26.08
عون تنفيذ	120	52.19
المجموع	100	%100



من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول والتي تمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة نلاحظ أن أعلى نسبة هي لفئة أعوان التنفيذ والتي تقدر بـ: 52.19% ثم

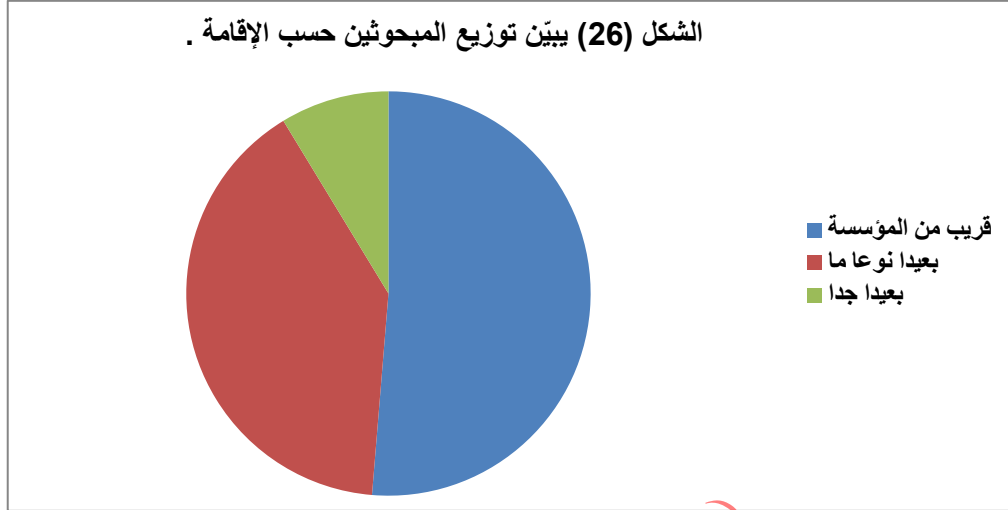
تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ: 26.08% ثم تليها نسبة الإطارات والتي قدرت نسبتها بـ: 21.73% ويرجع هذا الارتفاع في نسبة أعوان التنفيذ لطبيعة النشاط داخل المؤسسة حيث يتطلب أعمال يقوم بها أعوان التنفيذ، كما أن هذا الارتفاع له تفسير آخر وهو السياسة التي تتبعها المؤسسة المينائية بسكيدة حيث تعمل على تحديد واستقطاب اليد العاملة الجديدة لمحاولة الاستفادة من طاقاتها لأنها فئات عمرية فتية، في حين تبقى الفئتين الأخرتين (الإطارات، أعوان التحكم) المحرك داخل المؤسسة ولهذا يصعب أو يستحيل الاستغناء عنها ولهذا عمدت المؤسسة المينائية بإجراء لها دورات تكوينية من حين لآخر حتى تساير هذه الفئة وتواكب جميع التطورات الحاصلة في العالم الخارجي خاصة في المجال التكنولوجي.

وما يفسر أيضا قلة نسبة الإطارات مقارنة بالفئتين الأخرتين هو كون هذه الفئة مركز إعطاء القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (9) يبين توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة :

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
قريب من المؤسسة		70	35	71.66	43	33.33	40	51.30	118
بعيد نوعا ما		20	10	11.66	7	62.5	75	40	92
بعيد جدا		10	5	16.66	10	4.16	5	870	20
المجموع		100	50	100	60	100	120	100	230
		21.73		26.08		52.19			

الشكل (26) يبين توزيع المبحوثين حسب الإقامة .



تبين الشواهد الإحصائية من خلال الجدول رقم (9) أن فئة العمال الذين يقيمون قريبا من المؤسسة تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ: 51.30% ثم تليها نسبة العمال اللذين يقيمون بالقرب من المدينة أو بعيدا نوعا ما عن المؤسسة بنسبة 40% في حين تمثل نسبة العمال اللذين يقيمون بعيدا جدا عن المؤسسة 8.70% والتي تتطلب من هؤلاء الاعتماد على وسائل النقل واللجوء إلى الخروج مبكرا من المنزل وهذا بدوره ما ينعكس على تأخر وغياب العمال وهو ما ستعرفه من خلال الجداول الإحصائية الأخرى، ولعل السبب وراء توظيف المؤسسة المينائية بسكيدة العمال على حسب مكان إقامتهم راجع إلى مراعاتها توقيت الدوام (التأخر والغياب) اللذان يحصلان في معظم الأحيان بسبب بعد مكان إقامتهم عن المؤسسة.

الفصل الخامس التخطيط للوقت

التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل:

تمهيد:

- أولاً: تحديد الأهداف والأولويات ومهولة البدء في العمل.
- ثانياً: تحديد المهام والواجبات وزيادة الرغبة في العمل.
- ثالثاً: تحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز المهام والأنشطة وإدراك الدور.

Demo (Visit <http://www.pdfsplicer.com>)

تمهيد:

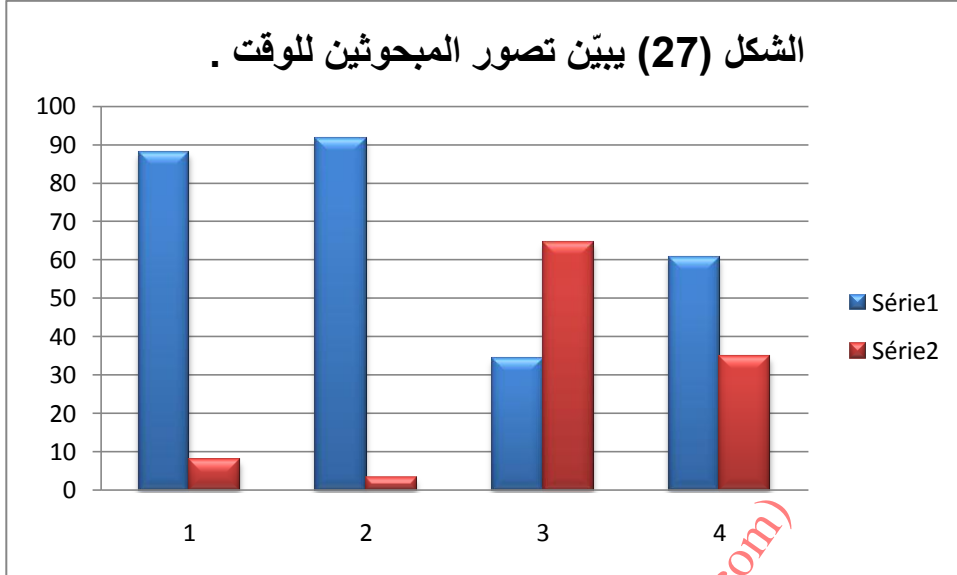
بعد طرح الإجراءات المنهجية للدراسة في شقها الميداني والتقنيات المعتمدة في ذلك نحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الكمية المتعلقة بدور التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل بعد تبويبها في جداول إحصائية، حتى نتمكن من معرفة درجة تحقق هذه الفرضية ميدانيا والكشف عن العلاقة الإرتباطية بين التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل، وهذا من خلال التعرض إلى المعطيات الخاصة بتحديد الأهداف والأولويات وسهولة البدء في العمل وتحديد المهام والواجبات وزيادة الرغبة في العمل وكذلك تحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز المهام والأنشطة وإدراك الدور.

أولاً: تحديد الأهداف والأولويات وسهولة البدء في العمل.

سنتطرق في هذا العنصر إلى بعض المؤشرات التي حاولنا قياسها في الميدان والمتعلقة بتحديد الأهداف والأولويات داخل المؤسسة، وهل يؤدي ذلك إلى سهولة البدء في العمل من خلال كل من: إعداد قائمة عمل بالأشياء الأساسية المطلوبة، إنجازها وترتيب هذه الأنشطة حسب أولويتها ودورها في زيادة التحكم في العمل وسرعة إنجازها.

الجدول (10) يبين تصور المبحوثين للوقت:

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
مورد (Ressource)		98	49	96.66	58	59.16	71	77.39	178
قيود (Contrainte)		2	1	3.34	02	40.84	49	22.61	52
المجموع		100	50	100	60	100	120	100	230
		21.32		25.21		30.86			
		0.41		0.87		21.33			
		21.73		26.08		52.19			



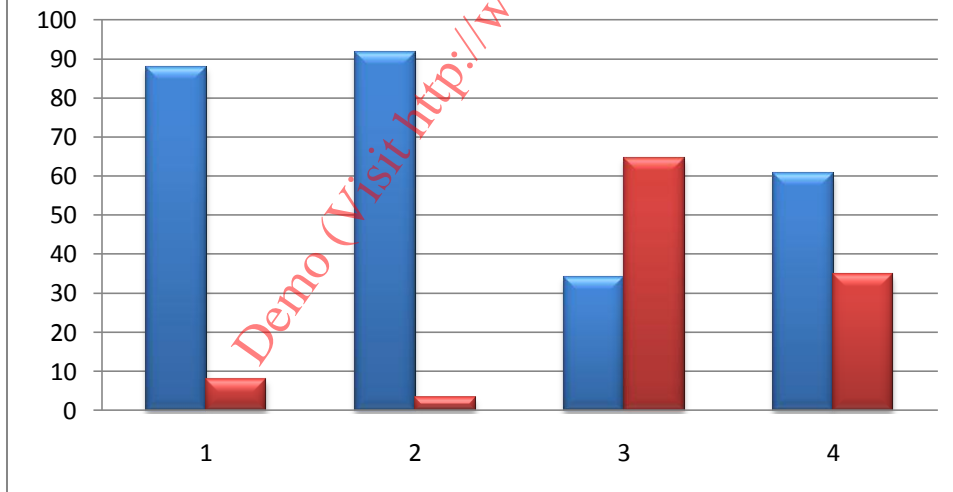
من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (10) والتي تمثل تصور المبحوثين للوقت، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للذين اقروا عنصر الوقت موردا هاما ويجب استغلاله وكان ذلك بنسبة 77.39% . في حين أقر طرف آخر من المبحوثين أن الوقت يمثل لديهم قيد وخصم وكان ذلك بنسبة 22.61%.

إن تصور المبحوثين للوقت على أنه عنصر مهم ومورد يجب استغلاله سينعكس بطبيعة الحال على معنوياتهم وهذا بدوره يؤثر على أدائهم من خلال أداء المهام الموكلة إليهم في المواعيد المحددة لها، دون إهمالها مع احترام مواعيد الدوام، وكذلك تصورهم لهذا العنصر بأنه مورد سيجعلهم يحاولون استغلاله أكثر من خلال التخطيط له وتنظيمه. و هذا ما سنحاول معرفته في الجداول الإحصائية الآتية.

الجدول (11) يبين مدى إعداد العمال لقوائم العمل وطبيعتها:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
62.08	108	11.66 6.08	14	90 39.13	54	80 17.39	40	يومية	نعم
25.28	44	32.5 16.95	39	1.66 0.43	1	8 1.73	4	أسبوعية	
4.59	08	3.33 1.73	4	1.66 0.43	1	6 1.30	3	شهرية	
00	00	00 00	0	00 00	0	00 00	0	سنوية	
8.05	14	6.66 3.47	5	5 1.30	3	6 1.31	3	كلها معا	
75.66	174	54.16 28.26	65	98.33 25.65	59	100 21.73	50	المجموع الجزئي (نعم)	
24.34	56	45.87 23.91	55	1.67 0.43	1	00 00	00	لا	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	

الشكل (28) يبين مدى إعداد العمال لقوائم العمل وطبيعتها .



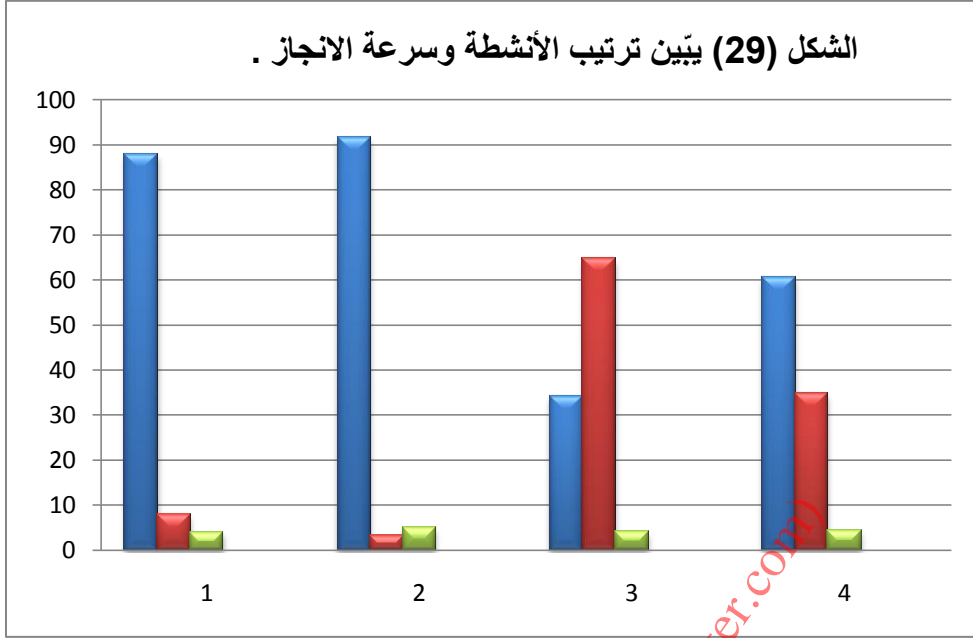
حسب المعطيات المبينة في الجدول (11) والتي تمثل مدى إعداد العمال لقوائم العمل الخاصة بالمهام والأنشطة المطلوب إنجازها وما طبيعتها بين أن نسبة 75.66% من المبحوثين يقومون بإعداد قوائم عمل خاصة بالأنشطة المطلوب منهم إنجازها وكانت نسبة 46.95% من هؤلاء اللذين يقومون بإعداد قوائم العمل يقومون بها على أساس يومي

وذلك لطبيعة المهام في المؤسسة التي من أبرز خصائصها التغير والتجديد، وهذا يدفع بالعمال لإعداد قوائم عمل ذات طابع يومي ثم أسبوعي والذين كانت نسبتهم 19.13%. في حين نجد 24.34% من إجمالي نسبة المبحوثين صرحوا بأنهم لا يقومون بإعداد قوائم عمل وهذا لكون هذه النسبة تمثل فئة العمال الذين يكون دورهم تنفيذ المهام دون التخطيط لها.

تليهما نسبة 6.11% من المبحوثين يقومون بإعداد خطط العمل حيث طبيعة المهام أو الأنشطة التي يقومون بها، فتارة يقومون بإعداد خطط يومية وتارة أسبوعية وتارة أخرى شهرية وسنوية. و الملاحظ أن العمال لا يقومون بإعداد خطط عمل سنوية وهذا لطبيعة التخطيط الذي يقوم به عمال المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث يقومون بإعداد خطط عمل قصيرة المدى وهذا حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في وقتها المحدد والتدرج في إنجازها.

الجدول (12) يبين ترشيح الأنشطة وسرعة الانجاز:

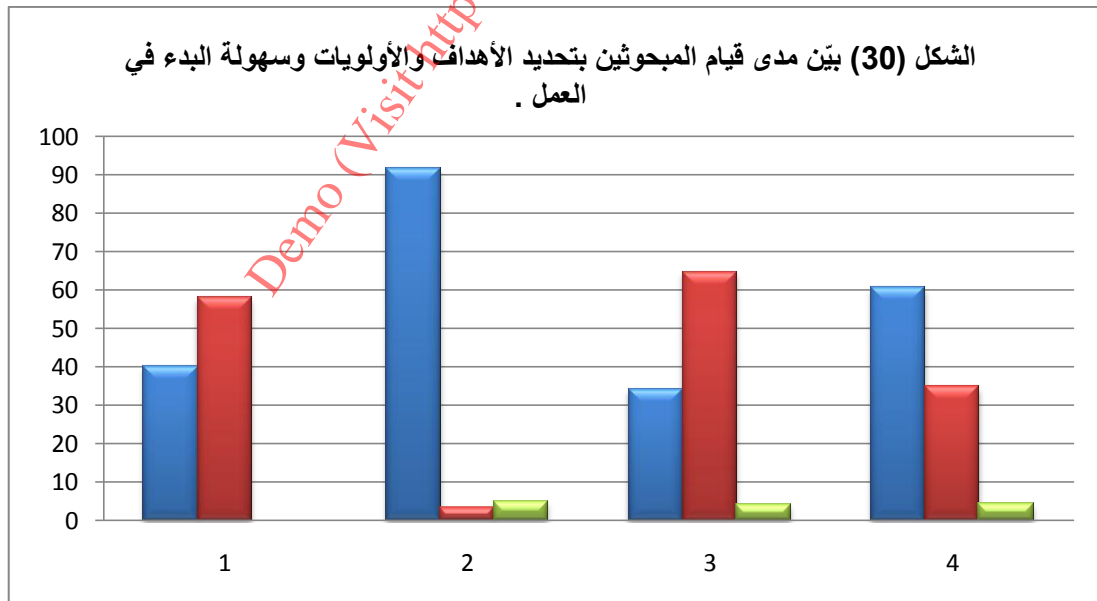
مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
34.78	80	7.5 3.91	9	81.66 21.30	49	44 9.56	22	موافق بشدة
46.08	106	6.25 32.60	75	11.66 3.04	7	48 10.43	24	موافق
13.91	32	22.5 11.73	27	5 1.30	3	4 0.86	2	محايد
1.73	04	1.66 0.86	2	1.66 0.43	1	2 0.43	1	غير موافق
3.50	08	5.83 3.04	7	00 00	0	2 0.45	1	غير موافق بشدة
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



توضح البيانات الكمية المتعلقة بترتيب الأنشطة حسب أولويتها وانعكاس ذلك على سرعة إنجازها، بأن 46.08% من نسبة المبحوثين، وهي أعلى نسبة يوافقون بأن ترتيبهم للأنشطة حسب أولويتها يساعدهم في سرعة إنجازها، و34.78% من المبحوثين موافقون تماما بأن ترتيبهم للأنشطة حسب أهميتها يساعدهم في سرعة إنجازها، وهذا ما يعني أن جل العمال يؤكدون بأن ترتيبهم للأنشطة يساعدهم في سرعة إنجازها، وما نريد أن نشير إليه هنا هو أن العامل لا يستطيع نقل أولوياته من دائرة التمني والأمل إلى دائرة المراوحة إلى دائرة الفعل بكل سهولة لأنها تتطلب قرارا جازما للقيام بها ووقتا يخصص لتنفيذها، وهو ما يدل على أن جل العمال يحاولون استغلال وقتهم بشكل أفضل وذلك بالتخطيط له وإعداد قوائم عمل تشمل على الأشياء الأساسية المطلوب إنجازها.

الجدول (13) يبين مدى قيام المبحوثين بتحديد الأهداف والأولويات وسهولة البدء في العمل :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
45.22	104	51.66 26.95	62	41.66 10.86	25	34 7.39	17	دائما	
47.82	110	44.16 23.04	53	46.66 12.17	28	58 12.60	29	أحيانا	
75.70	162	56.66 29.56	68	85 22.17	51	86 18.69	43	نعم	دائما
24.30	52	39.16 20.43	47	3.33 0.86	02	6 1.30	3	لا	أو أحيانا
93.04	214	95.83 50	115	88.33 23.04	53	92 20	46	المجموع الجزئي	
6.96	16	4.16 2.17	5	11.66 3.04	7	8 1.73	4	أبدا	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	



بالاستناد إلى معطيات الجدول (13) نلاحظ أن نسبة 47.82% من نسبة المبحوثين يقومون أحيانا بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط، تليها نسبة 45.22% يقومون دائما بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط، في حين نجد نسبة 6.96% من إجمالي نسبة

المبحوثين لا يقومون أبداً بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط وهي النسبة التي تمثل الفئة التي أشرنا لها سابقاً بأنها فئة تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليها فقط لأنه ليس من شأنها التخطيط للوقت وتحديد أهداف وأولويات كل نشاط.

و ما نلاحظه أيضاً أن نسبة 70.43% من المبحوثين الذين يقومون بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط دائماً أو أحيانا يقرون بأن تحديد أهداف وأولويات كل نشاط يؤدي إلى سهولة البدء في العمل، في حين ترى نسبة 22.61% منهم أن تحديد أهداف وأولويات كل نشاط لا يؤدي إلى سهولة البدء في العمل.

إن وجود 93.04% من المبحوثين يقومون بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط لدليل على حسن استغلال الوقت المتاح لدى العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. لأن من خلال الأهداف يمكن للعامل أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيف أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، من خلال الأهداف يمكن وضع سلم للأولويات، كذلك كون الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة العمل وهذا ما دلت عليه نسبة 70.43% من إجمالي نسبة المبحوثين الذين يقومون بتحديد أهداف وأولويات كل نشاط والتي أكدت أن تحديدها لأهداف وأولويات كل نشاط يساعدها على سهولة البدء في العمل. وهي الغاية من تحديد الأهداف والأولويات.

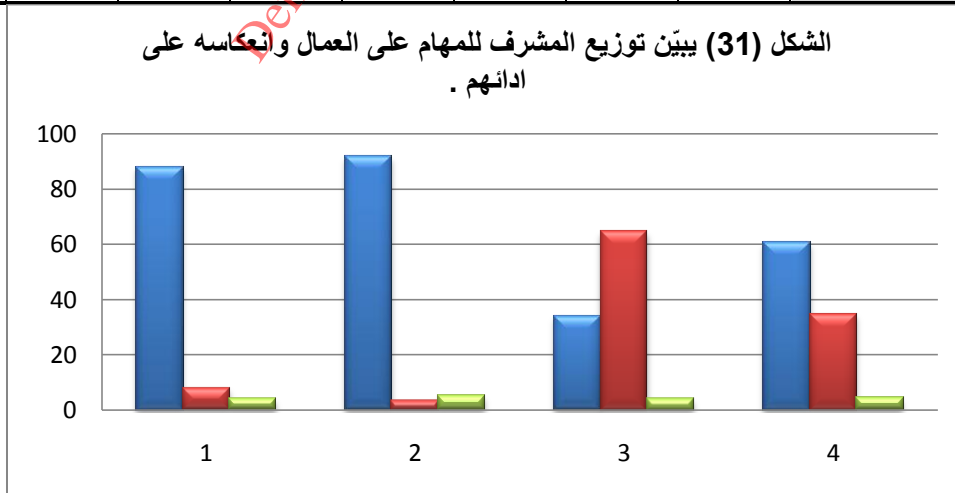
ثانياً: تحديد المهام والواجبات وزيادة الرغبة في العمل.

سنتطرق في هذا العنصر إلى البيانات الميدانية التي جمعت حول تحديد المهام والواجبات وكيف تساهم في زيادة الرغبة في العمل وذلك من حيث منع الازدواجية في العمل والقيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل. والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (14) يبيّن توزيع المشرف للمهام على العمال وانعكاسه على أدائهم:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
60.68	140	34.16	41	91.66	55	88	44	نعم	
65	52	40.83	49	3.33	2	2	1	غموض ما هو مطلوب منك	
								قيام شخص آخر بنفس العمل	
								الارتباك والتكرار	
								أخرى تذكر	
25	20	30	18	00	00	4	2	لا	
10	8	5.83	7	00	00	2	1		
		3.04		00	00	0.43			
00	00	00	00	00	00	00	00		
34.78	80	64.66	74	3.33	2	8	4	المجموع الجزئي	
		32.17		0.86		1.73			
4.36	10	4.16	5	5	3	4	2	لا أدري	
		2.17		1.30		0.86			
100	230	100	120	100	60	100	50	المجموع	
		52.19		26.08		21.73			

الشكل (31) يبيّن توزيع المشرف للمهام على العمال وانعكاسه على أدائهم .



بالاستناد إلى معطيات الجدول (14) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 60.68% كانت إجابتهم بأن توزيع المشرف للمهام عليهم يكون بشكل دقيق، في حين نجد نسبة 34.78% من إجمالي نسب أفراد العينة كانت إجابتهم بأن توزيع المشرف للمهام عليهم لا يكون بشكل دقيق وأن هذا التوزيع الغير دقيق للمهام يؤدي إلى غموض ما هو مطلوب منهم عمله، وكانت نسبة ذلك 22.60%، كما يؤدي إلى قيام شخصين بنفس المهام وهو ما كانت نسبته 8.69%، والارتباك وتكرار الأخطاء أثناء العمل وهو ما كانت نسبته أيضا 3.49% .

كما أن هناك فئة من العمال كانت إجابتهم بأنهم ليسوا على دراية بكيفية توزيع المشرف للمهام عليهم وهي الفئة التي كانت نسبتها 4.36%.

إن وجود 60.68% من إجمالي نسب أفراد العينة يقرون بأن توزيع المشرف للمهام عليهم يكون بشكل دقيق وهو ما يساعدهم على عدم التدخل في أعمال الآخرين ويساعدهم على منع الازدواجية في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة أو القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت الغير مطلوب.

الجدول (15) يبيّن توافق المهام مع المؤهلات وعلاقته بالقيام بأكثر عدد من المهام في وقت أقل:

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	دائما	82	41	81.66	49	10.83	13	70.06	103
		17.82		21.30		5.65			
لا		6	3	8.33	5	30	36	29.94	44
		1.30		2.17		15.65			
المجموع الجزئي		88	44	90	54	40.83	49	63.91	147
		19.13		23.47		21.30			
أحيانا		6	3	6.66	4	50.83	61	29.56	68
		1.30		1.73		26.52			
أبدا		6	3	3.34	2	8.33	10	6.53	15
		1.30		0.86		4.34			
المجموع		100	50	100	60	100	120	100	230
		21.73		26.08		52.19			



استنادا إلى المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (15) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بأن المهام الموكلة إليهم تتوافق دائما مع مؤهلاتهم وكانت نسبة ذلك 63.91% وهذا بدوره انعكس على أدائهم حيث يدفعهم ذلك للقيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل وهو ما كانت نسبته 44.78% من إجمالي النسبة السابقة، في حين نجد 19.13% من إجمالي النسبة الأولى يرون بأن توافق المهام الموكلة إليهم مع مؤهلاتهم لا يدفعهم للقيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل.

كما نجد أيضا نسبة 29.56% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن المهام الموكلة إليهم أحيانا ما تكون متوافقة مع مؤهلاتهم.

و نجد أيضا 6.53% من إجمالي نسب المبحوثين يرون بأن المهام الموكلة إليهم لا تتوافق أبدا مع مؤهلاتهم.

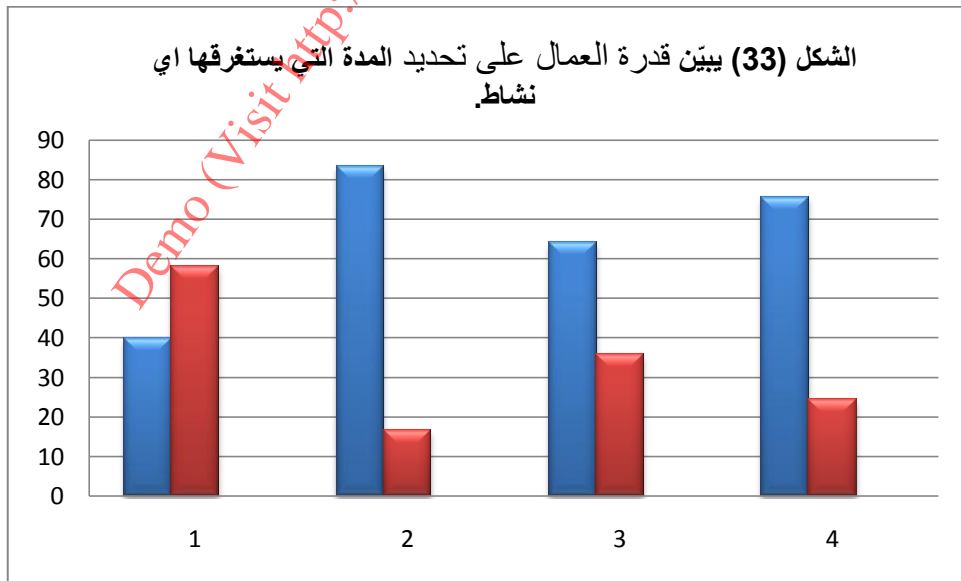
مما سبق نستنتج أن المهام الموكلة إلى العمال في معظم الأحيان تكون تتناسب مع مؤهلاتهم سواء العلمية أو الفنية وهو ما يؤدي إلى رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها من خلال قيام العمال بالعمل المطلوب في الوقت المطلوب مع قدر كبير من التواصل بين العمال لأن توافق المهام مع مؤهلات العمال تمنع تداخل الأعمال وبالتالي الصراع في الأدوار والوظائف بين العمال والذي بدوره أدى إلى الانسجام والتناسق بين عمال المؤسسة وهو ما ترتب عنه قيام العمال بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل.

ثالثاً: تحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز المهام والأنشطة وإدراك الدور.

في هذا العنصر الأخير من الفرضية الأولى سنحاول جمع البيانات الميدانية حول تحديد الوقت الذي تستغرقه إنجاز المهام والأنشطة وكيف يساهم في إدراك الدور وبالأخص ضبط الطريقة المثلى لأداء المهام والأنشطة وزيادة الإقبال على العمل، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول (16) يبيّن قدرة العمال على تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها أي نشاط :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
75.65	174	64.16	77	83.33	50	94	47	20.43	نعم
24.35	56	35.83	43	16.66	10	6	3	1.30	لا
100	230	100	120	100	60	100	50	21.73	المجموع



حسب الشواهد الكمية المبينة في الجدول (16) والمتعلقة بإمكانية العامل على تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها إنجاز عمل معين نجد أن نسبة 75.65% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أنهم يستطيعون تحديد المدة الزمنية التي يتطلبها إنجاز عمل

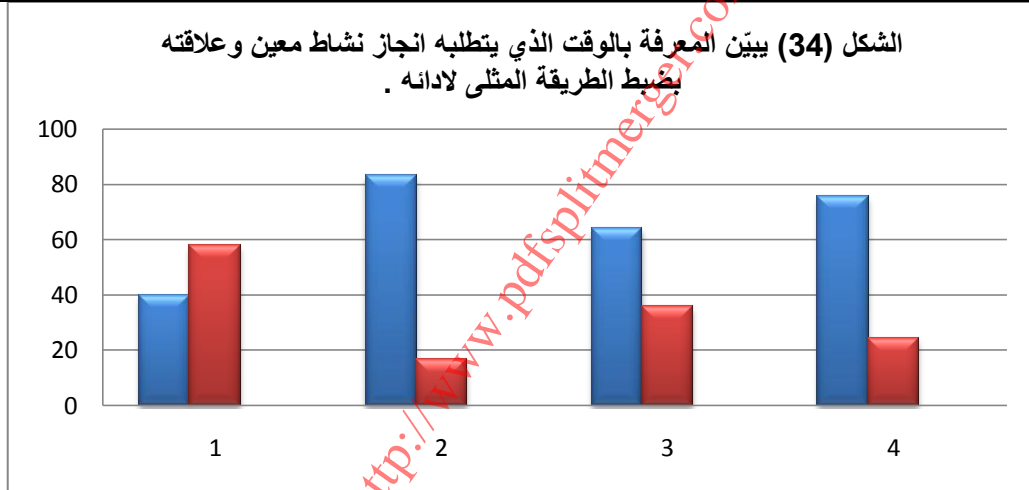
معين، وللإشارة فإن تحديد المدة التي يستغرقها إنجاز عمل معين تتطلب ممن يقوم بها في كثير من الأحيان المراجعة والتمحيص باعتبار أن معظم الأنشطة التي يكلف بها عمال المؤسسة المينائية بسكيدة ذات طابع متغير ومتجدد، كما نستخلص من إجابات هؤلاء المبحوثين أن الوقت لديهم ليس رصيذا بلا نهاية يتم السحب منه مجانا لذا تجدهم في كل مرة يحددون الوقت الذي يتطلبه إنجاز عمل معين حتى لا يأخذ منهم وقت أكبر مما هو مخصص له.

في حين نجد نسبة 24.35% من إجمالي نسب لا يستطيعون تحديد المدة الزمنية التي يتطلبها إنجاز عمل معين، وهذا راجع إلى أن هذه النسبة لا تقوم بالتخطيط للوقت أصلا ولا تفكر في كيفية قضاء وقتها بل المهم عندهم أن ينتهي الوقت فحسب، فهم يرون أن الوقت خصم لا بد من تجاهله وبدل جميع الطرق حتى ينقضي الوقت بسرعة.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

الجدول رقم (17) يبيّن المعرفة بالوقت الذي يستغرقه إنجاز نشاط معين وكيف يساعد على ضبط الطريقة المثلى لأدائه :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75.65	174	64.16 33.47	77	83.33 21.73	50	94 20.43	47	نعم
24.35	56	35.83 18.69	43	16.66 4.34	10	6 1.30	3	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

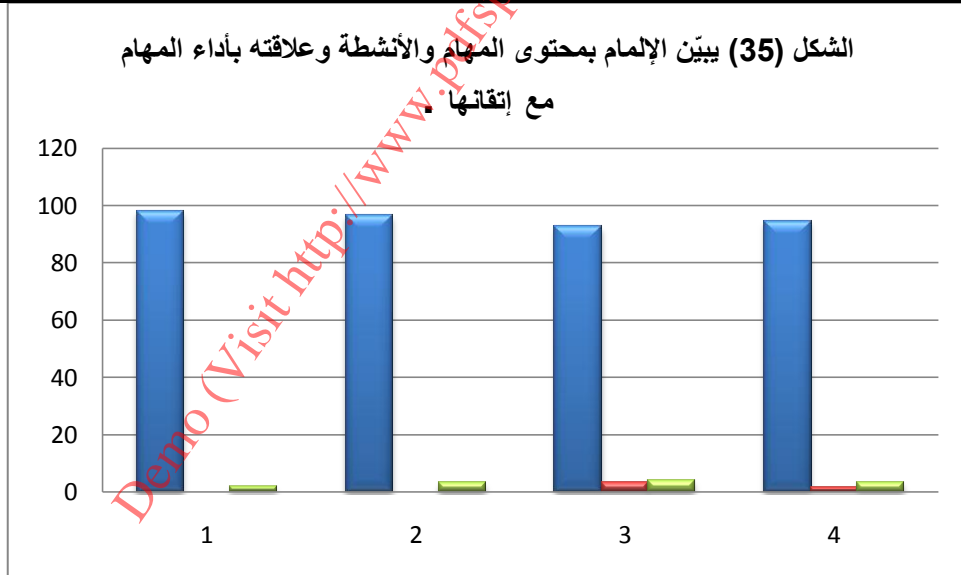


حسب المعطيات المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمعرفة العامل للوقت الذي يستغرقه إنجاز عمل معين وكيف يساعد على ضبط الطريقة المثلى لأدائه، نلاحظ أن نسبة 75.65% من إجمالي نسبة المبحوثين ترى أن معرفتها بالوقت الذي يستغرقه إنجاز عمل معين يساعدها على ضبط الطريقة المثلى لأدائها في حين نجد نسبة 24.35% ترى أن تحديدها للوقت الذي يستغرقه إنجاز نشاط معين لا يساعدها على ضبط الطريقة المثلى لأدائها، هذا إن كانت هذه الفئة تقوم بتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز عمل معين لأن هذه النسبة قريبة جدا من النسبة المستخلصة من الجدول السابق وهي التي تقر بأنها لا تقوم بتحديد المدة الزمنية التي يتطلبها إنجاز عمل معين.

الجدول (18) يبيّن الإمام بمحتوى المهام والأنشطة وعلاقته بأداء المهام مع إتقانها :

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.73	96	40 20.86	48	46.66 12.17	28	40 8.69	20	موافق بشدة
53.04	122	52.5 27.39	63	50 13.04	30	58 12.60	29	موافق
1.73	4	3.33 1.73	4	00 00	00	00 00	00	محايد
3.50	8	4,17 2.17	5	3.33 0.86	2	2 043	1	غير موافق
00	00	00	00	00	00	00	00	غير موافق بشدة
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (35) يبيّن الإمام بمحتوى المهام والأنشطة وعلاقته بأداء المهام مع إتقانها .



حسب البيانات الكمية المبينة في الجدول (18) والمتعلقة بدور الإمام بمحتوى المهام والأنشطة في أداء تلك المهام والأنشطة مع إتقانها، نلاحظ أن نسبة 41.73% من إجمالي نسب المبحوثين يوافقون بشدة على هذه العلاقة بين الإمام بمحتوى المهام والأنشطة وأدائها مع إتقانها، كما نرى نسبة أخرى والمقدرة بـ 53.04% وهي أعلى نسبة موافقة على العلاقة بين الإمام بمحتوى المهام والأنشطة وعلاقته بأداء المهام والأنشطة مع إتقانها، إن الإمام بمحتوى المهام والأنشطة تجعل العامل على علم

بالمشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بتلك المهام والأنشطة وبالتالي يتجنبها أو يواجهها، كما أن معرفة محتوى المهام والأنشطة تكسبه صفة المرونة في التعامل مع تلك المهام. في حين نجد فئة أخرى والمقدرة بنسبة 3.50% غير موافقين بأن الإمام بمحتوى المهام والأنشطة لا يساعدهم على أداء تلك المهام مع إتقانها.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

الفصل السابع

تنظيم ومتابعة وقت العمل والرضا وتفعيل سلوك العامل .

تمهيد:

أولاً: تنظيم وقت العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العامل.

ثانياً: متابعة وقت العمل وتفعيل سلوك العامل.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

تمهيد:

إن إدارة الوقت عملية أساسية داخل أي مؤسسة، فهي تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت ، ويعد تنظيم الوقت كعملية هامة من عمليات إدارة الوقت فهي تساعد الفرد على التعرف والسيطرة على مضيعات الوقت التي تصادفه وتقف حائلا بينه وبين تنفيذ المهام في موعدها المحدد لها وتساعده أيضا على معرفة النشاط المهم من النشاط الأقل أهمية، هذا دون أن ننسى عملية أخرى وهي عملية متابعة وقت العمل ودورها في تفعيل سلوك العامل داخل المؤسسة فهي تعمل على زيادة الالتزام المهني لدى العمال وانضباطهم في العمل ودرجة ارتباطهم بالعمل والوظيفة وثقتهم بأنفسهم، وعليه نقوم بجمع المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضيتين المطروحتين فالأولى حول تنظيم وقت العمل ومساهمتها في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل، والثانية حول متابعة وقت العمل وتفعيل سلوك العامل وذلك حتى نستطيع التحقق منها كليا أو جزئيا أو عدم تحققها في الميدان.

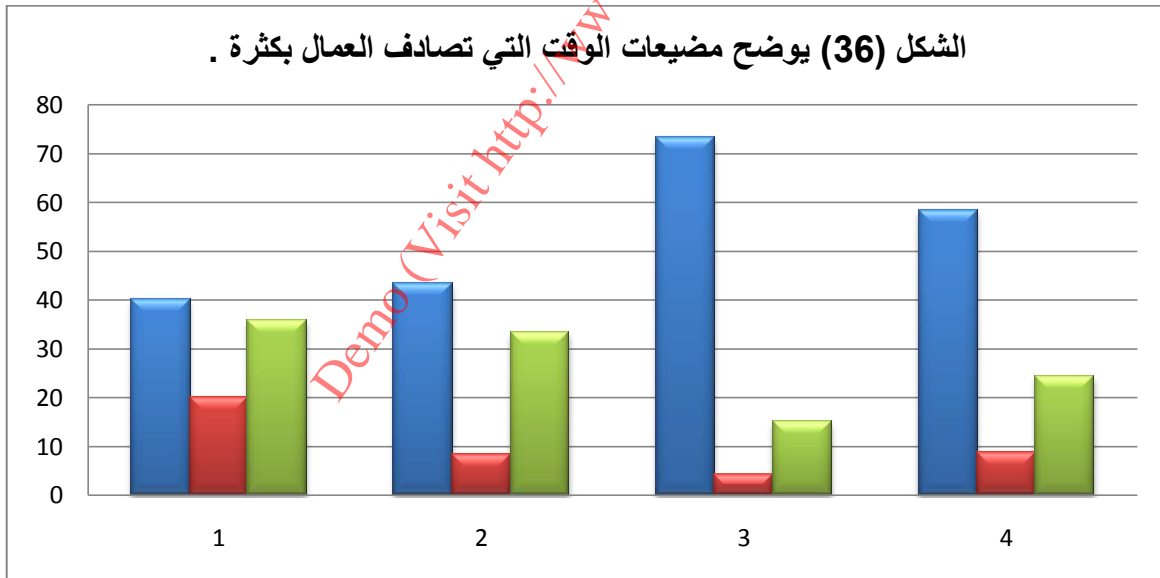
أولا: تنظيم وقت العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العامل.

بغية تقصي العلاقة الارتباطية بين تنظيم وقت العمل والرضا الوظيفي لدى العامل طرحنا مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس ميدانيا حول كل من: تسجيل وقت العمل وتحليله وتفويض السلطة وهل له علاقة بارتفاع الروح المعنوية وزيادة درجة استماع العامل وولائه للمؤسسة، والجداول الإحصائية التالية توضح ذلك:

الجدول (19) يوضح مضيعات الوقت التي تصادف العمال بكثرة:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
58.26	134	73.33 38.26	88	43.33 11.30	26	40 8.69	20	المكالمات الهاتفية
8.69	20	4.16 2.17	5	8.33 2.17	5	20 4.34	10	الزوار المفاجئين
24.34	56	15 7.82	18	33.33 8.69	20	36 7.82	18	المقاطعات الشخصية
5.21	12	4.16 2.17	5	10 2.60	6	2 0.43	1	سوء تنظيم المكتب
3.50	08	3.33 1.73	4	5 1.30	3	2 0.43	1	وجود أشياء غير ضرورية ضمن محيط العمل
00	00	00 00	00	00 00	00	00 00	00	أخرى تذكر
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (36) يوضح مضيعات الوقت التي تصادف العمال بكثرة .



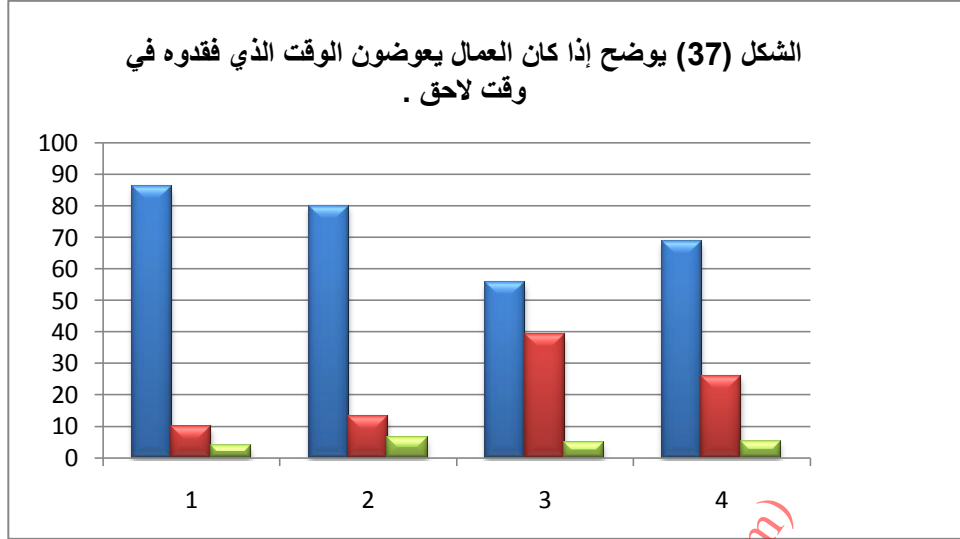
تكشف المعطيات الكمية في الجدول (19) والمتعلقة بمضيعات الوقت التي تصادف العمال بكثرة أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم نجد أن نسبة 58.26% من إجمالي نسب المبحوثين يقرون بأن المكالمات الهاتفية هي التي تقطع عملهم وتشغلهم عن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم حيث كثيرا ما تكون المكالمات الهاتفية في أمور تافهة وتمتد لساعات أطول

مما يجعلها تلتهم وقت العمل وتبتلع وقت الراحة ولا تتسع للقيام بأعمال أكثر أهمية، ثم تأتي بعدها نسبة 24.34% ترى أن هناك حائل آخر يمنعهم عن القيام بالعمل وهو المقاطعات الشخصية ثم تليها نسبة 8.69% تبين أن الزوار المفاجئين أيضا يشكل أمامهم عائق، وكذلك سوء تنظيم المكتب وهو ما كانت نسبته 5.21% وأيضا هناك فئة أخرى ترى أن وجود أشياء غير ضرورية ضمن محيط العمل يشكل عائق أيضا للقيام بالعمل وهي ما كانت نسبتها 3.50% من إجمالي نسب المبحوثين.

إن معرفة العمال بهذه المضيعات وأنها عناصر غير ضرورية تأخذ من وقتهم أو تستخدم وقتهم بطريقة غير ملائمة وأنها عناصر لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها تجعلهم يقومون بمحاولة السيطرة عليها أو على الأقل تعويض الوقت الذي فقده أثناء مصادفتهم لهذه العناصر وذلك من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد، وهذا ما سنعرفه في الجدولين الإحصائيين القادمين.

الجدول (20) يوضح إذا كان العمال يعوضون الوقت الذي فقده في وقت لاحق :

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		43	86	48	80	67	55.83	158	68.65
لا		5	10	8	13.33	47	39.16	60	26.08
أحيانا		2	4	4	6.66	6	5	12	5.27
المجموع		50	100	60	100	120	100	230	100
			21.73		26.08		52.19		

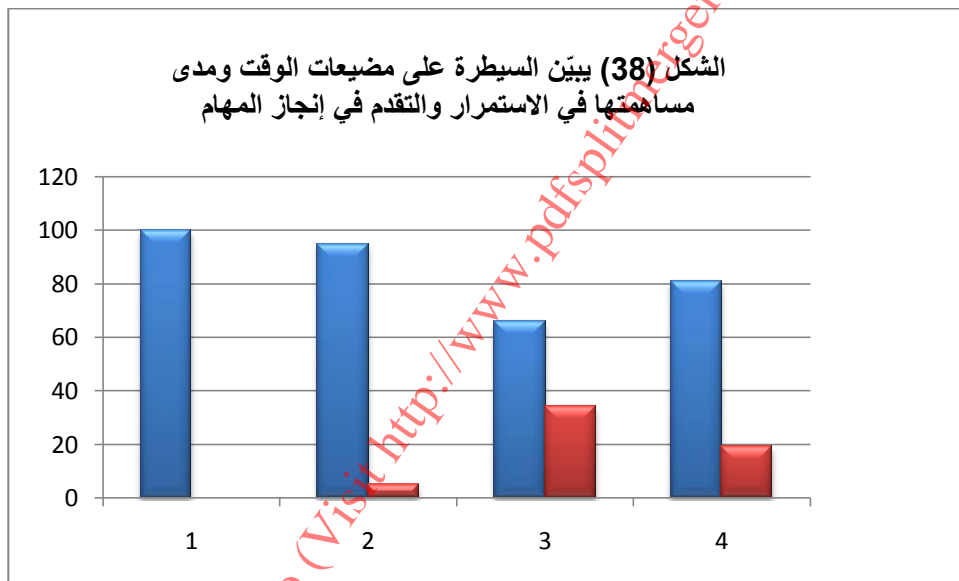


كشفت المعطيات الكمية من خلال الأرقام والنسب الواردة في الجدول (20) أن نسبة 68.65% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أنهم يقومون بتعويض الوقت الذي فقده من خلال مصادفتهم لمضيعات الوقت في وقت آخر، في حين نجد نسبة 26.08% يقرون بأنهم لا يقومون بتعويض الوقت الذي فقده جراء هذه المضيعات، كما نجد أيضا نسبة 5.27% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون أحيانا بتعويض هذا الوقت الذي فقده في موعد ووقت لاحق.

إن وجود نسبة 68.65% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتعويض الوقت الذي فقده خلال إحدى مضيعات الوقت السابقة الذكر في وقت آخر لاحق لدليل على النظرة الإيجابية التي يحملها هؤلاء العمال عن الوقت، فهم وإن صادفتهم هذه المضيعات وأخذت من وقتهم فإنهم لا يتأثرون بذلك وإنما يقومون بتعويض ذلك الفاقد من الوقت في وقت لاحق، ولعل هذا الشيء الذي اكتسبه العمال من حسن استغلال الوقت راجع إلى تنظيمهم لوقتهم، فبدون تنظيم الوقت لا يستطيع العامل أن يعرف ما هو النشاط الضروري والنشاط الغير ضروري وبالتالي العمل على تفادي الأنشطة الغير ضرورية وإن اضطر الأمر فمراجعتها ثم تعويض ذلك الوقت في وقت آخر لاحق لا يؤثر على أداء الأعمال في موعدها المحدد لها.

الجدول (21) يبين السيطرة على مضيعات الوقت ومدى مساهمتها في الاستمرار والتقدم في إنجاز المهام:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
80.86	186	65.83 34.34	79	95 24.78	57	100 21.73	50	نعم
19.14	44	34.17 17.82	41	5 1.30	03	00 00	00	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



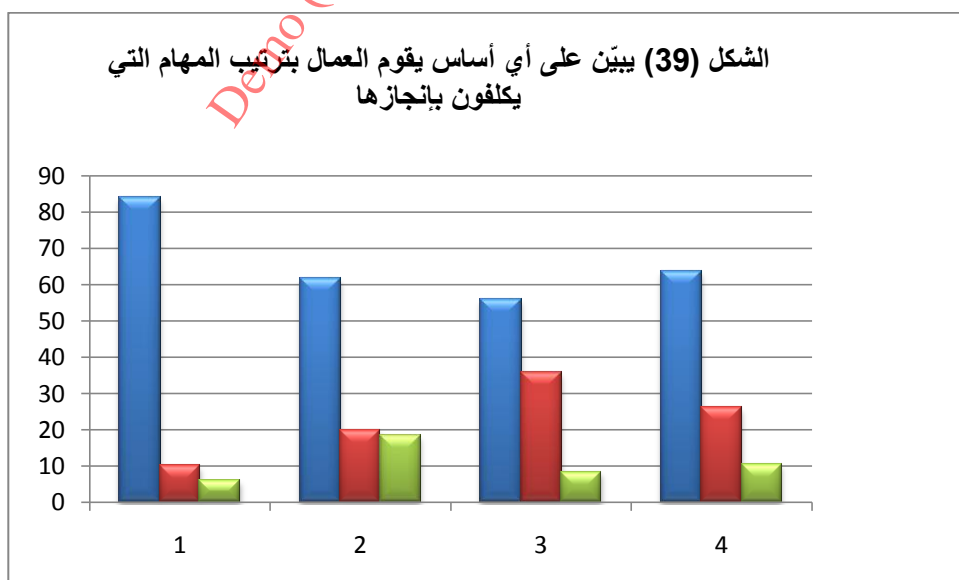
أبرزت الشواهد الكمية الموجودة في الجدول (21) والمتعلقة بالعلاقة بين السيطرة على مضيعات الوقت ومدى مساهمتها في الاستمرار والتقدم في إنجاز المهام أن نسبة 80.86% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن سيطرتهم على مضيعات الوقت تساعدهم على الاستمرار والتقدم في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم وهذا راجع أولاً لمعرفةهم بأن هذه العناصر كلها تشكل مضيعة للوقت ومن تم محاولة السيطرة عليها وذلك حتى يستمر في إنجاز والتقدم في الأعمال الموكلة إليه قبل أن ينصت إلى الهاتف لساعات طويلة أو أن يسكت كل مرة عن مقاطعات من زملائه لا طائل منها فهو يعمل على إنجاز ما هو مطلوب منه في وقته المحدد له وبالمواصفات المطلوبة.

في حين نجد نسبة 19.14% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن السيطرة على مضيعات الوقت لا تساعدهم على التقدم في إنجاز المهام والأعمال.

الجدول (22) يبين على أي أساس يقوم العمال بترتيب المهام التي يكلفون بإنجازها:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
91.78	134	53.33 27.82	64	50 13.04	30	80 17.39	40	نعم	على أساس الأولوية ودرجة الأهمية
8.22	12	2.5 1.30	3	11.66 3.04	7	4 0.86	2	لا	
63.47	146	55.83 29.13	67	61.66 16.08	37	84 18.26	42	المجموع الجزئي	
26.08	60	35.83 18.69	43	20 5.21	12	10 2.17	5	على أساس حجم الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	
10.45	24	8.33 4.34	10	18.33 4.78	11	6 1.30	3	على أساس الشخص الذي كلفك بإنجاز المهام	
00	00	00 00	00	00 00	00	00 00	00	أخرى تذكر	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	

الشكل (39) يبين على أي أساس يقوم العمال بترتيب المهام التي يكلفون بإنجازها

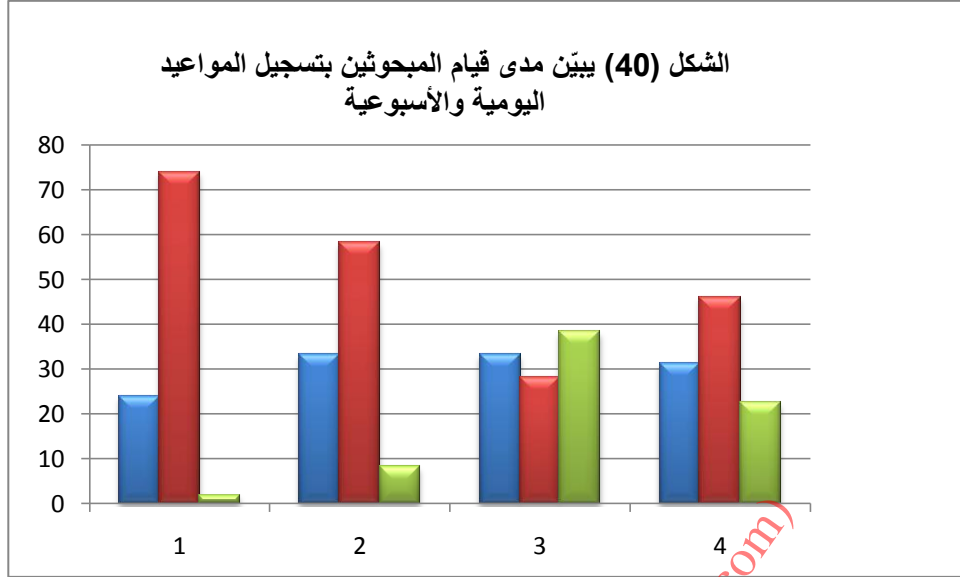


نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول (22) أن نسبة 63.47% من إجمالي الباحثين يقومون بترتيب المهام الموكلة إليهم على أساس الأولوية ودرجة الأهمية وأن 91.78% من نسبة هؤلاء الباحثين يؤكدون أن ترتيبهم للمهام على أساس الأولوية ودرجة الأهمية يشكل لديهم دافعية نحو العمل، في حين نجد 8.22% من النسبة الأولى يؤكدون ترتيبهم للمهام على أساس الأولوية ودرجة الأهمية لا يشكل لديهم دافعية نحو العمل.

كما تأتي بعدها نسبة 26.08% من إجمالي نسب الباحثين يقومون بترتيب المهام الموكلة إليهم على أساس حجم الوقت الذي تستغرقه كل مهمة. تليها نسبة 10.45% من إجمالي نسب الباحثين يقومون بترتيب المهام الموكلة إليهم على أساس الشخص الذي كلفهم بإنجاز تلك المهام.

الجدول (23) يبين مدى قيام الباحثين بتسجيل المواعيد اليومية والأسبوعية:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.30	72	33.33 17.39	40	33.33 8.69	20	24 5.21	12	دائما
46.08	106	28.33 14.78	34	58.33 15.21	35	74 16.08	37	أحيانا
22.62	52	38.33 20	46	8.33 2.17	5	2 0.43	1	أبدا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

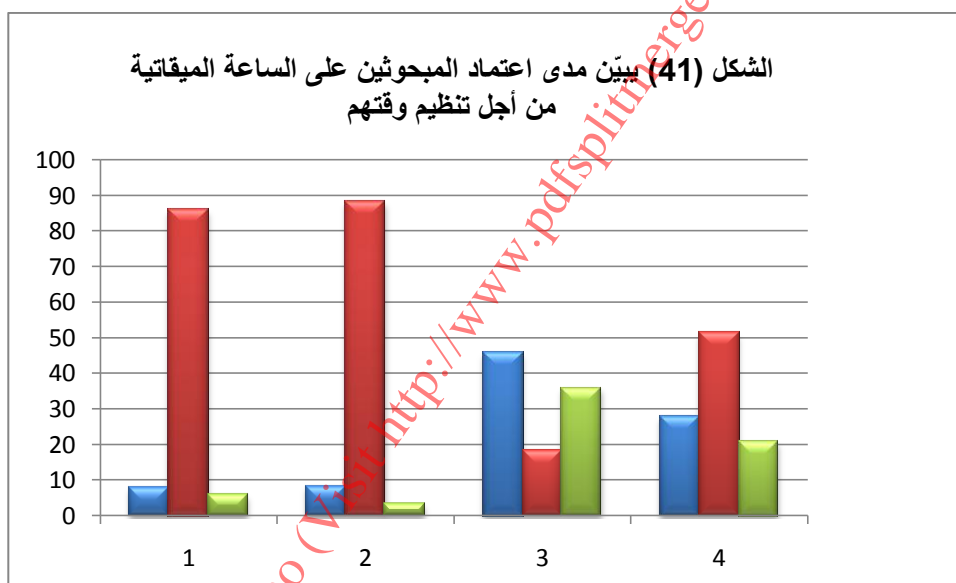


من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (23) تبين أن نسبة 31.30% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتسجيل المواعيد اليومية والأسبوعية دائماً في حين نجد 46.08% من إجمالي نسبة المبحوثين يقومون أحيانا بتسجيل مواعيدهم اليومية والأسبوعية، في حين نجد نسبة 22.62% من إجمالي نسب المبحوثين وهي أقل نسبة لا تقوم أبداً بتسجيل المواعيد.

لعل الشيء الذي نستشفه من خلال هذه الإحصائيات أن أغلب عمال المؤسسة يقومون بتسجيل المواعيد اليومية أو الأسبوعية التي تنتظرهم وهو ما يحتم عليهم الاعتماد على سجلات الوقت سواء اليومية أو الأسبوعية، إن سجلات الوقت بتعددتها تشكل عامل في غاية الأهمية سواء للعامل أو المؤسسة فهي تساعده في التعرف على كيفية توظيفه لوقته، وبالرغم من أهمية تسجيل الوقت فإننا نجد نسبة 22.62% من إجمالي نسب المبحوثين لا يقومون بتسجيل الوقت لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج إلى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت، بالإضافة إلى أنهم لا يقرون بفائدته لأنهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم وبالتالي فإن استخدام مثل هذه السجلات يضيف عبئاً جديداً دونما فائدة مناسبة.

الجدول (24) يبيّن مدى اعتماد المبحوثين على الساعة الميقاتية من أجل تنظيم وقتهم:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27.82	64	45.83 23.91	55	8.33 2.17	5	8 1.73	4	دائما
51.30	118	18.33 9.56	22	88.33 23.04	53	86 18.69	43	أحيانا
20.88	48	35.83 18.69	43	3.33 0.86	2	6 1.30	3	أبدا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



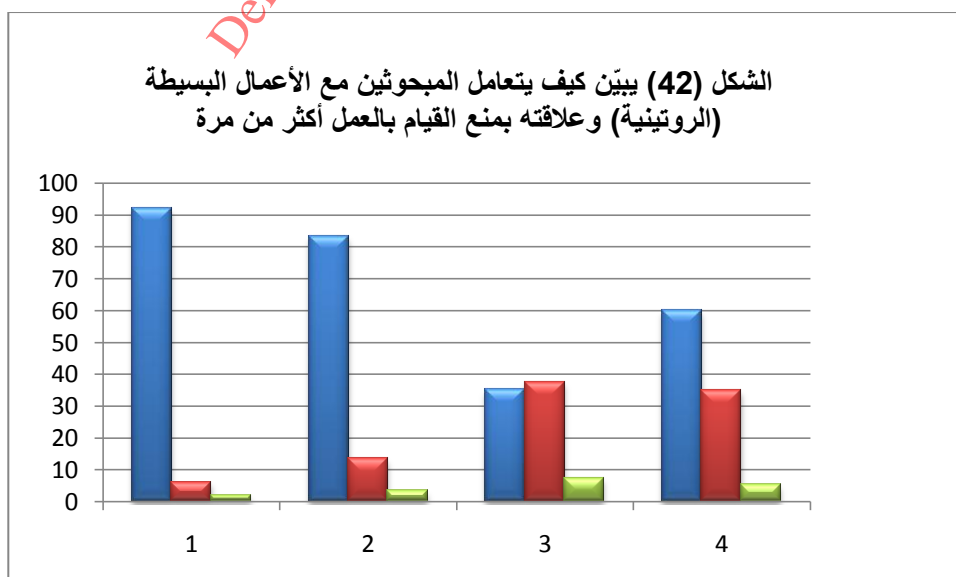
تبين الدلائل الإحصائية المبينة في الجدول (24) أن نسبة 51.30% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون أحيانا بالاعتماد على الساعة الميقاتية من أجل تنظيم وقتهم، وتأتي بعدها نسبة 27.82% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون دائما بالاعتماد على الساعة الميقاتية، فهؤلاء العمال حسب تجربتهم المهنية والعلمية باعتبار أن أغليبتهم جامعيين توصلوا إلى أن المهام الأولى لهم لإدارة وقتهم معرفة كيفية انقضائه بهدف السيطرة عليه وبالتالي لا بد أن يصبح الاعتماد على الساعة الميقاتية طبيعة ثانية بل لا بد أن يرتفع بها إلى مستوى العادة، لهذا يقول أحد الأمثلة الغربية "أن الساعة وليست الآلة هي مفتاح التقدم الصناعي".

في حين نجد نسبة 20.88% من إجمالي نسب المبحوثين لا يقومون أبدا بالاعتماد على الساعة الميقاتية وذلك لطبيعة عملهم القائم على التنفيذ دون النظر في كيفية انقضاء الوقت.

الجدول (25) يبيّن كيف يتعامل المبحوثين مع الأعمال البسيطة (الروتينية) وعلاقته بمنع القيام بالعمل أكثر من مرة:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
56.52	78	24.16	29	78.33	47	80	40	نعم	تقوم بتجميعها ثم تنجز في وقت محدد
43.48	60	10.83	13	5	3	12	6	لا	
60.00	138	35	42	83.33	50	92	46	المجموع الجزئي	
34.78	80	57.5	69	13.33	8	6	3	توزعها على كافة وقت العمل	
5.22	12	7.5	9	3.33	2	2	1	تؤخرها إلى قبيل نهاية وقت العمل ثم تؤجلها إلى يوم آخر	
100	230	100	120	100	60	100	50	المجموع	

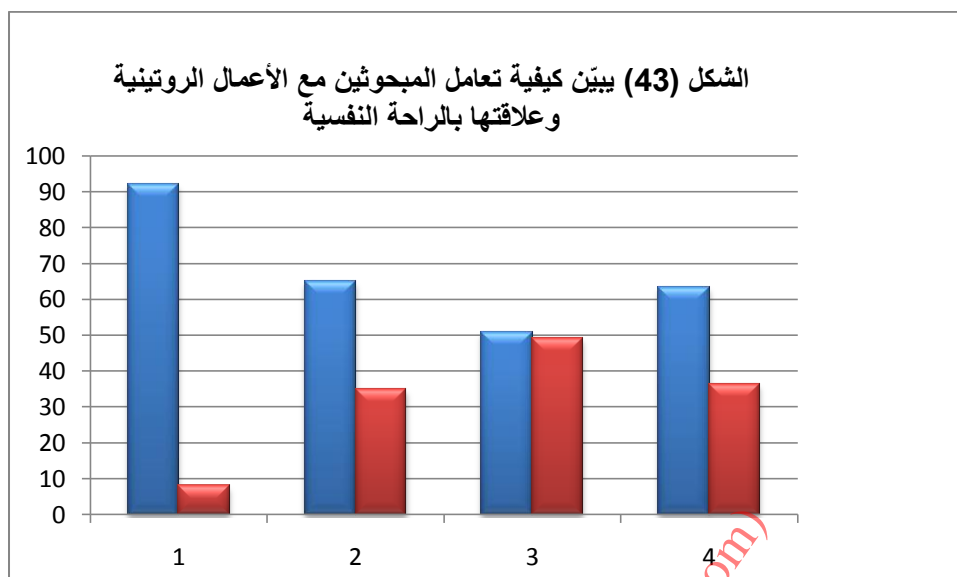
الشكل (42) يبيّن كيف يتعامل المبحوثين مع الأعمال البسيطة (الروتينية) وعلاقته بمنع القيام بالعمل أكثر من مرة



تبيّن النسب الموجودة في الجدول (25) أن نسبة 60.00% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتجميع الأعمال البسيطة (الروتينية) إلى وقت محدد ثم يقومون بها، وهذا لكون الأعمال الروتينية كثيرة التنوع وكثيرة العدد واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل وبالتالي التهامها الوقت مما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية، وهذا ما تقوم به عينة الدراسة حيث تقوم بتجميع الأعمال الروتينية إلى وقت محدد ثم تقوم بها ونجد نسبة 56.52% من إجمالي النسبة السابقة يرون أن تجميعهم للأعمال الروتينية في وقت واحد وذلك لمنع القيام بالعمل أكثر من مرة وحتى يبقى الوقت المتاح كافي لإنجاز الأعمال الأخرى، في حين نجد نسبة 43.48% من إجمالي نفس النسبة يقومون بتجميع الأعمال المتشابهة إلى وقت محدد لمنع القيام بالعمل أكثر من مرة، كما نجد نسبة 34.78% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتوزيع الأعمال الروتينية على كافة وقت العمل وهذا في حقيقة الأمر من الأخطاء الشائعة التي يقوم بها العمال في كثير من المؤسسات الجزائرية وحتى العربية لأن توزيع الأعمال المتشابهة على كافة وقت العمل سنتلهم جميع الوقت المتاح للعامل، أي تأخذ وقت أكثر من الوقت المفروض أن يخصص لها.

كما نجد أيضا نسبة 5.22% تقوم بتأخيرها إلى قبيل نهاية وقت العمل ثم تؤجلها إلى يوم لاحق وهذا أيضا وكما أشرنا سابقا من الأخطاء الشائعة في التعامل مع الأعمال الروتينية التي من أهم صفاتها التمدد والسيطرة على كافة الوقت المتاح للعامل دون الاستفادة منه. الجدول(26) يبيّن كيفية تعامل المبحوثين مع الأعمال الروتينية وعلاقتها بالراحة النفسية:

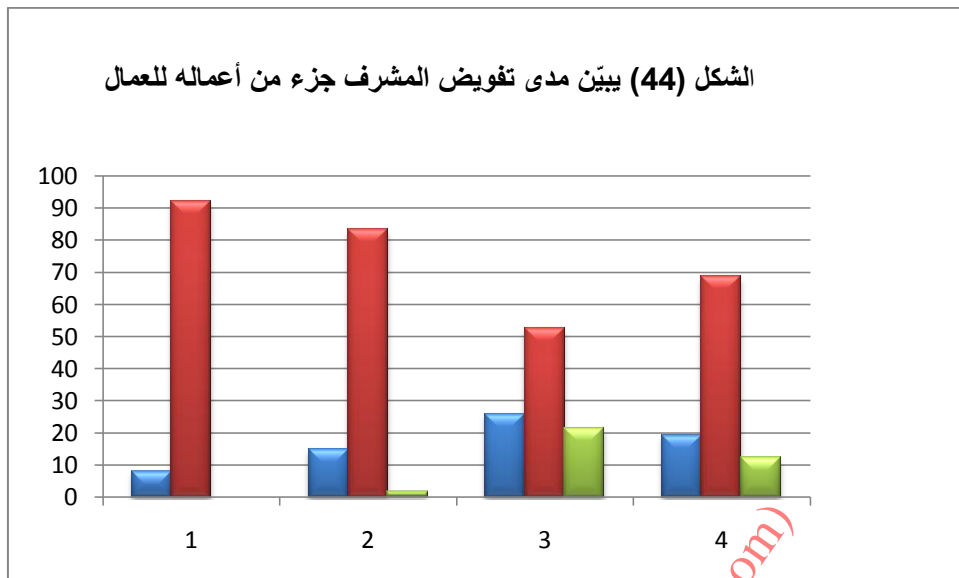
مجموع العينة	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
63.47	146	50.83 26.52	61	65 16.95	39	92 20	46	نعم
00	00	00	00	00	00	00	00	لا
63.47	146	50.83 26.52	61	65 16.95	39	92 20	46	المجموع الجزئي
36.53	84	49.16 25.65	59	35 9.13	21	8 1.73	4	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



تبين المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 63.47% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون في بداية عملهم بإنجاز الأعمال الروتينية ثم ينتقلون إلى إنجاز الأعمال الأخرى وذلك حتى لا تأخذ الأعمال الروتينية جميع الوقت المتاح لهم، كما أن قيام هؤلاء العمال بالأعمال الروتينية في بداية العمل يجعلها تشعر بمزيد من الراحة النفسية وذلك لأنها تخلصت من الأعمال الروتينية التي تشكل في معظم الأحيان مصدر قلق لكونها أعمال تعودية لا تتيح للفرد أن يظهر فيها مهاراته على خلاف الأعمال الأخرى المتغيرة والمتجددة وهو ما تشير إليه نسبة 100% من إجمالي المبحوثين. في حين نجد نسبة 36.53% من إجمالي نسب المبحوثين لا يقومون في بداية عملهم بإنجاز الأعمال الروتينية ولكن يوزعونها على كافة وقتهم أو يؤخرونها إلى قبيل نهاية وقت العمل ثم يؤجلونها إلى يوم لاحق.

الجدول رقم (27) يبيّن مدى تفويض المشرف جزء من أعماله للعمال:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19.13	44	25.83 13.47	31	15 3.91	9	8 1.73	4	دائما
68.69	158	52.5 27.39	63	83.33 21.73	50	92 20	46	أحيانا
12.12	28	21.66 11.30	26	1.66 0.43	1	00 00	00	أبدا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



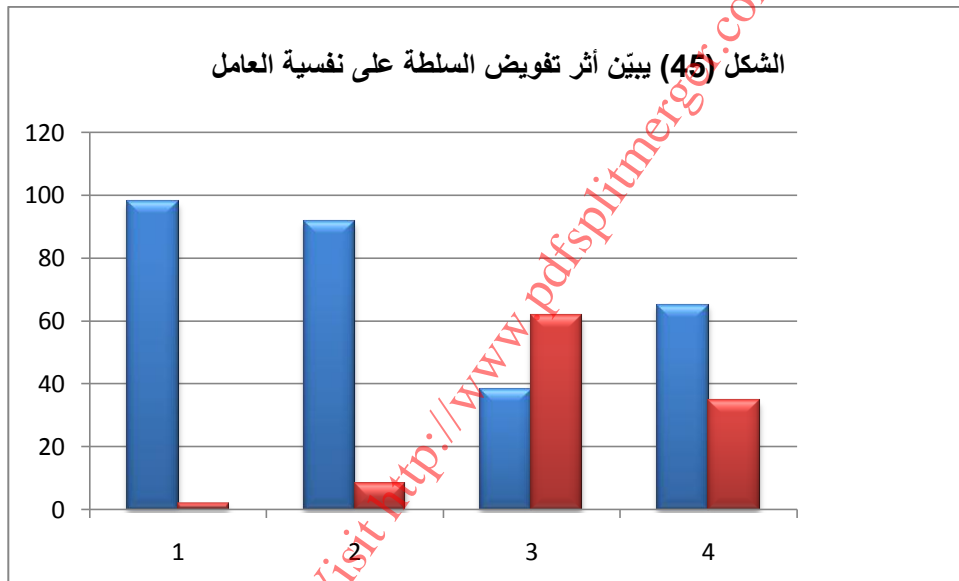
تبين المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول (27) أن نسبة 68.69% من إجمالي نسب المبحوثين يقرون بأن مشرفهم يفوضهم أحيانا جزء من أعماله، كما نجد نسبة 19.13% من إجمالي نسب المبحوثين يقرون أيضا بأن مشرفهم يفوضهم دائما جزء من أعماله يقومون بها، في حين نجد نسبة 12.18% يرون أن مشرفهم لا يفوضهم أبدا جزء من أعماله.

إن وجود أغلب النسب تفر بأن المشرف دائما أو أحيانا يفوضهم جزء من أعماله دليل على معرفة المشرفين بالدور الذي تلعبه تفويض السلطة من أجل ربح الوقت والاستفادة من المرؤوسين، فتفويض السلطة وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز قدرته الذاتية على إنجاز العمل، فإذا كان التفويض أمرا ضروريا في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، فقيام المشرف للعمل بنفسه هو في حقيقة الأمر خسارة للجميع خاصة إذا كان بالإمكان تفويض هذا العمل.

كما أن التفويض الفعال يساعد كثيرا في سرعة البث في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة، وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الإجراءات أو عرقلتها، يضاف إلى ذلك فإن التفويض يساعد المشرف على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الإرباك فيه، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل، وأثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم لا يحتاج إلى عناء دليل.

الجدول (28) يبين أثر تفويض السلطة على نفسية العامل:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
65.21	150	38.33 20	46	91.66 23.91	55	98 21.30	49	نعم
34.79	80	61.66 32.17	74	8.33 2.17	5	2 0.43	1	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



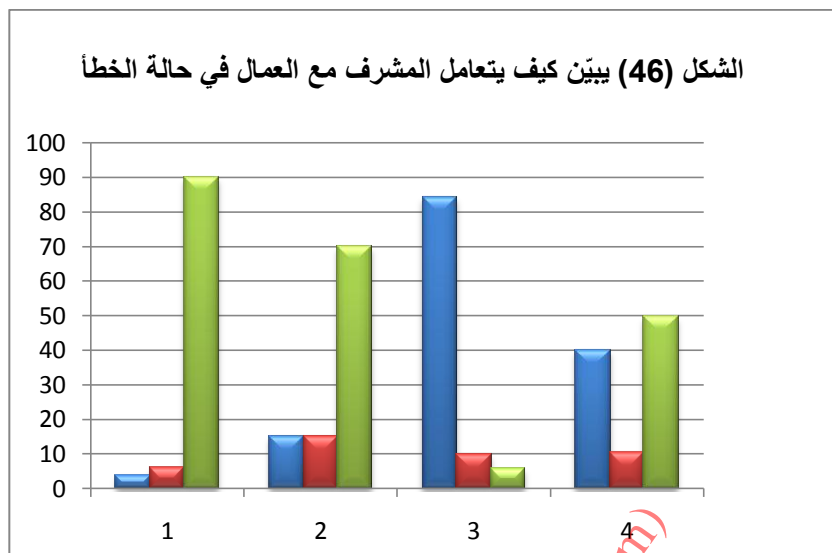
تشير الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول (28) أن نسبة 65.21% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن تفويض المشرف جزء من أعماله من إعطائهم الوقت الكافي لإنجازه يمنحهم مزيد من الفخر والاعتزاز، فالتفويض هو بداية الطريق للإفادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم، إذ له جانب تحفيزي فالعامل الذي يشعر أنه يقوم بعمل له معنى وأهمية ويترك له القيام يكون حافزا له على مضاعفة جهوده.

فقد كشف كثير من الباحثين في العلاقات الإنسانية عن أن حماسة الأفراد للعمل ومثابرتهم عليه وتحسين أدائهم فيه يرتبط بأوثق العرى بارتفاع روحهم المعنوية، ومن بين العوامل للوصول إلى ذلك أن يفوض المشرف بعض سلطاته وواجباته، إن شعور

العامل بأن جزءا من السلطة قد أصبح في يديه يزيد من ثقته بنفسه ويدفعه إلى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته. في حين نجد نسبة 34.79% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن تفويض المشرف جزء من أعماله للقيام به لا يمنحهم مزيد من الفخر والاعتزاز وذلك راجع إلى خوف هؤلاء العمال من المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

الجدول (29) يبين كيف يتعامل المشرف مع العمال في حالة الخطأ:

التكرارات		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13.91	32	40 20.86	28	5 1.30	3	2 0.43	1	يؤنبك وينزع منك الأعمال المفوضة
26.08	60	44.16 23.04	53	10 2.60	6	2 0.43	1	يؤنبك ويذكرك بإجراء العمل
10.43	24	10 5.21	12	15 3.91	9	6 1.30	3	يشدد عليك الرقابة ويتدخل في كل كبيرة وصغيرة
49.58	114	5.84 11.73	27	70 18.26	42	90 19.56	45	يوجهك بتصحيح الخطأ
00	00	00 00	00	00 00	00	00 00	00	أخرى تذكر
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (29) تبين أن نسبة 49.58% من إجمالي نسب المبحوثين يقرّون بأنهم إذا أخطئوا أثناء تأدية المهام المفوضة لهم من قبل المشرف فإن المشرف يوجههم ويصحح لهم الخطأ وهذا حتى يتعلموا من أخطائهم ويزيد ذلك ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجابياً على أدائهم .

كما نجد أيضاً نسبة 26.08% يقرّون أن المشرف يتسامح معهم ويذكرهم بإجراءات العمل إذا ما وقعوا في خطأ أثناء تأديتهم للمهام المفوضة إليهم.

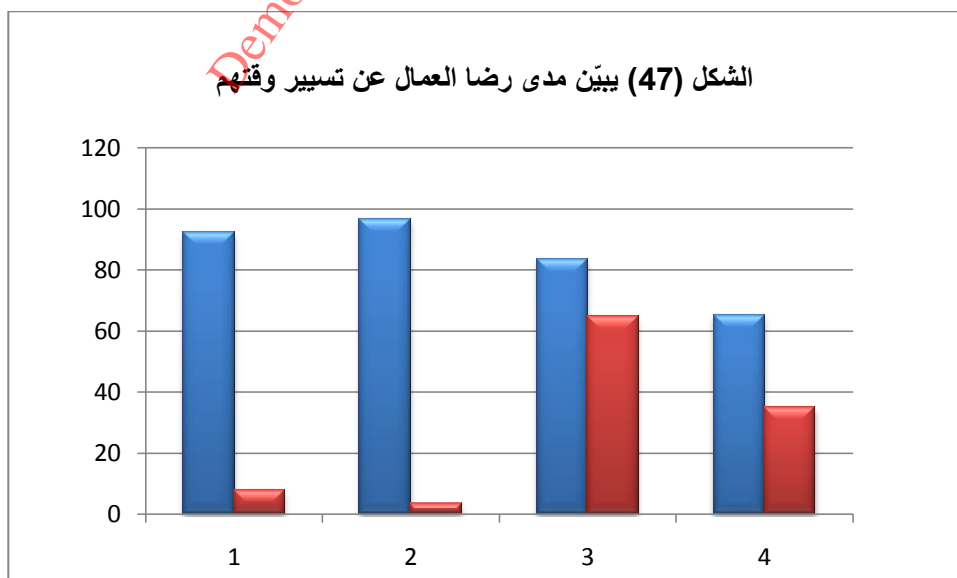
في حين نجد نسبة 13.91% من إجمالي نسب المبحوثين أفصحوا أن المشرف يؤنبهم وينزع منهم الأعمال المفوضة، ونجد أيضاً نسبة 10.43% من إجمالي نسب المبحوثين أبدوا رأيهم بأن المشرف يشدد عليهم الرقابة ويتدخل في كل كبيرة وصغيرة في حالة ما إذا أخطأوا أثناء قيامهم بالمهام المفوضة لهم.

إن توبيخ العامل وتشديد الرقابة عليه بالتدخل في كبيرة وصغيرة أثناء قيامه بالعمل من أقوى الطرق في إضعاف رضاه واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه، لدى يجب على المشرف هنا تحفيز العامل على العمل بأقصى طاقة ممكنة وأن يحثه على القيام بالعمل حتى وإن أخطأ، وهذا ما استخلصناه من خلال المعطيات الكمية في الجدول السابق والتي توضح كيف يتعامل المشرف مع عماله إذا أخطأوا أثناء قيامهم بالعمل المفوض إليهم.

الجدول (30) يبين مدى رضا العمال عن تسيير وقتهم:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.22	150	38.33 20	46	96.66 25.21	58	92 20	46	نعم
65	52	40.83 21.30	49	3.33 0.86	2	2 0.43	1	وقت العمل غير منظم
25	20	30 7.82	18	00 00	00	4 0.86	2	عدم توافق المهام الموكلة إليك مع قدراتك
10	8	5.83 3.04	7	00 00	00	2 0.43	1	الوقت الممنوح لك لاجاز المهام غير كاف
00	00	00 00	00	00 00	00	00 00	00	أخرى تذكر
34.78	80	61.67 32.17	74	3.33 0.86	2	8 1.73	4	المجموع الجزئي
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (47) يبين مدى رضا العمال عن تسيير وقتهم



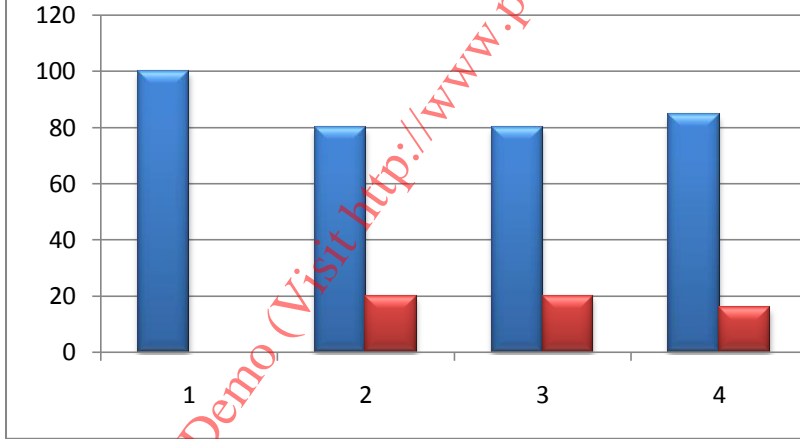
من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول (30) تبين أن 67.82% من إجمالي نسب المبحوثين راضين عن كيفية تسيير وقتهم وذلك راجع إلى أهم الأساليب التي يستخدمونها لاستغلال الوقت كالاتماد على سجلات الوقت والساعة الميقاتية وتحديد أهداف وألويات كل نشاط، في حين نجد نسبة 32.18% من إجمالي نسب المبحوثين ما برحوا يشكون عن عدم رضاهم عن كيفية تسيير وقتهم وقد عزی هؤلاء المبحوثين سبب عدم رضاهم إلى كون وقت عملهم غير منتظم وهو ما كانت نسبته 59.45% من إجمالي النسبة الأولى إضافة إلى الوقت الممنوح لهم لإنجاز المهام غير كاف وهو ما نسبته 24.34% كما نجد عامل آخر وهو عدم توافق المهام الموكلة إليهم لا تتوافق مع مؤهلاتهم وهو ما كانت نسبته 16.21% من إجمالي النسبة الأولى.

ثانيا : متابعة وقت العمل وتفعيل سلوك العامل إن متابعة وقت العمل لمحاولة تفعيل سلوك العامل يتم من خلال عدة عمليات بدءا بإشعار العامل بأن هناك مراقبة مستمرة من طرف المشرف لمحاولة تقيّمه مدى تقدمه في انجاز المهام الموكلة إليه مع ضمان المشرف توفير المعلومة اللازمة حتى يقوم العامل بعمله في الوقت المحدد له وتحفيزه على قيامه بالعمل في الوقت المحدد لأن ذلك يشعر العامل بأنه عنصر فاعل داخل مؤسسته، وفي هذا الإطار نحاول معرفة العلاقة بين متابعة وقت العمل وزيادة تفعيل سلوك العامل ، من خلال جمع البيانات الخاصة بهذين المتغيرين، والجدول الاحصائية التالية تبين ذلك :

الجدول (31) يبين طبيعة متابعة المشرف على المهام:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
59.79	116	48.33 25.21	58	43.33 11.30	26	64 13.91	32	دائمة	نعم
38.14	74	30.83 16.08	37	33.33 8.69	20	34 7.39	17	دورية	
2.07	04	0.83 0.43	1	3.33 0.86	2	2 0.43	1	نادرا	
84.34	194	80 41.73	96	80 20.86	48	100 21.73	50	المجموع الجزئي	
15.66	36	20 10.43	24	20 5.21	12	00 00	00	لا	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	

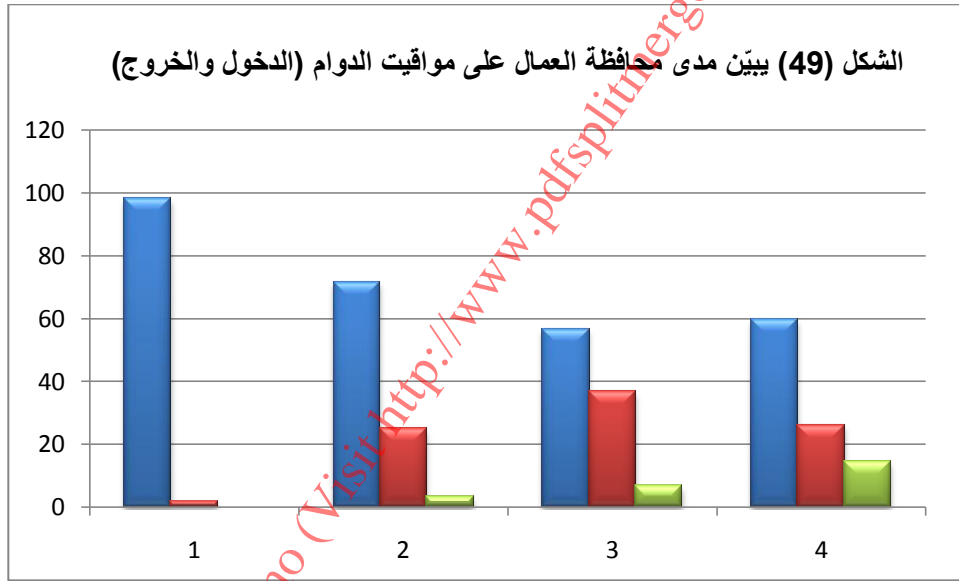
الشكل (48) يبين طبيعة متابعة المشرف على المهام



تبيّن الدلائل الكمية في الجدول (31) أن نسبة 84.34% من إجمالي نسب المبحوثين يرون بأن المشرف يتابعهم ليستخلص مدى تقدمهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث نجد نسبة 59.79% من إجمالي النسبة السابقة ترى بأن هذه المتابعة تكون دائمة (مستمرة)، تليها نسبة 38.14% يرون أنها دورية (حسب مقتضيات العمل) في حين نجد نسبة 2.07% من إجمالي النسبة الأولى ترى بأن هذه المتابعة تكون نادرا. كما نجد أيضا نسبة 15.66% من إجمالي نسب المبحوثين يقرون بأن المشرف لا يتابع مدى تقدمهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.

الجدول (32) يبين مدى محافظة العمال على مواقيت الدوام (الدخول والخروج):

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.56	160	56.66 29.56	68	71.66 18.69	43	98 21.30	49	دائما
26.08	60	36.66 19.13	44	25 6.52	15	2 0.43	1	أحيانا
14.36	10	6.66 3.47	08	3.33 0.86	02	00 00	00	أبدا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه رقم (32) والمتعلقة بمدى محافظة العمال على الدوام تبين أن نسبة 59.56% من إجمالي نسب المبحوثين يحافظون دائما على مواقيت الدوام سواء حين الدخول أو الخروج، وتأتي بعدها نسبة 26.08% يحافظون أحيانا على مواقيت الدوام، في حين نجد نسبة 14.36% من إجمالي نسب المبحوثين لا يحافظون أبدا على مواقيت الدوام وذلك لأسباب موضوعية لعل أهمها بعد المؤسسة عن مكان السكن وعدم توفر وسائل النقل وكذلك إلى الإحساس بالتعب والإرهاق نتيجة الأعمال التي يؤديها هؤلاء العمال في بعض الأحيان والتي تتميز بطابعها الصعب والشاق.

كما نستخلص أن معظم العمال يحافظون على مواقيت الدوام وذلك من أجل الحفاظ على حسن السيرة داخل المؤسسة وكذلك محاولة إنجاز العمل في أقرب الآجال، كذلك هناك عامل مهم يجب أن نشير إليه وهو قيام المؤسسة المينائية بسكيدة ببعض التدابير التي من شأنها أن تمنع تقليص حجم ساعات الدوام وهو اعتمادها على طريقة حديثة في تسجيل دخول وخروج العمال « Pointage automatique » .

وما نستخلصه أيضا من خلال بعض الوثائق التي اطلعنا عليها في مكتب الإحصائيات الموجود داخل المؤسسة المينائية فقد وجدنا أن نسبة 1.79 %، وتم حساب معدل الغياب باتباع الخطوات التالية:

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في الشهر في القسم} \times 100}{\text{أيام العمل لكل العاملين في القسم}}$$

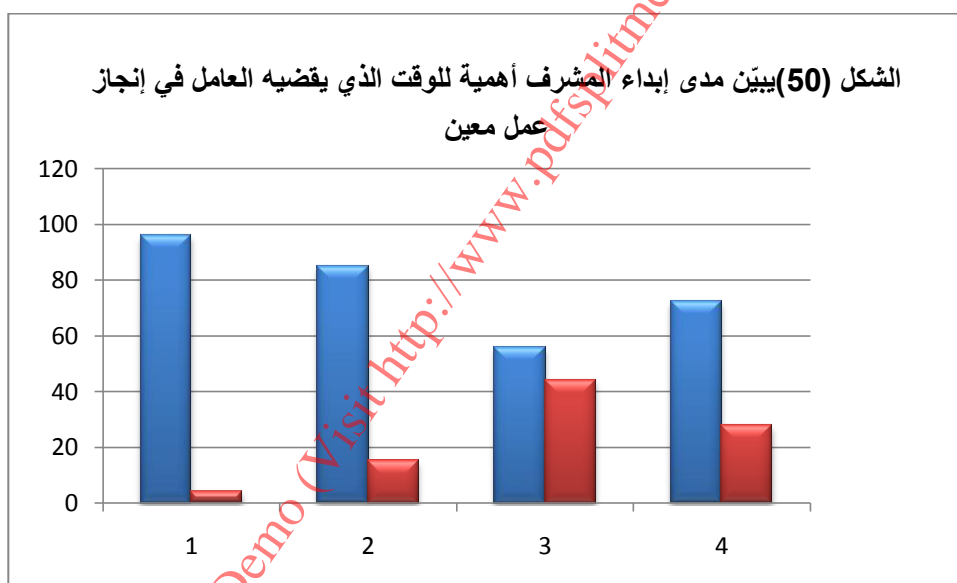
كما انه يمكن حساب أيضا ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب وذلك من خلال :

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في الشهر في القسم} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}^{(1)}}$$

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 13 .

الجدول (33) يبين مدى إبداء المشرف أهمية للوقت الذي يقضيه العامل في إنجاز عمل معين:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
72.17	166	55.83 29.13	67	85 22.17	51	96 20.86	48	نعم
27.83	64	44.16 23.04	53	15 3.91	9	4 0.86	2	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



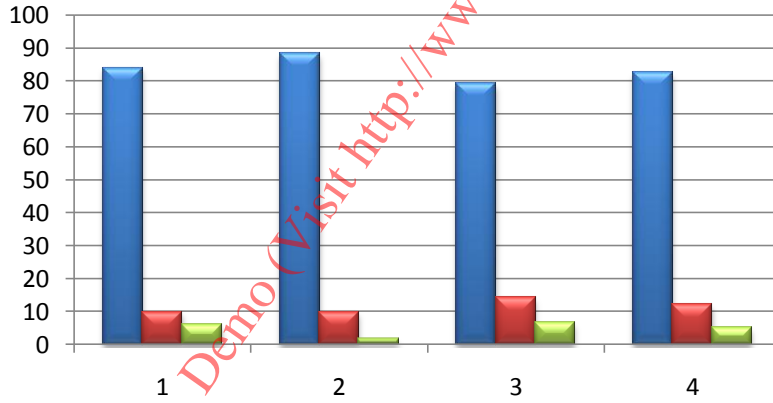
تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول (33) والمتعلقة بمدى إبداء المشرف أهمية للوقت الذي يقضيه العامل في إنجاز مهمة معينة أن نسبة 72.17% من إجمالي نسب المبحوثين ترى أن المشرف يبدي أهمية للوقت الذي يقضيه العامل في إنجاز مهمة معينة.

في حين نجد نسبة 27.83% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن المشرف لا يبدي اهتمامه فيما يخص المدة الزمنية التي يستغرقونها في إنجاز مهمة معينة.

الجدول (34) يبين متابعة المشرف للعمال وعلاقته بالمواطبة في إنجاز العمل:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.60	52	16.66 8.69	20	31.66 8.26	19	26 5.65	13	موافق بشدة
60	138	62.5 32.60	75	56.66 14.78	34	58 12.60	29	موافق
12.17	28	14.16 7.39	17	10 2.60	6	10 2.17	5	محايد
3.47	8	4.16 2.17	5	1.66 0.43	1	4 0.86	2	غير موافق
1.76	4	2.5 1.30	3	00 00	0	2 0.43	1	غير موافق بشدة
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (51) يبين متابعة المشرف للعمال وعلاقته بالمواطبة في إنجاز العمل



تبيّن النسب الموضحة في الجدول (34) أن متابعة المشرف للعمال ومدى تقدمهم في إنجاز العمل تدفعهم إلى المواظبة في العمل حيث نجد نسبة 60% من إجمالي نسب المبحوثين موافقين بأن متابعة المشرف للعمال تدفعهم إلى المواظبة في العمل, كما نجد نسبة 22.60% يوافقون بشدة على أن متابعة المشرف لهم تدفعهم إلى المواظبة في إنجاز العمل, إن ما يلاحظ على نسب إجابات هؤلاء المبحوثين أنها تصب في معنى واحد وهو أن متابعة المشرف لهم تدفعهم إلى المواظبة في إنجاز العمل ومحاولة إنجازه بأحسن

صورة وأقل تكلفة، ولعل هذه النتيجة هي ما توصل إليها الباحث "هنري جانت" وذلك من خلال اعتبار أن متابعة المشرف للعمال ومدى تقدمهم في إنجاز العمل تعد عاملا هاما في التزام العامل وانضباطه في العمل.

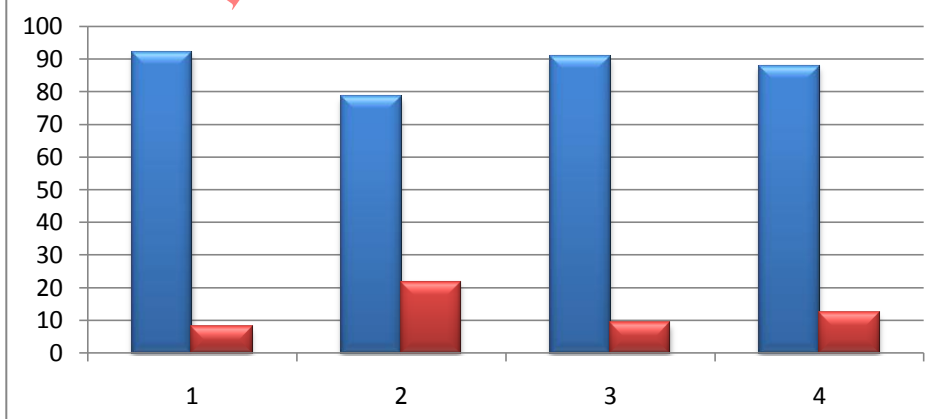
كما نجد نسبة 12.17% من إجمالي نسب المبحوثين كانت إجاباتهم بأنهم محايدين في إبداء رأيهم حول العلاقة بين متابعة المشرف والمواظبة في إنجاز العمل.

تليها نسبة 3.47% من إجمالي نسب المبحوثين غير موافقين على هذه العلاقة، كما نجد نسبة 1.76% من إجمالي نسب المبحوثين غير موافقين بشدة حول علاقة المشرف والمواظبة في إنجاز العمل.

الجدول (35) يبين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وعلاقتها بتقليل الأخطاء:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
87.82	202	90.83 47.39	109	78.33 20.43	47	92 20	46	نعم
12.18	28	9.16 4.78	11	21.66 5.65	13	08 1.73	04	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

الشكل (52) يبين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وعلاقتها بتقليل الأخطاء



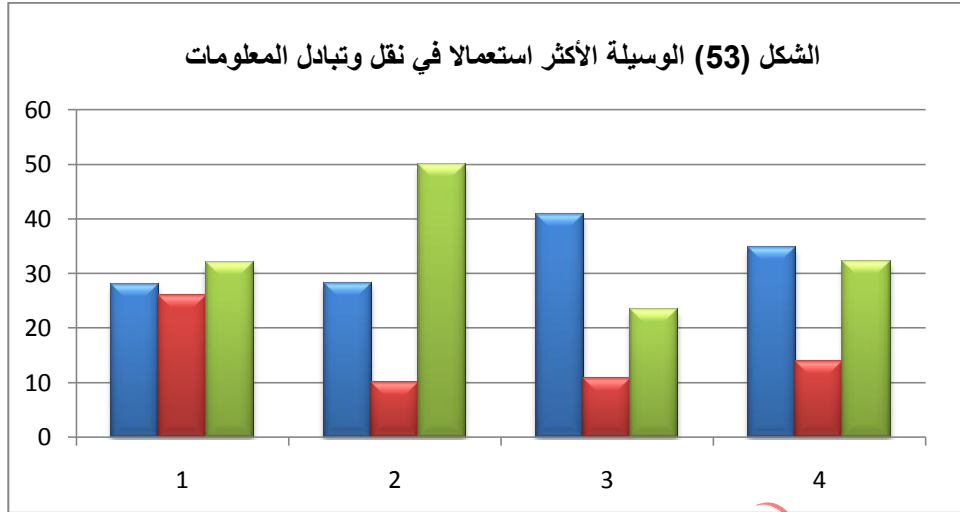
تبيّن النسب الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (35) والمتعلقة برأي المبحوثين حول العلاقة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وعلاقته بتقليل الأخطاء أن نسبة 87.82% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن هناك علاقة وطيدة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وتقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام.

في حين نجد نسبة 12.18% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أنه ليست هناك علاقة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وتقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام.

إن وضوح اللوائح التي تفسر كيفية وطريقة إنجاز المهام يساعد العمال بقدر كافي لأداء الأعمال المطلوب منهم إنجازها، كما أن المستوى التعليمي للمبحوثين خاصة وأن معظمهم لهم مستوى جامعي ومنه يسهل عليهم فهمها واستيعابها.

الجدول (36) يبيّن الوسيلة الأكثر استعمالا في نقل وتبادل المعلومات:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.65	36	23.33 12.17	28	6.66 1.73	4	8 1.73	4	مذكرة كتابية
34.78	80	40.83 21.30	49	28.33 7.39	17	28 6.08	14	تعليمات شخصية
13.91	32	10.83 5.65	13	10 2.60	6	26 5.65	13	الهاتف
3.47	08	1.66 0.86	2	5 1.30	3	6 1.30	3	منشورات
32.19	74	23.33 12.17	28	50 13.04	30	32 6.95	16	شبكة للاتصال داخليا
00	00	00	00	00 00	00	00 00	00	أخرى تذكر
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

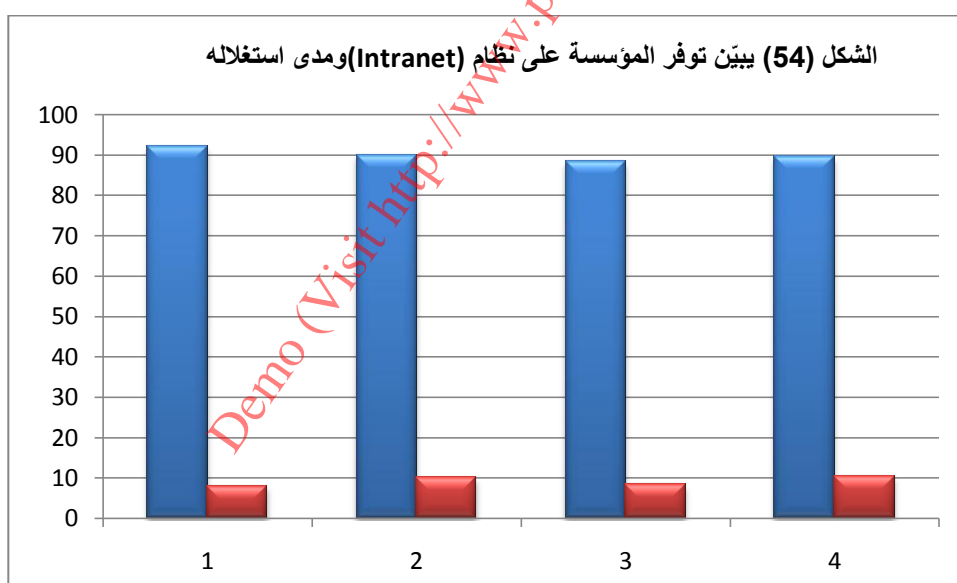


تؤكد المعطيات الكمية في الجدول (36) والذي يبين الوسيلة الأكثر استعمالاً في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل أن نسبة 34.78% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون على أن التعليمات الشخصية هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في هذا الغرض، تليها شبكة للاتصال داخلياً وهو ما يعرف بـ (Intranet) بنسبة 32.19%، تأتي بعدها وسيلة المذكرات الكتابية بنسبة 15.65% في حين نجد أن الهاتف قد تراجع نسبة الاعتماد عليه في نقل وتبادل المعلومات إلى 13.91% لأنه في معظم الأحيان يستخدم لأغراض شخصية لا لتبادل المعلومات الخاصة بإجراء العمل، كما نجد نسبة 3.47% يؤكدون على استعمال المناشير من أجل نقل وتبادل المعلومات.

نستخلص من خلال هذه النسب أن الوسيلة الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة المينائية بسكيدة في نقل وتبادل المعلومات هي التعليمات الشخصية ويكون ذلك بالأخص داخل المديرية، إن ميل العمال لاستعمال هذه الوسيلة بكثرة راجع إلى سهولتها وسرعتها وعدم طلبها آليات كبيرة، دون أن نتجاهل بعض عيوبها في كونها تضعف مستويات الرسمية والالتزام بتطبيق القوانين.

الجدول (37) يبيّن توفر المؤسسة على نظام (Intranet) ومدى استغلاله:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
61.16	126	55.83 29.13	67	50 13.04	30	58 12.60	29	جيد	نعم
34.95	72	31.66 16.52	38	38.33 10	23	22 4.78	11	متوسط	
3.89	8	0.83 0.43	1	1.66 0.43	1	12 2.60	6	ضعيف	
89.56	206	88.33 46.08	106	90 23.47	54	92 20	46	المجموع الجزئي	
10.44	24	8.33 4.34	10	10 2.60	6	8 1.73	4	لا	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	



تكشف الشواهد الكمية كما هي مبينة في الجدول (37) أن نسبة 89.56% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون على توفر المؤسسة على نظام (Intranet) من أجل نقل وتبادل المعلومات وأن نسبة 61.16% من إجمالي النسبة السابقة صرحت بأنه مستغل

بشكل جيد، في حين نجد نسبة 34.95% يرون بأن هذا النظام مستغل بشكل متوسط تليها نسبة 3.89% ترى أن هذا النظام (Intranet) مستغل بشكل ضعيف.

كما نجد نسبة 10.44% من إجمالي نسب المبحوثين يرون بأن نظام (Intranet) لا يوجد أصلا داخل مؤسستهم.

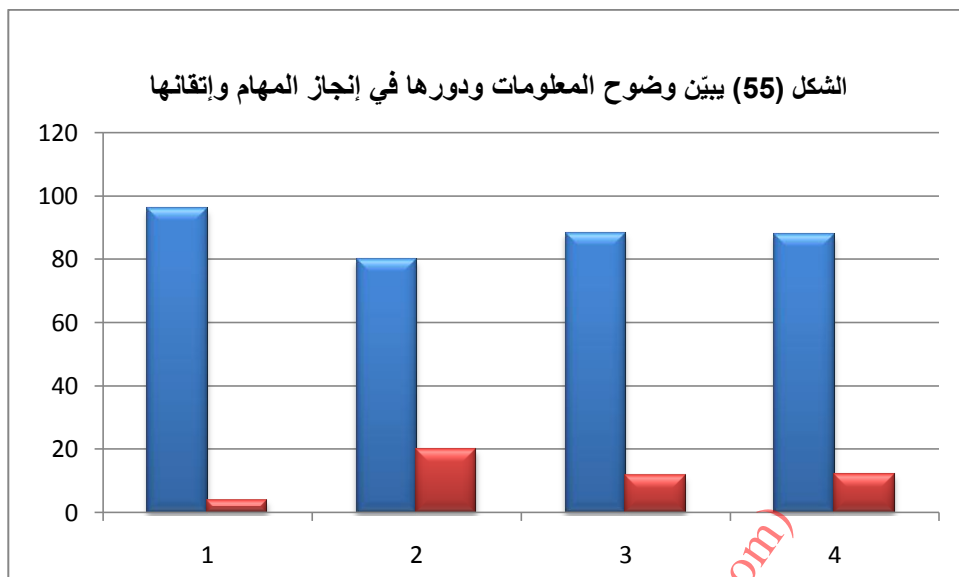
إن وجود الغالبية من العمال يؤكدون على أن مؤسستهم تتوفر على نظام للاتصالات داخليا وأنه مستغل بشكل جيد لأنه في كثير من الأحيان يساعدهم على وصول المعلومة في وقتها المناسب وذلك حتى لا يتعطل إنجاز المهام المرتبطة بوجود وثائق معينة، وكذلك يجنبها الوقوع في :

- مضاعفة الزمن والوقت الذي يحتاج إليه العمل نظرا لبطء نقل المعلومة واحتياج الأمر إلى الانتقال إلى المواقع المختلفة وبشكل شخصي، خاصة إذا ثب ثاب نظام (Intranet) لا يقوم باستغلاله كما يجب، أو أن هناك تداخل وأخطاء متعمدة أو غير متعمدة تؤدي إلى فساد المعلومة ونقلها بشكل خاطئ إلى المنفذين .

- حدوث فجوات زمنية مابين اصدار الاوامر وما بين ابلاغها وما بين وصولها الى المنفذين وما بين تلقي تقارير المتابعة المختلفة عنها واتساع مدى هذه الفجوات الزمنية حتى لا تصبح التقارير المرفوعة لا تعبر لا من قريب ولا من بعيد عن الواقع القائم بالفعل، ويحدث لها تقادم يفقدها فاعليتها ودورها .

الجدول (38) يبين وضوح المعلومات ودورها في إنجاز المهام وإتقانها:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
87.82	202	88.33 46.08	106	80 20.86	48	96 20.86	48	نعم
12.18	28	11.66 6.08	14	20 5.21	12	4 0.86	2	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

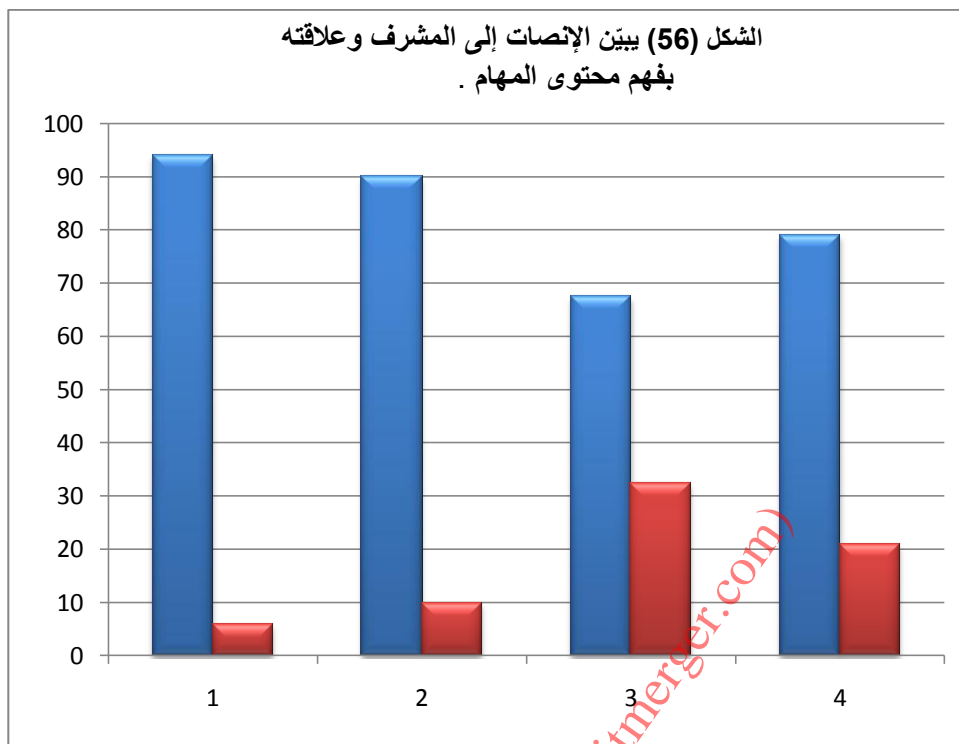


تبيّن الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول (38) والمتعلقة بوضوح المعلومة ودورها في إنجاز المهام وإتقانها أن نسبة 87.82% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن المعلومات المتعلقة بإجراء العمل واضحة وأن وضوحها يساعدهم في إنجاز المهام وإتقانها.

كما نجد نسبة 12.18% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن وضوح المعلومات المتعلقة بإجراء العمل لا تساعدهم على إنجاز المهام وإتقانها.

الجدول (39) يبيّن الإنصات إلى المشرف وعلاقته بفهم محتوى المهام:

مجموع العينة	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات		
	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات		
95.60	174	65.83 34.34	79	86.66 22.60	52	86 18.69	43	نعم	نعم
4.40	8	1.66 0.86	2	3.33 0.86	2	8 1.73	4	لا	
79.12	182	67.5 35.21	81	90 23.47	54	94 20.43	47	المجموع الجزئي	
20.88	48	32.5 16.95	39	10 2.60	6	6 1.3	3	لا	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	



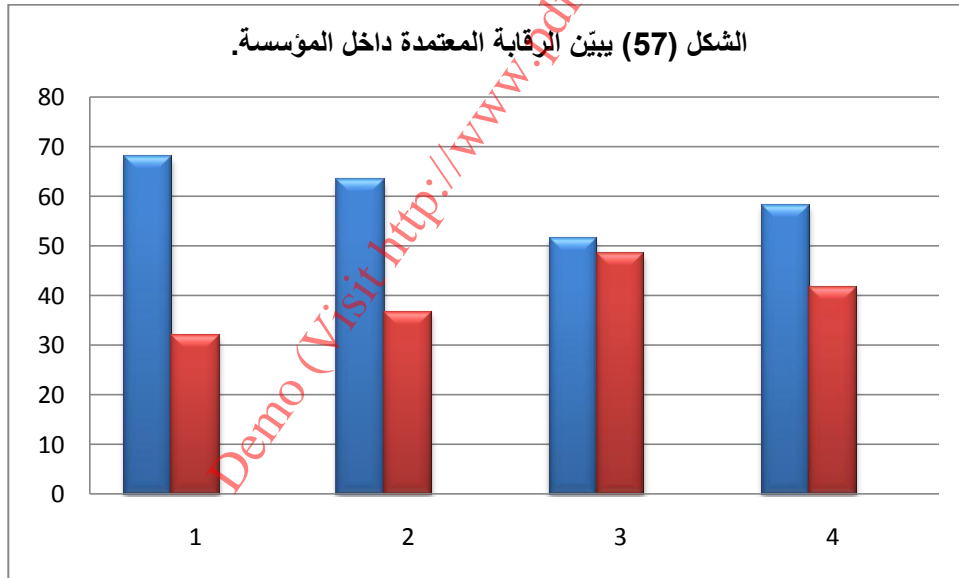
من خلال الدلائل الإحصائية وكما هي مبينة في الجدول (39) تبين أن 79.12% من إجمالي نسب المبحوثين ينصتون إلى مشرفهم عندما يكلفهم بإنجاز المهام المسندة إليهم، وأن نسبة 95.60% من إجمالي النسبة السابقة ينصتون إلى مشرفهم من أجل فهم الموضوع ومحتوى المهام التي سيكلفهم بإنجازها، كما نجد نسبة 4.40% ينصتون إلى المشرف ليس من أجل فهم محتوى المهام.

كما نجد أيضا نسبة 20.88% من إجمالي نسب المبحوثين لا ينصتون أصلا إلى المشرف وذلك لأن الوسيلة التي يعتمد عليها المشرف في إعطائهم الأوامر هي المذكرات الكتابية.

إن الإنصات إلى المشرف من بين المهارات الحديثة من أجل استغلال الوقت، فالإنصات الجيد يجنب المستمع التسرع في الاستنتاجات وإصدار أحكام قاطعة وبغير عناية والانشغال عن المتكلم ومقاطعته ينتج عن ذلك شل تفكيره والحيلولة دون متابعة حديثه، فالمستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويوظف الاستماع ليوظف الكلام ويكون متفتح العقل والفكر لاستقبال الرسالة ويستمتع إلى المعاني بالإضافة إلى الكلمات، فنغمة الصوت لديه رسالة ولا يشغل نفسه بما يقول بل بما يقال، إنه يستمتع بعقله لا بأذنيه ويقراً ما بين السطور لكي يفهم المعنى الحقيقي الذي يقصده المتكلم، كل هذا من أجل فهم الموضوع ومحتوى الرسالة ليساعده ذلك في إنجاز المهام المطلوبة منه في أقرب الآجال وأقل جهد.

الجدول (40) يبيّن الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات	
94.02	126	50.83 26.52	61	58.33 15.21	35	60 13.04	30	نعم	الرقابة الذاتية
5.98	08	0.83 0.43	1	5 1.30	3	8 1.73	4	لا	
58.25	134	51.66 26,95	62	63.33 16.52	38	68 14.78	34	المجموع الجزئي	
41.75	96	48.33 25.21	58	36.66 9.56	22	32 6.95	16	الرقابة الإدارية	
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع	



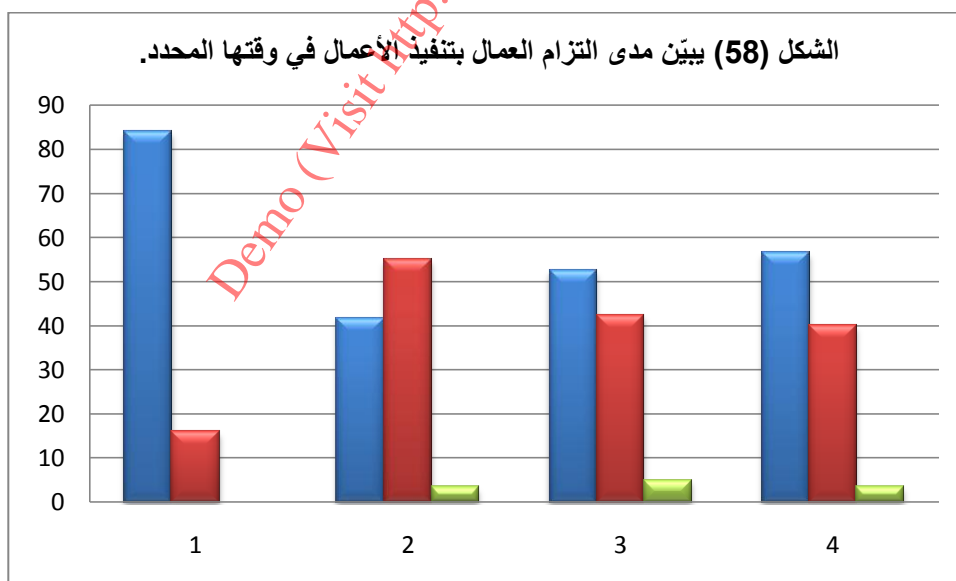
تبيّن المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول (40) أن 58.25% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن الرقابة الموجودة داخل المؤسسة هي الرقابة الذاتية، وأن نسبة 94.02% من إجمالي هذه النسبة يؤكدون أن هذه الرقابة الذاتية تدفعهم إلى مزيد من إتقان العمل وهذا راجع إلى روح المسؤولية التي اكتسبها العمال من خلال الثقة المتبادلة مع مشرفهم وإلا بما نفسر أن أغلبية العمال يقرّون أن مشرفهم يفوضونهم جزء من أعمالهم، كما أن هذه الرقابة مردّها إلى الإحساس العميق بمكانة العامل داخل مؤسسته،

وكذلك تاتي بعدها نسبة 5.98% من النسبة الأولى ترى أن هذه الرقابة الذاتية لا تدفعهم إلى مزيد من إتقان العمل .

كما نجد نسبة 41.75% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن على أن الرقابة الإدارية هي الرقابة المعتمدة في مؤسستهم .

الجدول (41) يبين مدى التزام العمال بتنفيذ الأعمال في وقتها المحدد:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56.52	130	52.5 27.39	63	41.66 10.86	25	84 18.26	42	دائما
40	92	42.5 22.17	51	55 14.34	33	16 3.47	8	أحيانا
3.48	8	5 2.60	6	3.33 0.86	2	00 00	00	أبدا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

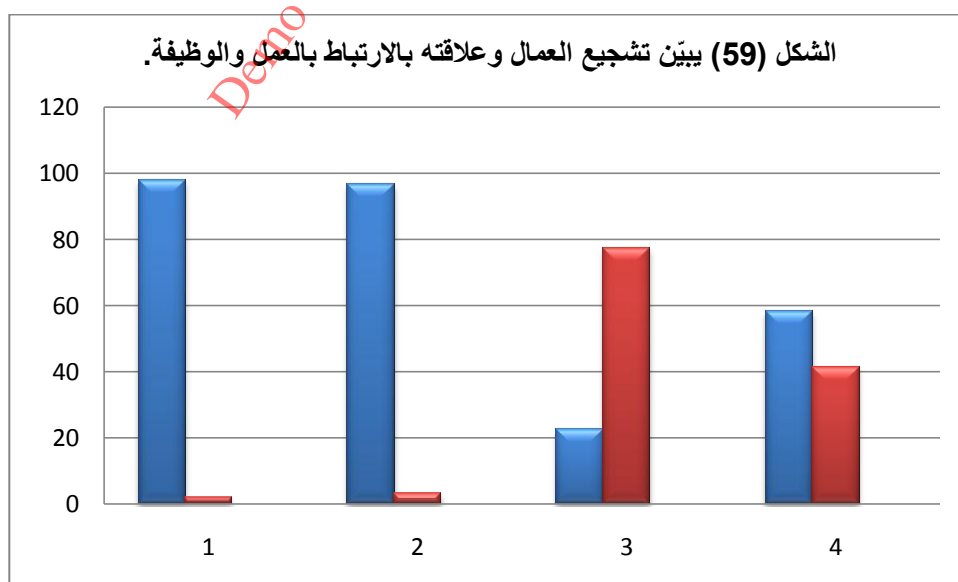


تبيّن الشواهد الكمية الموجودة في الجدول (41) أن نسبة 56.52% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتنفيذ التزاماتهم وأعمالهم دائما في وقتها المحدد وهذا بدوره انعكس على معنويات العمال وإحساسهم بأنهم عناصر فاعلين داخل مؤسستهم نتيجة

لقيامهم بالمهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد وبالتالي نجاحهم في إنجاز تلك المهام في وقتها المحدد هو في الأساس نجاح لمؤسستهم، وما يمكن أيضا أن من خلال إجابات المبحوثين وبعض المقابلات التي أجريناها خلال فترة جمع المعطيات من المؤسسة المينائية أن المسؤوليات موزعة بدقة وأن هذا التحديد الدقيق للمسؤوليات أدى إلى تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية لدى العمال وبالتالي تعميق شعورهم بالمسؤولية. في حين نجد أن 40% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون أحيانا بتنفيذ التزاماتهم في وقتها المحدد، تليها نسبة 3.48% يؤكدون على أنهم لا ينفذون التزامهم أبدا في وقتها المحدد.

الجدول (42) يبين تشجيع العمال وعلاقته بالارتباط بالعمل والوظيفة:

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم		98	49	96.66	58	22.5	27	58.26	134
لا		2	1	3.33	2	11.73	93	41.74	96
المجموع		100	50	100	60	100	120	100	230
		21.30		26.08		52.19			

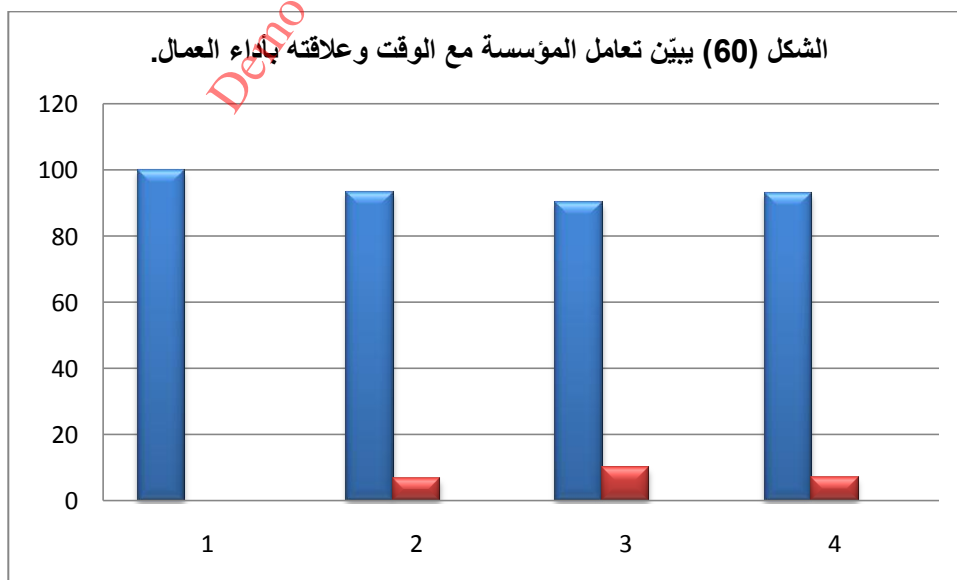


من خلال الدلائل الإحصائية الموجودة في الجدول (42) والخاصة بالعلاقة بين مدح وتشجيع العمال والارتباط بالعمل والوظيفة أن 58.26% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن مدح وتشجيع المشرف أو حتى زملاء العمل لهم لإنجاز المهام في وقتها المحدد يشكل لهم دافع للارتباط بالعمل والوظيفة فتحفيز العمال يعمل على تحريك وإقناع وحث العمال في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديهم وعلى تفعيل كل إمكانياتهم لخدمة المؤسسة والارتقاء بآليات الإنجاز.

في حين نجد 41.47% من إجمالي نسب المبحوثين يعتبرون مدح وتشجيع المشرف أو حتى الزملاء لا تمثل لديهم دافع للارتباط بالعمل والوظيفة.

الجدول (43) يبين تعامل المؤسسة مع الوقت وعلاقته بأداء العمال:

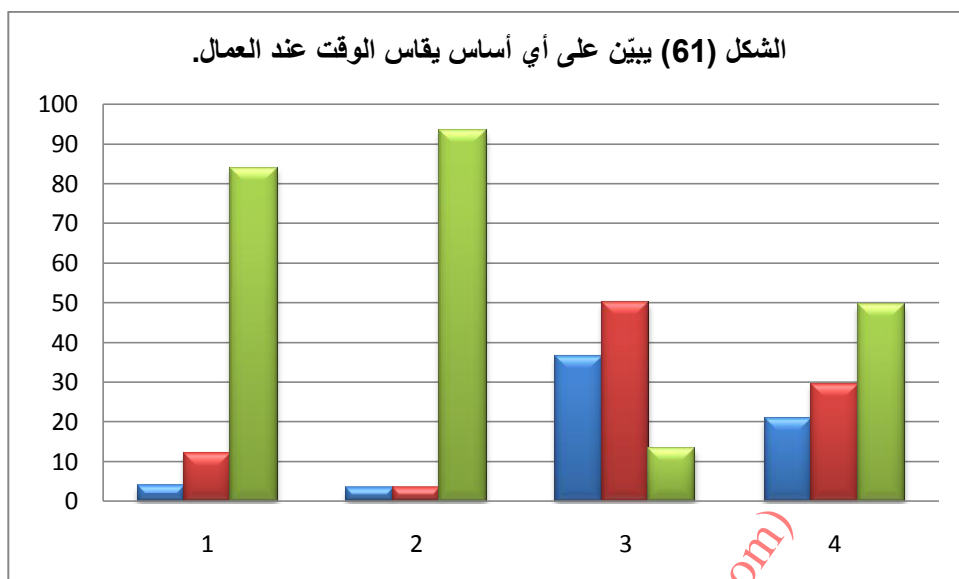
مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
93.04	214	90 46.95	108	93.33 24.34	56	100 21.73	50	نعم
6.96	16	10 5.21	12	6.66 1.73	4	00 00	00	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول (43) تبين أن 93.04% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن تعامل المؤسسة مع الوقت يرفع من أداء عمالها وذلك من خلال التحديد الواضح للاختصاصات وكيف يساعد على منع الازدواجية في العمل، كذلك من خلال الآليات التي قامت بها المؤسسة والتي من شأنها أن تزيد من أداء العمال كتفويض السلطة، والمتابعة مع توجيه العمال في حالة ما إذا ارتكبوا أخطاء كذلك اعتمادها على تقنية « Pointage automatique » التي من شأنها تقليص حجم التغيب داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى قيام العمال بالمهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد. في حين نجد 6.96% من إجمالي نسب المبحوثين يرون أن تعامل المؤسسة مع الوقت وكيفية استغلاله لا ترفع من أداء عمالها.

الجدول (44) يبين على أي أساس يقاس الوقت عند العمال:

التكرارات		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الاحتمالات		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المدة الزمنية التي استهلكتها		02	4 0.86	2	3.33 0.86	44	36.66 19.13	48	20.86
كثرة المهام المنجزة		6	12 2.6	2	3.33 0.86	60	50 26.08	68	29.56
طريقة أداء هذه المهام		42	84 18.26	56	93.33 24.34	16	13.33 6.95	114	49.58
المجموع		50	100 21.73	60	100 26.08	120	100 52.19	230	100



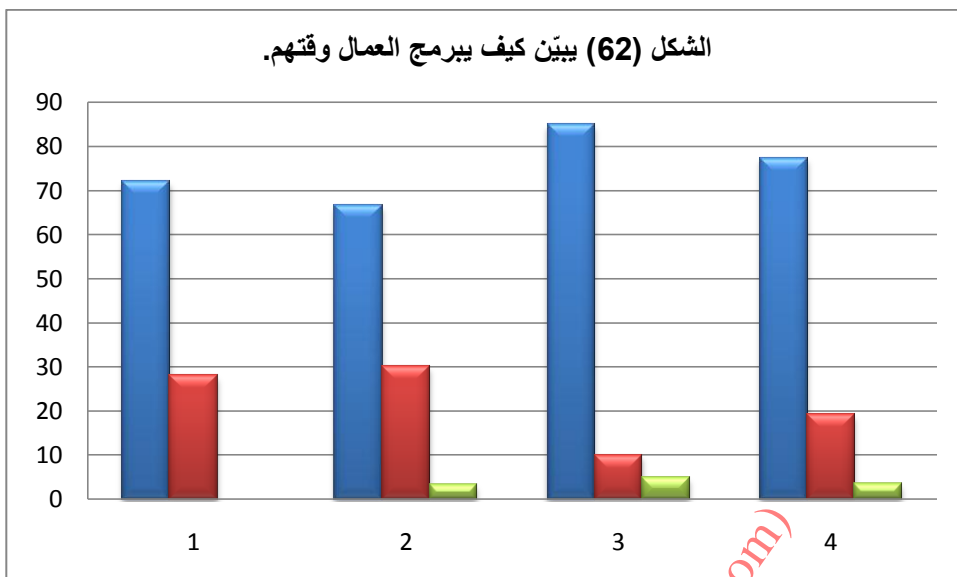
من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول (44) والمتعلق بالشيء الذي يقيس به العمال وقتهم، اتضح أن نسبة 49.58% من إجمالي نسب المبحوثين يقيسون وقتهم من خلال الطريقة التي يؤدون من خلالها إنجاز المهام الموكلة لهم وكيف يساعدهم ذلك في ضبط الطريقة المثلى لأداء هذه الأعمال.

كما نجد نسبة 29.56% يرون أن الوقت عندهم يقاس بكثرة إنجاز المهام، وهذا ما يفسر ارتفاع معدلات الإنجاز داخل هذه المؤسسة.

في حين نجد نسبة 20.86% من إجمالي نسب المبحوثين يعتبرون الوقت قيد وخصم ولذلك لا بد من التخلص منه واستهلاكه بأبسط الطرق وهو ما جعل الوقت عندهم يقاس بالمدة الزمنية التي استهلكوها.

الجدول (45) يبين كيف يبرمج العمال وقتهم:

مجموع العينة	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
77.39	178	85 44.34	102	66.66 17.39	40	72 15.65	36	جدول وقت منظم
19.13	44	10 5.21	12	30 7.82	18	28 6.08	14	حسب أهمية العمل
3.48	8	5 2.60	6	3.33 0.86	2	00 00	00	لا يبرمج
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع

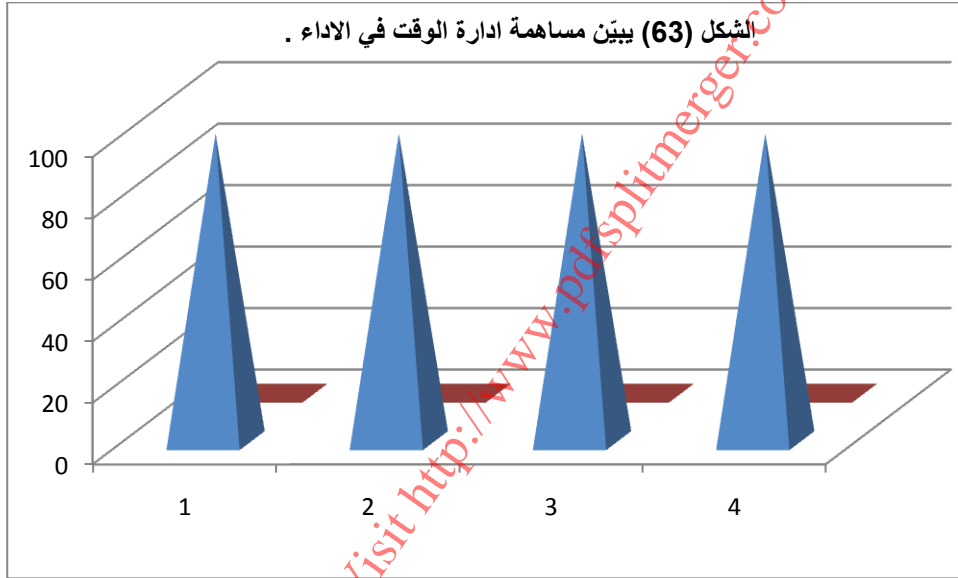


من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة (45) تبين أن 77.39% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون ببرمجة وقتهم وفق جدول زمني منظم وهو ما جعلهم يحددون الوقت الخاص بإنجاز المهام والأنشطة والوقت الذي يستغرقه إنجاز أي نشاط، كذلك مكنتهم من رصد جل الأنشطة التي يقومون بها وتقسيمها إلى أنشطة حسب أهميتها. كما نجد 19.13% من إجمالي نسب المبحوثين يبرمجون وقتهم حسب أهمية العمل الذي يقومون به.

في حين نجد 3.48% من إجمالي نسب المبحوثين لا يقومون ببرمجة وقتهم وذلك لطبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتميز بطابعها التنفيذي.

الجدول (46) يبين مساهمة إدارة الوقت في الأداء:

مجموع العينة		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		التكرارات الاحتمالات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	230	100 52.17	120	100 26.08	60	100 21.73	50	نعم
00	00	00 00	00	00 00	00	00 00	00	لا
100	230	100 52.19	120	100 26.08	60	100 21.73	50	المجموع



القراءة الإحصائية للمعطيات الرقمية في الجدول (46) والخاصة بمدى مساهمة إدارة الوقت في زيادة معدلات الأداء تبين أن 100% من إجمالي نسبة عينة البحث أكدوا على هذا الدور، وذلك من خلال ما تقوم به إدارة الوقت من إنجاز المهام في وقتها المحدد وتجنب تكرار الأخطاء مع سهولة إنجازها وضبط الطريقة المثلى لأداء المهام مع زيادة الإقبال على العمل ولما لها من دور في زيادة الارتباط بالعمل والوظيفة وزيادة الثقة بالنفس.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة
- ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- ثالثا : موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية
- رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة الراهنة.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

تمهيد:

بعد عرض البيانات الكمية المبوبة في جداول إحصائية والتعليق عليها في الفصلين السابقين نحاول الآن مناقشتها في ضوء الفروض المطروحة حتى نتمكن من معرفة درجة تحققها، ثم نقارنها بنتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في بيئات اجتماعية مختلفة وضمن سياقات متباينة.

كما أن النتائج المتوصل إليها سوف تبين موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية، كذلك القضايا التنظيمية الأخرى التي تثيرها وتكون منطلقا لدراسات وبحوث في المستقبل، كل هذا نتعرض له ضمن هذا الفصل.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض المطروحة:

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج التي ترتبط بفروض الدراسة، وهي:

1 الفرضية الجزئية الأولى: "يساهم التخطيط للوقت في زيادة إنجاز العمل"

يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهدف الفرضية أن:

- 77.39% من المبحوثين يعتبرون الوقت عنصر مهم يجب استغلاله.
- 75.66% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بإعداد قوائم عمل، منها نسبة 62.08% من هؤلاء المبحوثين يقومون بها على أساس يومي، و 25.28% يقومون بها على أساس أسبوعي، و 4.59% يقومون بها على أساس شهري.
- 46.08% من إجمالي نسب المبحوثين موافقون على أن ترتيبهم للأنشطة حسب أولوياتها يساعدهم على سرعة إنجازها.
- 47.82% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون أحيانا بتحديد أهداف وأولويات الأنشطة، وأن 75.70% من إجمالي نسب المبحوثين يوافقون على العلاقة بين تحديدهم للأهداف وأولويات الأنشطة ومساعدتهم في سرعة إنجازها.

- 60.68% من إجمالي نسب المبحوثين يرون بأن توزيع المشرف للمهام عليهم يكون بشكل دقيق، وهذا ما يجنبهم الارتباك في العمل أو غموض ما هو مطلوب منهم.
 - 63.91% من أفراد العينة تكون دائما المهام الموكلة إليهم تتوافق مع مؤهلاتهم سواء العلمية أو العملية وهذا بدوره انعكس على أدائهم حيث يدفعهم ذلك للقيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل وهو ما كانت نسبته 70.06% من النسبة السابقة.
 - 75.65% من إجمالي نسبة العينة أكدوا أنهم يستطيعون تحديد المدة الزمنية التي يتطلبها إنجاز عمل معين.
 - 75.65% من إجمالي نسب أفراد العينة أكدوا أن معرفتهم بالوقت الذي يستغرقه إنجاز عمل معين يساعدهم على ضبط الطريقة المثلى لأدائه.
 - 53.04% من إجمالي عينة البحث وافقوا على العلاقة بين المهام بمحتوى المهام و الأنشطة وأدائهم لتلك المهام والأنشطة مع إتقانها.
- و بناءا على ما تقدم يتبين أن هناك تخطيط للوقت داخل المؤسسة المينائية بسكيدة أدى إلى زيادة إنجاز العمل، فمن خلال تحديد الأهداف والأولويات وكيف تساعد هذه الأجندة على سهولة البدء في العمل، فترتيب الأنشطة حسب أهميتها يساعد على سرعة إنجازها، كما أن تحديد المهام والواجبات وكيف يكون بشكل دقيق يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل من حيث منع الازدواجية في العمل أو القيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل، كما أن هناك أيضا عنصر آخر من أجل حسن استثمار الوقت وهو الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة ومعرفة الوقت الذي يستغرقه نشاط معين وكيف يساهم في زيادة الإقبال على العمل وضبط الطريقة المثلى لأداء المهام.
- إن المتغيرات الأساسية السابقة قد ترجمت إلى وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل، وهذا ما تأكدنا منه ميدانيا، بمعنى أن التخطيط للوقت يساهم في زيادة إنجاز العمل، ويتجلى ذلك من خلال زيادة التحكم في العمل وسرعة إنجازها ومنع الازدواجية في العمل وزيادة الإقبال على العمل وضبط الطريقة المثلى لأدائه.

2 الفرضية الجزئية الثانية: "يساهم تنظيم وقت العمل في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل".

- 58.26% من إجمالي نسبة عينة الدراسة أقرّوا أن المكالمات الهاتفية هي التي تقطع عملهم وتشغلهم عن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم.
- 68.65% من إجمالي أفراد العينة يؤكدون أنهم يقومون بتعويض الوقت الذي فقده من خلال مصادفتهم لمضيعات الوقت وذلك في وقت آخر.
- 80.86% من إجمالي نسب المبحوثين يؤكدون أن سيطرتهم على مضيعات الوقت تساعدهم على الاستقرار والتقدم في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم.
- 63.47% من إجمالي نسبة المبحوثين يقومون بترتيب المهام الموكلة إليهم على أساس الأولوية ودرجة الأهمية وأن 91.78% من نسبة هؤلاء المبحوثين يؤكدون بأن ترتيبهم للمهام على أساس الأولوية ودرجة الأهمية يشكل لديهم دافعية نحو العمل.
- 46.08% من إجمالي نسبة المبحوثين يقومون أحيانا بتسجيل مواعيدهم اليومية والأسبوعية.
- 51.30% من إجمالي نسبة عينة الدراسة أكدوا أنهم أحيانا ما يعتمدون على الساعة الميقاتية من أجل معرفة كيفية انقضاء الوقت وذلك لمحاولة السيطرة عليه.
- 60.00% من إجمالي نسبة المبحوثين يقومون بتجميع الأعمال البسيطة (الروتينية) إلى وقت محدد ثم يقومون بها، وهذا حتى يبقى الوقت متاح أو المتبقي كاف لإنجاز الأعمال الأخرى.
- 63.47% من إجمالي نسبة أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن قيامهم بالأعمال الروتينية في وقت محدد خاصة عند بداية العمل يجعلهم يشعرون بمزيد من الراحة النفسية وذلك لأنهم تخلصوا من الأعمال الروتينية التي تشكل في معظم الأحيان مصدر قلق.
- 68.69% من إجمالي نسبة عينة الدراسة يقرّون أن مشرفهم أحيانا ما يقوم بتفويض جزء من أعماله.

- 65.21% من إجمالي نسبة عينة الدراسة تؤكد أن تفويض المشرف جزء من أعماله لهم وإعطائهم الوقت الكافي لإنجازها يمنحهم مزيد من الفخر والاعتزاز.
 - 49.58% من إجمالي نسبة أفراد العينة يقرون بأنهم إذا أخطأوا أثناء تأديتهم للمهام المفوضة إليهم من قبل المشرف، فإن المشرف يوجههم ويصحح لهم الخطأ وهذا ما أدى بدوره إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم.
 - 67.82% من إجمالي نسبة عينة الدراسة راضين عن كيفية تسيير وقتهم.
 - 84.34% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا أن المشرف يتابعهم ليستخلص مدى تقدمهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، و59.79% من هذه النسبة السابقة أكدوا أن هذه المتابعة تكون مستمرة.
- من خلال ما سبق نستخلص أن العمال يقومون بتنظيم وقت عملهم وذلك من خلال تسجيل وقت العمل وتحليله، فمعرفة بهم بأهم مضيعات الوقت التي تصادفهم وترتيبهم للأنشطة حسب درجة أهميتها من خلال تفضيل البدء بالأعمال السهلة على الأعمال الصعبة يساعدهم في كثير من الأحيان على الاستمرارية والتقدم في إنجاز الأعمال وزيادة الدافعية للعمل وتوفير الجهد وتجنب القيام بالعمل أكثر من مرة، كما أن تفويض السلطة للعمال يزيد من ولائهم وانتماؤهم لمؤسستهم، فإعطاء العمال الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة لهم يشعرهم بمزيد من الفخر والاعتزاز، كما أن توجيه المسؤولين عند ارتكاب الأخطاء يزيد من ثقتهم بأنفسهم.
- وعلى هذا الأساس نستطيع القول أن المتغيرات الخاصة بالفرضية الثانية والقائلة "بمساهمة تنظيم وقت العمل في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال" محققة نظرا لوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.
- 3 الفرضية الجزئية الثالثة:** "تساهم متابعة وقت العمل في زيادة فعالية سلوك العامل"
- 59.56% من إجمالي نسبة المبحوثين يحافظون دائما على مواقيت الدوام سواء حين الدخول أو الخروج.

- 72.17% من إجمالي نسبة المبحوثين ترى أن المشرف يبدي أهمية للوقت الذي يقضيه العامل في إنجاز مهمة معينة.
- 60.00% من إجمالي نسبة عينة الدراسة موافقين على أن متابعة المشرف لهم تدفعهم إلى المواظبة في إنجاز العمل.
- 87.82% من إجمالي نسبة العينة أكدوا أن هناك علاقة وطيدة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وتقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام.
- 34.78% من إجمالي نسبة المبحوثين ترى أن التعليمات الشخصية هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في نقل وتبادل المعلومات.
- 89.56% من إجمالي نسبة عينة الدراسة أكدوا على توفر المؤسسة على نظام (Intranet) من أجل نقل وتبادل المعلومات وأن نسبة 61.16% من إجمالي النسبة السابقة صرحت أنه مستغل بشكل جيد.
- 87.82% من إجمالي نسبة المبحوثين أكدوا أن المعلومات المتعلقة بإجراء العمل واضحة وأن وضوحها يساعدهم في إنجاز المهام وإتقانها.
- 75.12% من إجمالي نسبة المبحوثين ينصتون إلى مشرفهم عندما يكلفهم بإنجاز مهام معينة وأن نسبة 95.60% من إجمالي النسبة السابقة ينصتون إلى مشرفهم بغرض فهم الموضوع ومحتوى المهام التي سيكلفون بإنجازها.
- 58.25% من إجمالي نسبة المبحوثين يؤكدون أن الرقابة الموجودة داخل المؤسسة هي الرقابة الذاتية، وأن نسبة 94.02% من إجمالي النسبة السابقة يؤكدون أن هذه الرقابة (الذاتية) تدفعهم إلى المزيد من إتقان العمل.
- 56.52% من إجمالي نسبة المبحوثين يقومون بتنفيذ التزاماتهم في وقتها المحدد لها.
- 58.26% من إجمالي نسبة المبحوثين تؤكد أن مدح وتشجيع المشرف أو حتى زملاء العمل لهم لإنجاز المهام في وقتها المحدد يشكل لهم دافعاً للارتباط بالعمل والوظيفة.

• 93.04% من إجمالي نسبة عينة الدراسة تؤكد أن تعامل المؤسسة مع الوقت يرفع من أداء أفرادها وذلك من خلال التحديد الواضح للاختصاصات والإجراءات والآليات التي من شأنها أن تزيد من استغلال العمال للوقت والذي بدوره انعكس على أداء عمالها.

• 49.58% من إجمالي نسبة عينة الدراسة يقيسون وقتهم من خلال الطريقة التي يؤدون بها المهام الموكلة لهم.

• 77.39% من إجمالي نسبة عينة الدراسة يقومون ببرمجة وقتهم وفق جدول زمني منظم.

• 100% من إجمالي نسبة عينة الدراسة تؤكد على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء.

و هكذا يتضح أن هناك متابعة للعمال على وقت العمل ويتجلى ذلك أكثر من خلال اعتماد المؤسسة على المتابعة المستمرة وتبسيط إجراءات العمل ومحاولة توفير المعلومة الخاصة بإجراء العمل، كذلك تحفيز العمال للقيام بالمهام في الوقت المحدد، وهذا ما يزيد من مواظبة العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم والارتباط بالعمل والوظيفة وزيادة الثقة بالنفس.

إن إدارة الوقت دور كبير في تفعيل أداء الموارد البشرية داخل أي مؤسسة جراء ما تلعبه من زيادة الالتزام المهني والاستقرار النفسي للعمال.

بالاستناد إلى المعطيات السابقة الذكر فإن هناك علاقة ارتباطيه بين متابعة وقت العمل وزيادة تفعيل سلوك العامل، وهذا ما يترجم الفرضية ميدانيا.

من مجمل ما سبق يتبين أن الفرضية الأولى القائلة بتخطيط الوقت وزيادة إنجاز العمل قد تحققت ميدانيا، جراء كون تحديد الأهداف والأولويات وتحديد المهام والواجبات يساهم في سهولة البدء في العمل وزيادة الرغبة في العمل.

نلاحظ كذلك أن الفرضية الثانية قد ترجمت ميدانيا من حيث دور تنظيم الوقت وكيف يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل، وذلك من حيث تسجيل وتحليل وقت

العمل وتفويض السلطة وكيف تساهم في زيادة الروح المعنوية ودرجة الاستمتاع والانتماء والولاء للمؤسسة.

كذلك استنادا إلى الفرضية الثالثة القائلة بمساهمة متابعة وقت العمل في زيادة تفعيل سلوك العامل قد تحققت ميدانيا أيضا، وهذا ما نلمسه من خلال دور كل من المتابعة على زمن العمل وفعالية الاتصال في زيادة الالتزام المهني والتقدم في إنجاز المهام، كذلك من خلال تحفيز العمال للقيام بالمهام في الوقت المحدد وزيادة الاستقرار النفسي.

من خلال الشواهد الكمية التي بينتها النتائج الإحصائية حول الفرضيات يبدو جليا أن إدارة الوقت تساهم بشكل ملاحظ في الأداء، وهذا ما يوصلنا إلى تحقق الفرضية العامة القائلة " أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء" وذلك من خلال مساهمة متغيرات إدارة الوقت في الأداء والتي كانت محور الدراسة الراهنة، حيث تم التركيز على زيادة الرغبة في العمل وإدراك الدور والروح المعنوية ودرجة الاستمتاع والاستقرار النفسي.

و من بين النتائج أيضا أن إدارة الوقت لها عدة عمليات من بينها التخطيط وتنظيم الوقت ومتابعة وقت العمل.

التحقق من مساهمة إدارة الوقت في الأداء وذلك من خلال المعطيات والإحصاءات الأمبريقية المستقاة من المؤسسة مكان الدراسة الميدانية.

من مجمل ما سبق نخلص إلى نتيجة مفادها صحة وتحقيق الفرضية العامة، وأنه كل يسير كما لو كانت إدارة الوقت تساهم في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة المينائية بسكيدة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والأداء، وهو ما تأكدنا منه من خلال الثلاث فرضيات التي اشتملت عليها دراستنا الراهنة.

وما نود الإشارة إليه في الأخير أن نتائج هذه الدراسة تبقى نسبية في حاجة لدراسات أعمق وبأبعاد أخرى.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى بعض النتائج العامة والجزئية، والتي ترتبط بصورة مباشرة بمجال الدراسة، وفي هذا الإطار وكما أشرنا سابقا أن موضوع إدارة الوقت والأداء لم يتم دراسته بشكل مباشر وإنما بدراسة كل متغير مستقل عن الآخر ماعدا بعض الدراسات التي قامت بدراسة مؤشرات وأبعاد هذين المتغيرين، فنجد من الدراسات التي حاولت البحث عن واقع التخطيط للوقت داخل المؤسسة :

❖ قام حسن عبد المهدي مرشد طميمة 2006 بدراسة ميدانية في البنك العربي بالعاصمة اليمنية صنعاء و التي دلت على أن نظرة العمال إلى موضوع إدارة وتخطيط الوقت كبيرة جدا حيث نجد نسبة ذلك 43,2% وهو ما توصلت إليه دراستنا، حيث نجد 77.39% من المبحوثين يعتبرون الوقت عنصر مهم يجب استغلاله، كما أن الدراسة توصلت إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام يقومون بتوزيع العمل الرسمي على أعمال متعددة وذات طبيعة مختلفة، وعدم تفويض جزء من هذه الأعمال للآخرين مما يشنت التركيز في الأعمال الرئيسية ويضيع جزء من الوقت، وهو ما توصلت إليه دراستنا أيضا، حيث نجد 75.6% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بإعداد قوائم عمل لمختلف النشاطات و 65,21% من إجمالي نسبة عينة الدراسة تؤكد أن تفويض المشرف جزء من أعماله لهم وإعطائهم الوقت الكافي لإنجازها يمنحهم مزيد من الفخر والاعتزاز.

❖ دراسة آدم سميت عن التخصص والأداء والتي توصلت من خلالها إلى مجموعة من النتائج كزيادة إنتاجية العمل تتطلب زيادة في تخصصه وهذا ما توصلنا إليه 60.68% من إجمالي نسب المبحوثين يرون بأن توزيع المشرف للمهام عليهم يكون بشكل دقيق، وهذا لأنه يراعي اختصاص كل عامل وهو ما يجنبهم الارتباك في العمل أو غموض ما هو مطلوب منهم ومن تم زيادة إنتاجيتهم، كما أن آدم سميت توصلت إلى أن تقسيم العمل يعمل على اختصار الوقت والجهد، فنجد 63.91% من أفراد العينة تكون دائما المهام الموكلة إليهم تتوافق مع مؤهلاتهم سواء العلمية أو العملية وهذا بدوره انعكس على أدائهم حيث يدفعهم ذلك للقيام بأكبر عدد من الأنشطة في وقت أقل وهو ما كانت نسبته 70.06% من النسبة السابقة.

إن النتائج التي توصلت إليها دراستنا كانت اقرب إلى نتائج الدراستين السابقتين والتي كانت تدور حول أهمية التخطيط للوقت والتخصص الوظيفي وانعكاسه على الأداء.

أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالفرضية الثانية فقد تبين أن:

❖ دراسة **نجلاء الخلف** والتي كانت تدور حول مدى إدارة موظفي وموظفات الأجهزة

الحكومية لوقت العمل والتعرف على الآليات التي يتبعونها في تنظيم الوقت وتمكنهم

من تجنب المضيعات التي تعيق أداء أعمالهم وارتباطهم بها، والتي توصلت إلى أن

أهم الآليات التي يتبعها العمال في تنظيم الوقت بشكل جيد ومن أجل زيادة أدائهم هي:

تقدير وقت الإنجاز، ترتيب أهداف العمل، وهو ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث

دلت على أن 75.65% من إجمالي نسب أفراد العينة أكدوا أن معرفتهم بالوقت الذي

يستغرقه إنجاز عمل معين يساعدهم على ضبط الطريقة المثلى لأدائه، كما أن

47.82% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون أحيانا بتحديد أهداف وأولويات

الأنشطة، وأن 75.70% من إجمالي نسب المبحوثين يوافقون على العلاقة بين

تحديدهم للأهداف وأولويات الأنشطة ومساعدتهم في سرعة إنجازها.

❖ دراسة **أسعد العقيلي** والتي تلخصت دراسته في فحص واستعراض أبرز الأساليب

المتبعة في إدارة الوقت والمعوقات التي تحول دون ذلك والتي توصل من خلالها الى

أبرز أساليب إدارة الوقت هي الاعتماد على الأسلوب العلمي في تنظيم الوقت من أجل

تفادي المضيعات، وهذا ما يتماشى مع دراستنا حيث وجدنا 46.08% من إجمالي

نسبة المبحوثين يقومون أحيانا بتسجيل مواعيدهم اليومية والأسبوعية، و 51.30% من

إجمالي نسبة عينة الدراسة أكدوا أنهم أحيانا ما يعتمدون على الساعة الميقاتية من أجل

معرفة كيفية انقضاء الوقت وذلك لمحاولة تنظيمه والسيطرة عليه، كما توصل أيضا

العقيلي في دراسته هذه إلى من بين أهم المعوقات التي تقف في وجه إدارة الوقت

وتنظيمه هي: معوقات شخصية ترجع إلى نمط الثقافة السائدة في البلدان المتطورة

والمتمثلة في تقدير قيمته، المعوقات التنظيمية تظهر من خلال عدم كفاءة التنظيم

وتناقض الأوامر والتعليمات وضعف التنسيق، وهي معوقات لا يمكن تجاهلها، الأمر الذي يؤثر على قيم التماسك والالتزام بالعمل، وهو ما خلصت إليه دراستنا حيث نجد 58.26% من إجمالي نسبة عينة الدراسة أقرروا أن المكالمات الهاتفية هي التي تقطع عملهم وتشغلهم عن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وهذا ما يدل على أن العامل في المؤسسات العربية لا يزال يعاني من بعض الرواسب الثقافية التي تحول بينه وبين حسن استغلال وقته، كما نجد نسبة 6,96% من إجمالي نسبة عينة دراستنا تؤكد أن تعامل المؤسسة مع الوقت لا يرفع من أداء ، وهذا ما يدل أيضا على المؤسسات العربية مازالت تعاني من ضعف التنسيق داخل وحداتها.

أما نتائج الفرضية الثالثة والقائلة "بمساهمة المتابعة على وقت العمل في زيادة تفعيل سلوك العامل" فنجد :

❖ دراسة الطالبة محامدية إيمان والتي كانت تحت عنوان "الرقابة التنظيمية والأداء"، بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة 2008-2009، انطلقت الطالبة من سؤال مركزي هو: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟ وتوصلت إلى أن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد، حيث أن تطبيق اللوائح التنظيمية يجنب العامل المشاكل الإدارية ويجعله مهتما بعمله مما يؤدي إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، كما أن وضوح اللوائح والتعليمات يؤدي إلى التحكم في العمل من خلال الدقة وانجاز العمل في المواعيد، وتحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل، إن هذه النتائج قريبة من النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة حيث نجد على التوالي 87.82% من إجمالي نسبة العينة أكدوا أن هناك علاقة وطيدة بين وضوح اللوائح التي تفسر إنجاز المهام وتقليل الأخطاء أثناء قيامهم بالمهام، و53.04% من إجمالي عينة البحث وافقوا على العلاقة بين المهام بمحتوى المهام والأنشطة وأدائهم لتلك المهام والأنشطة مع اتقانها.

❖ دراسة الطالب نبيل علي زوي والتي كانت دراسته تهدف إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال والأداء، وكيف يعمل الاتصال على زيادة المواظبة في العمل والفعالية والرضا المهني لدى العامل، وقد توصل إلى جملة من النتائج والتي كانت تتماشى في مضمونها مع نتائج دراستنا الحالية فنجد انه توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين وضوح قنوات الاتصال وزيادة الرضا المهني، وهو ما توصلت إليه دراستنا حيث نجد 87.82% من إجمالي نسبة المبحوثين أكدوا أن المعلومات المتعلقة بإجراء العمل واضحة وأن وضوحها يساعدهم في إنجاز المهام وإتقانها.

❖ دراسة جامعة "أوهايو" حيث أثبتت أن المشرف يكسب ولاء ورضا العمال إذا كان حساسا لمشاعرهم و حاجاتهم، وأن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها العمال، خاصة منها الحوافز المعنوية وهو الأمر الذي يتوافق مع نتائج دراستنا الراهنة حيث احتوت على نسبة 58.26% من إجمالي نسبة المبحوثين تؤكد أن مدح وتشجيع المشرف أو حتى زملاء العمل لهم لإنجاز المهام في وقتها المحدد يشكل لهم دافع للارتباط بالعمل والوظيفة.

عموما فإن دراستنا الحالية جاءت من حيث النتائج متوافقة أو مدعمة للدراسات السابقة وهذا من حيث توافقها في بعض المحاور ومختلفة معها في البعض، وقد ساعدتنا مقارنة النتائج المتوصل إليها بمثيلاتها في الدراسات الأخرى، بالوقوف على أهمية دراستنا في تغطية الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة.

ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية:

عالجت الدراسة الراهنة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء، في ضوء الأدبيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وكذلك البيانات التي جمعناها وقمنا بتكميمها وتحليلها.

وفي هذا الإطار أشرنا إلى ترابط مؤشرات المتغيرين المدروسين، إذ لا ينفي هذا الأخير التأثيرات المختلفة لمتغيرات البناء التنظيمي، وهذا ما حاولت الكثير من النظريات والأبحاث التحكم فيه، والتوصل إلى نتائج تساهم في فهم الواقع وتطور نظرية التنظيم. بالاستناد إلى هذه الرؤية المبنية على أساس العلاقات التبادلية بين متغيرات البناء التنظيمي وتعددية التفسير، تدرج الدراسة الراهنة ضمن المحاولات النظرية والتطبيقية الساعية إلى فهم البناء التنظيمي وتشخيص مكوناته وعناصره، بغرض الوصول إلى تكوين تصور ملائم سيساعد على فهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء في بعديها الستاتيكي والدينامي.

لهذا يبدو جليا أن هذه الدراسة تعد مساهمة فعلية في إثراء أدبيات التنظيم، وخاصة في سياق المجتمع الجزائري الذي لم تحظ مؤسساته بالبحث العلمي المطلوب.

رابعا: القضايا التي تثيرها هذه الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تثير قضايا أساسية ضمن البحوث والدراسات التنظيمية في المستقبل، بحيث يمكن إخضاعها إلى البحث والتقصي والاختبار الامبريقي.

فقد بينت الدراسة مساهمة كل من التخطيط للوقت في زيادة انجاز العمل، وذلك حيث تحديد الأهداف والأولويات وترتيب الأنشطة حسب درجة أهميتها وكيف تساهم في زيادة التحكم في العمل وسهولة البدء فيه .

كما أثارت دراستنا قضية أخرى وهي تنظيم الوقت سواء من طرف العمال أو الإدارة وذلك لمحاولة الكشف عن الأنشطة ذات الأهمية من الأنشطة المهمة ومحاولة التعرف على مضيعات الوقت التي تقف حائلا أمام العمال في محاولاتهم لتحقيق أهدافهم ومن تم أهداف التنظيم ككل.

كما بينت دراستنا هذه أهمية متابعة المشرفين لوقت العمال، وأهمية الاتصالات داخل المؤسسة ودرجة وضوحها وكيف تجنب العمال تعليق العمل، كذلك اشرنا من خلال

دراستنا هذه إلى أهمية الحوافز خاصة المعنوية منها؛ كالا احترام والتقدير وتشجيع العمال الذين ينجزون أعمالهم في وقتها المحدد وكيف ينعكس ذلك على معنوياتهم ويزيد من ارتباطهم بالعمل والوظيفة.

وهذه القضايا المطروحة تدفعنا إلى طرح تساؤلات بحثية متعلقة بالمتغيرات التنظيمية الخاصة بها، وكيف تكون لها علاقة بأداء العامل والمؤسسة كذلك.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة المعنونة بإدارة الوقت والأداء، للبحث عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين وباقي المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، وللوصول إلى هذا المسعى ارتأينا تجسيد هذا من خلال:

البحث في الجانب المعرفي والأدبيات التي كتبت حول إدارة الوقت والأداء ومختلف التراث النظري، من أجل تحديد معالم الموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه وماذا نريد أن ندرس وعن أية شيء نبحث، بعدها تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين لنصل إلى المعالجة النظرية لمختلف المقاربات التنظيمية، وكيف عالجت علاقة إدارة الوقت بالأداء في ضوء المفاهيم الخاصة بها والقضايا التي طرحتها، حتى نستطيع الخروج برؤية نظرية تساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة، وإيجاد إجابة حاسمة عن تساؤل الإشكالية والتأكد من مدى صدق الفروض المطروحة.

إن اتجاه بحثنا تبلور أيضا عند إشارتنا إلى الدراسات السابقة والأبحاث التي أجريت في هذا الإطار ومختلف المتغيرات المرتبطة بإدارة الوقت والأداء، وقد تم أخذها بعين الاعتبار في تقصينا لهذه العلاقة، ومن هذه المعطيات تمكنا من الالتزام بمنهجية معينة لتجسيدها ميدانيا.

إن الجانب الميداني والذي تم الاسترشاد فيه بالاستراتيجيات والأدوات المعتمد عليها في البحوث الميدانية، وهذا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ولمعرفة درجة تحقق الفرضية العامة والمجسدة في ثلاث فرضيات إجرائية، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية للمجتمع المدروس.

فبعد جمعنا لجملة من النتائج الميدانية والمبوبة في جداول إحصائية، وهي ذات علاقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة ومرتبطة بالفروض المطروحة، فتناولت الفرضية الأولى دور التخطيط للوقت وزيادة انجاز العمل، وثم ترجمتها في مؤشرات تخص كل من تحديد الأهداف والأولويات، وتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز المهام والأنشطة، وكيف يساهم في سهولة البدء في العمل وزيادة الرغبة في العمل وإدراك الدور وهذا ما تأكدا منه ميدانيا.

أما الفرضية الثانية والقائلة بمساهمة تنظيم وقت العمل في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وتمحورت مؤشراتها حول مدى مساهمة تسجيل وتحليل وقت العمل وتفويض السلطة في زيادة الروح المعنوية ودرجة الاستمتاع والانتماء للمؤسسة، وهو ما وجدناه ميدانياً مما يدعم صدقها الإمبريقي.

في المقابل الفرضية الثالثة والتي ترتبط بين كل من متابعة وقت العمل وزيادة تفعيل سلوك العامل كشفت لنا عن العلاقات بين مؤشراتها المتعلقة بالرقابة على زمن العمل وفعالية الاتصال وتحفيز العمال للقيام بالمهام في الوقت المحدد ومساهمته في زيادة التحكم والرغبة في العمل وإدراك الدور .

و في خضم رصد العلاقة بين إدارة الوقت والأداء، فإن الفرضية العامة تحققت أي أنه هناك علاقة بين المتغيرات استناداً إلى فروض الدراسة، وعليه فإن دراستنا الراهنة توصلت إلى وجود علاقة بين المتغيرات الرئيسية، الأمر الذي يدعو إلى القول بان طبيعة العلاقة بين متغيرات البناء التنظيمي تبقى محل دراسة وتقصي في سياقات اجتماعية متباينة، آخذين بعين الاعتبار أن هذه السياقات محكومة بأطر اجتماعية واقتصادية وسياسية.

هذا التداخل يجعل العلاقة بين المتغيرات ثابتة نسبياً أحياناً ومتغيرة أحياناً أخرى.

المراجع

Demo (Visit <http://www.pdfsplitter.com>)

المراجع أولاً: باللغة العربية 1- الكتب:

- 1- أبوشيخة نادر أحمد : إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000 .
- 2- _____ أبو شيخة نادر أحمد: مدخل إلى إدارة الوقت ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ، ط1، 2009.
- 3- أبو قحف عبد السلام: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الأساسيات والمقومات، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، ط2، 2002.
- 4 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 5- أحمد كسنة : مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2004.
- 6- الجريسي خالد: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ،مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع والإعلان، الرياض (السعودية) ، 2001.
- 7- الجلي علي عبد الرزاق: علم الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د س.
- 8 _____:الجلي علي عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1999.
- 9 _____:الجلي علي عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. ط3 2003.
- 10 _____:الجلي علي عبد الرزاق: دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
- 11 _____: الجلي عبد الرزاق: علم الاجتماع مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 12- الخضيرى محسن ، الإدارة التنافسية للوقت ، ايتراك للنشر، القاهرة (مصر)، ط 1، 2000.
- 13- الدحلة فيصل: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان (الأردن)، 2001.
- 14- الزبيدي زهير أحمد : إدارة الذات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 1، 2007 .
- 15- السلمى علي: إدارة الموارد البشرية، دار غربى للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1997.
- 16 _____: السلمى علي : إدارة الإنتاجية، دار الغرب للطباعة، القاهرة، مصر، دس .
- 17 _____: السلمى على: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 18 _____: السلمى علي: إدارة الموارد البشرية، دار غربى للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2002 .
- 19- الشرقاوي علي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
- 20- الصيرفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط 2003.
- 21- القيروتي محمد قاسم : السلوك النظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط 4، 2005.
- 22 _____: القيروتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 23- المرسي جمال الدين وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

- 24- اللوزي موسى : التطويل التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 3 2003.
- 25 —————: اللوزي موسى : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 26- الماضي محمد توفيق: الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) 1995 .
- 27- المهدي الطاهر غنية: إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، الدار الجامعية المفتوحة، طرابلس، 2003 ص 87.
- 28- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 29- توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1984.
- 30- تيمب دايل، ترجمة وليد هوانسة : إدارة الوقت، الرياض (السعودية)، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 31- ثابت زهير: كيف تقيّم اداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة ،مصر ،2001.
- 32- جاد الله كشك محمد بهجت: المنظمات وأسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2007.
- 33- جيش فوزي: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
- 34- حافظ بدوي هناء: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2002.
- 35- حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- 36- حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 37- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 38- حسن هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط3، 1997.
- 39- حمودة عبد الناصر: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنطقة الغربية للعينة الإدارية، القاهرة، 2003.
- 40- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 41- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1992.
- 42- رعد الصرن حسن : فن إدارة الوقت، دار الرضا، دمشق (سوريا)، 2000.
- 43- طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، الإسكندرية، 1996.
- 44- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1973.
- 45- عبد الرحمن عبد الله محمد: علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1999.
- 46- عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، ط1، 2006.
- 47- عبيدات سهيل ، إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2007.
- 48- عثمان صديق سلوى وهناء حافظ بدوي: عثمان سلوى وبدوي هناء حافظ: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث الأزارطة، 1999.
- 49- عشوي مصطفى : مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

- 50- عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2009.
- 51- عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، ط1، دس.
- 52- عليان ربحي مصطفى: إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 53- علي جعلوك محمد: القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، دس.
- 54- غنيم أحمد محمد: إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر ، 2001.
- 55- فرح ياسر أحمد: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد، عمان (الأردن) ط 1، 2008.
- 56- كاظم خضير: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2001.
- 57- لحرش موسى : إستراتيجية البناء الحضري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي، جامعة عنابة، الجزائر، 2006 .
- 58- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية: الدار الجامعية ، للطبع و النشر ، مصر، دس .
- 59- محمد الجوهري: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف ،القاهرة(مصر)، 2004.
- 60- محمد ملائكة عبد العزيز: إدارة الوقت في الأعمال ،إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات ،جدة ،السعودية ،1991.
- 61- محمود محمد عبد الهادي: التنظيم الحديث، دار المعارف ،القاهرة(مصر)، 2005 .
- 62- مداس فاروق: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
- 63- معن خليل عمر : مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997 .
- 64- هاني حرب بيان: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية، عمان، 2000.

2- المعاجم :

- 1 - ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، ط 3، ج 13، 1956 .
- 2 - بدوي أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب العربي، القاهرة، ط2، 1977 .
- 3- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997.

3- الرسائل الجامعية :

- 1 -ساعد عيسوس عبد العزيز: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007/2006.
- 2 -محامدية إيمان: الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية، مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة نمونجا، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2009/2008.
- 3 -علي زوي نبيل: الاتصال والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، 2007.

4- المجلات :

- 1 -إدريس بولكعيبات: الاتصال في التنظيم وحدود ترشيد القرارات، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، العدد 04 ، أفريل 2004.
- 2- أنكي م. م هوغلت: النظريات التطورية المحدثة، النظريات البنائية التحديثية (ترجمة قيرة إسماعيل وعلي غربي) مجلة سيرثا، جامعة قسنطينة، العدد 8، ديسمبر 1983.

ثالثاً: مواقع الانترنت

- 1 -أسعد العقيلي: الأساليب العلمية المستخدمة في إدارة الوقت.
www.minshawi.com date: 11/03/2010 heur: 13:10
- 2 -العديلي وآخرون: اتجاهات العمال نحو العمل.
www.alukan.net date: 04/06/2010 heur: 12.45
- 3 -جاسم شراب: تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة الكبرى.
www.iraqifarim.orge date : 26-05-2010 heur23:40
- 4 -جهاد بن محمد الرشيد: إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجيسترس منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،2003.
www.nauss.edu date 15/02/2010 heur 11 :20
- 5 حسن عبد المهدي مرشد طمينة: تخطيط وإدارة الوقت وأثرها على الإنتاجية.
www.yemen-mic-inf date: 22/08/2010 heur: 22 :30
- 6 -زينب كساب : إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان) .
www.nccer.edu التاريخ:20/05/2010 الساعة: 13:10
- 7 -سعود ضيف الله الدالة: اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية.
www.hrdiscussion.comdate :21-04-2010 heure :14-50
- 8 -سليمان عربيدات ومحمود الكيلاني: كيفية ادارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات المساهمة العامة بالأردن ،2006.
www.alshoulh.com. date 15/02/2010 heur 11 :20

9 - سوبرك وبيولارك: العلاقة بين البيروقراطية والرضا الوظيفي 1983
www.nauss.edu date: 04/03/2010 heur: 12.45

10- عبد الرحمن تيشوري : إدارة الأداء أهدافه، معايير ه
www.rezgar.com 04/01/2010 heure 10 :30

11- محمد عبد الله الفضيلة: إدارة الوقت والتطوير الإداري.
www.nauss.edu date 15/02/2010 heur 11 :20

12 - موسى الزغبي : فعالية شعب الاتصال في المملكة العربية السعودية والجمهورية السورية 1996.

www.nauss.edu date : 04/03/2010 heur 10 :20.

13- نجلاء الخلف: إدارة الوقت بالأجهزة الحكومية بالرياض.

www.libback-uqu.edu date: 12/05/2010 heur: 12.45

14- www. 12 manage. Com date 25 / 02 / 2010 heure 14: 30

15- www.Everyoneqociates .com. date 04/03/2010 heur 10:20

16 - www.L'enterprise.com date 21.01.2010 heur 15:00

ثانيا: باللغة الأجنبية

les livres :

- 1- Bruno Jarroson: 100ans de Management, Dunud, Paris, 2000
- 2-centre for good governance :Time management skills, (India), 2001.
- 3 -CJDC centre des jenns dirigent :le guide de la performance global, édition d'organisation , paris.
- 4- Dimitri wess: Ressources Humaines, édition d'organisation, paris, 2003.

- 5-Jean Luc charson, sabine sépari: organisation et gestion d'entrepris ,3éme édition, dunod, paris.
- 6-Jean marie : ressources humaines, vufert, paris , 1988.
- 7-Jean Michel plane: théorie organisations, dunod, 2^{em} édition, paris, 2003.
- 8-Hulmer –p-e: time management for engineers and constructed, dunord, Paris; 1998.
- 9-Lauiretbach : temps et science de gestion, económico paris, 2002.
- 10- Michael Maoris: the first time manager, Cogan page, London, 3ed, 2005.
- 11-michalward : 50techniqueesssntielles de gestion, vicchi, paris 1998 .
- 12-Orsoni : T. le système de gestion, puff, paris, 2004.
- 13-philipealkinsson : gestion de tems du travaille, yrolles, paris, 1998.
- 14-pierre Nicolas, jéronne montermand de bisse : la gestion du temps , chihab, Alger.
- 15-Robert le Duff : encyclopedie de loi gestion et du management, Dalloz, paris 1999.
- 16-Szhlaggi and Wallace organisestional behavior and perfennance good your publshshingng .Santa Monica. Second ed .1980.
- 17-theirsouccar, franc cousin, chantalgoldstein : le guide nouvelle observateur du temps firstedpovus, 1992.
- 18-Walter M: the performance management, Handbook institute of personnel and Development, London, 1995.

الملاحق

Demo (Visit <http://www.pdfsplitter.com>)

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION

MOIS novembre 2010

	DMA	DCP	DM	DT	DR	DFC	DAG	DG	SIE	DEMI	DZE	TOTAL
Permanents	395	160	72	56	162	25	92	43	110	16	20	1151
Dont : -Hommes	383	156	69	51	161	15	54	30	108	10	19	1057
-Femmes	12	04	03	05	01	10	38	13	02	06	01	94
- Cadres	17	46	20	09	75	16	25	25	03	11	03	250
Dont : -Hommes	13	46	20	05	75	11	19	17	03	08	03	220
-Femmes	04	0	0	04	0	05	06	08	0	03	00	30
-Maîtrise	144	53	19	10	17	06	19	07	12	02	09	298
Dont : -Hommes	143	52	18	09	16	02	12	03	12	01	09	277
-Femmes	01	01	01	01	01	04	07	04	0	01	00	21
-Exécution	234	61	33	37	03	48	11	95	03	08	03	603
Dont : -Hommes	227	58	31	37	70	02	23	10	93	01	07	560
-Femmes	07	03	02	0	0	01	25	01	02	02	01	43
Contractuels	335	31	25	33	26	14	42	12	62	07	29	616
Dont : -Hommes	328	31	25	32	24	12	31	08	62	02	28	583
-Femmes	07	0	0	01	2	02	11	04	0	05	01	33
- Cadres	23	05	04	05	11	10	09	07	03	05	05	87
Dont : -Hommes	17	05	04	05	10	09	06	03	03	01	04	68
-Femmes	06	0	0	0	01	01	03	04	0	04	01	20
-Maîtrise	45	03	05	01	01	01	02	02	0	01	04	65
Dont : -Hommes	45	03	05	01	01	01	02	02	0	00	04	64
-Femmes	00	0	0	0	00	00	00	00	0	01	00	01
-Exécution	267	23	16	27	14	03	31	03	59	01	20	464
Dont : -Hommes	266	26	16	26	13	02	23	02	59	01	20	451
-Femmes	01	0	0	01	01	01	08	00	0	00	00	012
TOTAL	730	191	97	89	188	39	134	55	172	23	49	1767
Dont : -Hommes	712	187	94	83	18	27	85	38	170	12	47	1640
-Femmes	18	04	03	06	03	12	49	17	02	11	02	127

TOTAL EFFECTIFS DONT			
	Hommes	Femmes	TOTAL
Cadres	288	49	337
Maîtrises	341	22	363
Exécutions	1011	56	1067
O.M.J	146	/	146
TOTAL	1786	127	1913

SITUATION DU PERSONNEL -EMPLOI

MOIS DECEMBRE 2010

	JAN	FEV	MARS	AVR	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
EFFECTIFS: I+II+III	1830	1837	1923	1928	1777	1860	1908	1906	1889	1149	1913	1837
I. PERMANENTS:	1097	1096	1099	1085	1078	1077	1114	1146	1144	1149	1151	1154
.CADRES	240	239	240	235	235	242	249	251	251	253	250	253
.MAITRISES	290	290	292	303	300	291	293	297	296	298	298	296
.EXECUTIONS	567	567	567	547	543	544	572	598	597	598	603	605
II. CONTRACTUELS:	600	600	607	643	639	629	641	601	599	608	616	609
.CADRES	62	63	93	97	97	92	87	81	81	82	87	84
.MAITRISES	68	80	71	88	89	82	75	64	63	67	65	65
.EXECUTIONS	470	457	443	458	453	455	479	456	455	459	464	460
III. O.M.J	133	141	217	200	60	154	153	159	146	121	146	74
MOUVEMENTS PERSONNEL PERMANENTS:												
.DEPARTS RETRAITE	07	06	01	14	10	23	08	12	10	04	02	02
.AUTRES DEPARTS	/	/	/	04	01	02	/	01	/	/	04	02
.RECRUTEMENTS	/	/	/	07	/	01	/	/	/	/	/	/
.DISPONIBILITE	09	09	09	07	07	07	07	07	06	06	06	06
.PERMANISATION	09	05	04	04	04	23	45	45	08	09	08	07
.M.L.D	07	07	07	06	06	06	06	06	06	06	06	06
MOUVEMENTS PERSONNEL CONTRACTUELS:												
.AUTRES DEPARTS	04	/	01	03	01	02	/	/	/	/	01	01
.RECRUTEMENTS	14	05	12	43	01	15	57	05	06	17	17	01
PERS. MANUT. NON UTILISE DANS LE MOIS (NBRSHIFT DANS LE MOIS)												
.C/MAITRE	40	38	/	/	/	/	01	01	01	01	02	02
.C/EQUIPE	15	13	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
.O.M.S	75	70	/	/	/	/	/	/	59	59	45	45
.POINTEUR	/	/	/	/	/	/	07	/	/	/	/	/
.O.M	150	160	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
TAUX D'ABSENTEISME	2.05	1.99	1.23	1.76	1.89	1.96	1.95	1.56	1.76	1.76	1.89	1.77
NBR ACCIDENT TRAVAIL DANS LE MOIS	14	02	11	06	05	12	03	12	17	17	07	04

الفرضية الأولى :

يساهم التخطيط لوقت العمل في زيادة انجاز العمل

1 - تحديد الأهداف و الأولويات. سهولة البدء في العمل.

* إعداد قائمة عمل بالأشياء الأساسية المطلوب انجازها / زيادة التحكم في العمل

* ترتيب الأنشطة حسب أولوياتها / سرعة انجازها.

2- تحديد المهام والواجبات بدقة. زيادة الرغبة في العمل .

* عدم إعطاء شخصين نفس المهام و الأنشطة / منع الازدواجية في العمل.

* توافق متطلبات العمل مع المؤهلات / القيام بأكبر عدد من الأنشطة في وقت اقل.

3- تحديد الوقت الذي تستغرقه انجاز المهام و الأنشطة . إدراك الدور.

* معرفة الوقت الذي يستغرقه أي نشاط / ضبط الطريقة المثلى لأدائه .

* الإلمام بمحتوى المهام و الأنشطة / زيادة الإقبال على العمل .

الفرضية الثانية :

يساهم تنظيم وقت العمل في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل

1- تسجيل وقت العمل. الروح المعنوية.

* التعرف والسيطرة على مضيعات الوقت / الاستمرارية و التقدم في انجاز العمل .

* ترتيب الأنشطة حسب درجة أهميتها / زيادة الدافعية للعمل .

2- تحليل وقت العمل. زيادة درجة الاستمتاع .

* تفضيل البدء بالأعمال السهلة على الأعمال الصعبة / توفير الجهد.

* القيام بالأشياء الروتينية في وقت محدد / تجنب القيام بالعمل أكثر من مرة .

3- تفويض السلطة. الولاء.

* إعطاء المرؤوسين الوقت الكافي لانجاز الأعمال المفوضة لهم / الفخر والاعتزاز.

* توجيه المرؤوسين عند ارتكاب أخطاء / زيادة الثقة بالنفس

الفرضية الثالثة

تساهم متابعة وقت العمل في زيادة فعالية سلوك العامل

1- الرقابة على زمن العمل . زيادة الالتزام المهني.

* المتابعة المستمرة / المواظبة في انجاز الأعمال .

* وضوح اللوائح التنظيمية / تجنب ارتكاب و تكرار الأخطاء .

2- فعالية الاتصال. زيادة التقدم في انجاز المهام .

* تغطية المعلومة لكافة جوانب العمل / سهولة انجاز المهام .

* الإصغاء للمشرف / انجاز المهام في اقصر وقت و بأقل جهد .

* وصول المعلومة في وقتها / تجنب تعليق العمل .

3- تحفيز العمال للقيام بالمهام في الوقت المحدد . زيادة الاستقرار النفسي .

* تشجيع العمال على القيام بالمهام في الوقت المحدد / الارتباط بالعمل و الوظيفة .

* الاعتماد على الرقابة الذاتية / زيادة الثقة بالنفس .

جامعة سكيكدة 20 أوت 1955م

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

دراسات عليا .

تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية .

استمارة بحث /

إدارة الوقت والأداء المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف :

إعداد الطالب:

أ. د / إسماعيل قيرة .

محمد أمين شياب.

ملاحظة : إن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل بأي حال من الأحوال إلا في أغراض البحث العلمي ، ولهذا نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكثير من الصدق و الدقة وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية : 2010 - 2011

أولاً : محور البيانات الشخصية

1 - الجنس :

ذكر أنثى

2 - السن :

أقل من 30 سنة

30-35

36-41

42-47

أكثر من 47 سنة

3 - المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4 - الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

5-10

11-16

17-22

أكثر من 22 سنة

5 - الحالة الاجتماعية :

أعزب ب- متزوج ج- مطلق د- أرمل

6 - الوظيفة التي تشغلها :

أ- إطار ب- عون تحكم ج- عون تنفيذ

7 - مكان الإقامة:

أ- قريب من المؤسسة ب- بعيد نوعا ما ج- بعيد جدا

ثانيا : محور التخطيط للوقت وزيادة إنجاز العمل :

8- ماذا يمثل لك الوقت ؟

أ- مورد (Ressource) لا بد من حسن استغلاله

ب- قيد (Contrainte) لا بد من التغلب عليه

9- هل تقوم بإعداد قائمة عمل بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها ؟

أ- نعم ب- لا

* إذا كانت الإجابة (نعم) فما طبيعتها ؟

أ- يومية ب- أسبوعية ج- شهرية د- سنوية هـ- كلها معا

10- هل يساعدك ترتيبك للأشياء - حسب أولويتها - في سرعة إنجازها ؟

أ- موافق بشدة ب- موافق ج- محايد د- غير موافق هـ- غير موافق بشدة

11- هل تقوم بتحديد أهداف و أولويات كل نشاط ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- أبدا

* إذا كانت الإجابة (دائما) أو أحيانا . هل يؤدي ذلك إلى سهولة البدء في العمل ؟

أ- نعم ب- لا

12- توزيع المشرف للمهام عليك وعلى زملائك ، يكون بشكل دقيق ؟

أ- نعم ب- لا ج- لا أدري

* إذا كانت الإجابة (لا) هل ذلك يؤدي إلى :

أ- غموض ما هو مطلوب منك عمله ب- قيام شخصين بنفس العمل

ج- الارتباك و تكرار الأخطاء أثناء العمل د- أخرى تذكر

13- هل تتوافق المهام الموكلة اليك مع مؤهلاتك ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- أبدا

* إذا كانت الإجابة ب (دائما) هل يدفعك ذلك للقيام بأكثر عدد من الأنشطة في وقت أقل ؟

أ- نعم ب- لا

14- هل تستطيع تحديد المدة الزمنية التي يتطلبها إنجاز عمل معين ؟

أ- نعم ب- لا

15- معرفتك بالوقت الذي يستغرقه أي نشاط يساعدك على ضبط الطريقة المثلى لأدائها ؟

أ- نعم ب- لا

16- الإلمام بمحتوى المهام و الأنشطة يساعدك على أدائها مع إتقانها ؟

أ- موافق بشدة ب- موافق ج- محايد د- غير موافق هـ- غير موافق بشدة

ثالثا: محور تنظيم الوقت و زيادة الرضا الوظيفي :

17- أيّ هذه المضيعات تصادفك أكثر أثناء قيامك بالعمل ؟

أ- المكالمات الهاتفية ب- الزواج المفاجئين

ج- المقاطعات الشخصية د- سوء تنظيم المكتب

هـ- وجود أشياء غير ضرورية ضمن محيط العمل

و- أخرى تذكر

18- إذا صادفتك إحدى هذه المضيعات أثناء العمل، هل تقوم بتعويض الذي فقده في وقت لاحق ؟

أ- نعم ب- لا ج- أحيانا

19- إذا تمكنت من السيطرة على هذه المضيعات أثناء العمل هل يساعد ذلك على الاستمرار و التقدم في إنجاز

المهام ؟

أ- نعم ب- لا

20- على أي أساس تقوم بترتيب المهام التي تكلف بانجازها ؟

أ- على أساس الأولوية ودرجة الأهمية

ب- // // حجم الوقت الذي تستغرقه كل مهمة

ج- // // الشخص الذي كلفك بانجاز تلك المهام

د- أخرى تذكر

* إذا كانت الإجابة ب (أ) ، هل يشكل لك ذلك دافعية نحو العمل ؟

ب- لا

أ- نعم

21- هل تقوم بتسجيل المواعيد اليومية أو الأسبوعية ؟

ج- أبدا

ب- أحيانا

أ- دائما

22- هل تعتمد على الساعة الميقاتية من أجل تنظيم وقتك ؟

ج- أبدا

ب- أحيانا

أ- دائما

23- كيف تتعامل مع الأعمال البسيطة (الروتينية) ؟

أ- تقوم بتجميعها ثم تنجزها في وقت محدد

ب- توزعها على كافة وقت العمل

ج- تؤخرها الى قبيل نهاية وقت العمل ثم تؤجلها إلى يوم آخر

د- أخرى تذكر

* في حالة الإجابة ب (أ) هل ذلك لمنع القيام بالعمل أكثر من مرة ؟

ب- لا

أ- نعم

24- هل تبدأ بانجاز الأعمال البسيطة (الروتينية) ثم تنتقل إلى الأعمال الأخرى ؟

أ- نعم ب- لا

* إذا كانت الإجابة ب (نعم) ، هل ذلك يمنحك مزيد من الراحة النفسية ؟

أ- نعم ب- لا

25- هل يفوضك مشرفك جزء من أعماله ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- أبدا

26- عندما يفوضك مشرفك جزء من أعماله و يمنحك الوقت الكافي لانجازها ، هل تشعر ذلك ب:الفخر والاعتزاز ؟

أ- نعم ب- لا

27- كيف يتعامل معك المشرف إذا أخطأت ؟

أ- يؤنبك و ينزع منك الأعمال المفوضة

ب- يسامحك و يذكرك بإجراءات العمل

ج- يشدد عليك الرقابة و يتدخل في كل كبيرة و صغيرة

د- يوجهك بتصحيح الخطأ

هـ- أخرى تذكر

28- هل أنت راض عن كيفية تسيير وقت عملك ؟

أ- نعم ب- لا

* في حالة الإجابة ب (لا) إلى ما يرجع ذلك ؟

أ- وقت العمل غير منظم

ب- عدم توافق المهام الموكلة إليك مع قدراتك

ج- الوقت الممنوح لك لانجاز المهام غير كاف

د- أخرى تذكر

رابعاً : متابعة وقت العمل و زيادة تفعيل سلوك العامل

29- هل يتابع مشرفك مدى تقدمك في انجاز المهام المسندة إليك ؟

أ- نعم ب- لا

* في حالة الإجابة ب (نعم) كيف تكون هذه المتابعة ؟

أ- دائمة (مستمرة)

ب- دورية (حسب مقتضيات العمل الموكل إليك)

ج- نادرا

30- هل تحافظ على موافيت الدوام (الدخول و الخروج) ؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- أبدا

31- هل يولي مشرفك أهمية للوقت الذي تستغرقه في انجاز مهمة معينة ؟

أ- نعم ب- لا

32- هل متابعة مشرفك لمدى تقدمك في العمل يجعلك مواظب في انجازه ؟

أ- موافق بشدة ب- موافق ج- محايد د- غير موافق هـ- غير موافق بشدة

33- هل وضوح اللوائح التي تفسر طريقة انجاز المهام تجنبك ارتكاب و تكرار الأخطاء؟

أ- موافق بشدة ب- موافق ج- محايد د- غير موافق هـ- غير موافق بشدة

34- ما هي الوسيلة الأكثر استعمالا في نقل و تبادل المعلومات المتعلقة بإجراء العمل ؟

أ- مذكرة كتابية

ب- تعليمات شخصية

ج- الهاتف

د- منشورات

هـ- شبكة للاتصالات داخليا

هـ- أخرى تذكر.....

35- هل يوجد في مؤسستكم نظام (Intranet) ؟

أ- نعم ب- لا

* إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل هو مستغل بشكل ؟

أ- جيّد ب- متوسط ج- ضعيف

36- هل وضوح ودقة المعلومات المتعلقة بانجاز المهام ، يساعدك على انجاز المهام و إتقانها ؟

أ- نعم ب- لا

37- هل تصغي إلى مشرفك عندما يكلّفك بانجاز مهام معينة ؟

أ- نعم ب- لا

* إذا كانت الإجابة ب (نعم) ، هل ذلك بغبة فهم موضوع و محتوى المهام وذلك حتى تنجزها في أقصر وقت و بأقل جهد؟

أ- نعم ب- لا

38- أيهما أكثر اعتمادا داخل مؤسستكم ؟

أ- الرقابة الذاتية

ب- الرقابة الإدارية

* إذا كانت الإجابة ب (الرقابة الذاتية) ، هل يزيد ذلك من إتقانك لعملك ؟

أ- نعم ب- لا

39- هل تنفذ التزاماتك في وقتها المحدد؟

أ- دائما ب- أحيانا ج- أبدا

40- هل يمثل لك مدح و تشجيع المشرف أو حتى الزملاء لانجازك المهام في وقتها المحدد دافع للارتباط بعملك و وظيفتك ؟

أ- نعم ب- لا

41- هل طريقة إدارة و تعامل مؤسستكم مع الوقت ترفع من أداء أفرادها ؟

أ- موافق بشدة ب- موافق ج- محايد د- غير موافق ه- غير موافق بشدة

42- هل الوقت عندك يقاس؟ ب :

- أ- المدة الزمنية التي استهلكتها
 ب- كثرة المهام المنجزة
 ج- طريقة أداء هذه المهام

43- كيف تبرمج وقتك ؟

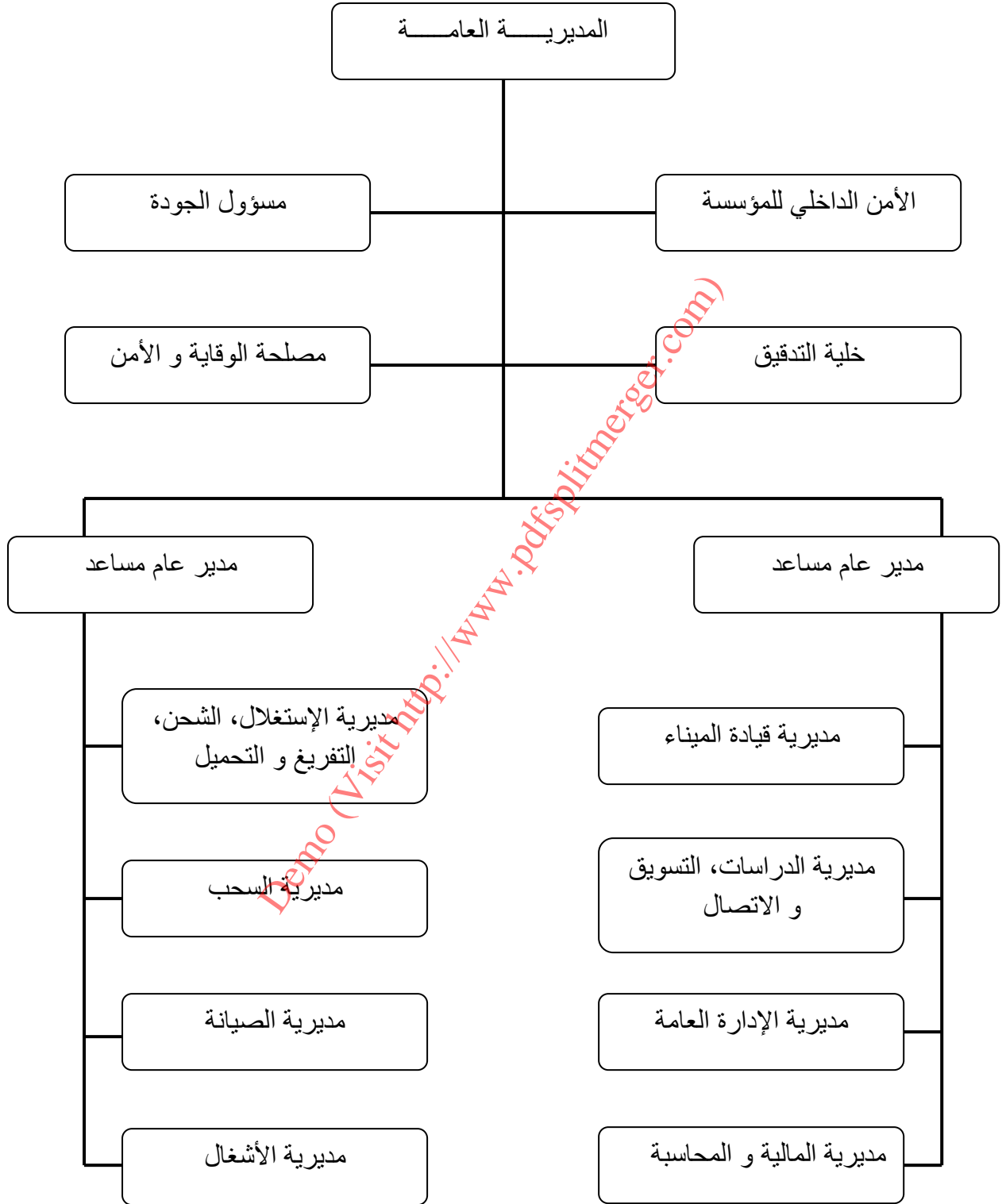
- أ- جدول وقت منظم
 ب- حسب أهمية العمل
 ج- لا تبرمج

44- هل هناك علاقة بين إدارة الوقت و الأداء ؟

- أ- نعم ب- لا

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة



ملخص الدراسة 1- باللغة العربية:

حاولت دراستنا الراهنة الكشف عن العلاقة بين اثنين من أهم المتغيرات التنظيمية وهما إدارة الوقت والأداء، كما لم تغفل التأثيرات المحتملة لباقي متغيرات البناء التنظيمي على هذه العلاقة، انطلاقاً من تساؤل محوري مفاده: "هل هناك علاقة بين إدارة الوقت و الأداء؟"

و بغية اختبارها ميدانياً وضعنا ثلاثة فرضيات إجرائية هي:

أ- يساهم التخطيط للوقت في زيادة انجاز العمل.

ب- يساهم تنظيم الوقت في زيادة الرضا الوظيفي.

ج- تساهم متابعة وقت العمل في زيادة فعالية سلوك العامل.

وتناولت الدراسة الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين و ما يرتبط بهما، و جمعت مختلف المقاربات التنظيمية التي كتبت حول هذا الموضوع، و كيف درست إدارة الوقت و الأداء في ضوء المفاهيم الخاصة بها، من أجل الخروج برؤية نظرية تساعدنا على تفسير النتائج المحصل عليها وتحقيق أهداف الدراسة. ونظراً لما تلعبه الدراسات السابقة و البحوث الامبريقية من دور في تحديد معالم الدراسة و الإحاطة بمختلف جوانبها، فقد تم ترتيبها وفق منهجية معينة حتى يمكن الاستفادة منها.

إن المعالجة الميدانية للدراسة تمت وفق الإجراءات المنهجية والأدوات المعتمد عليها في البحوث الميدانية، وكانت المؤسسة المؤسسة الميانية بسكيدة مجالاً للدراسة، أما منهج الدراسة فقد كان المنهج الوصفي المناسب للدراسة، أما العينة فقد استخدمنا العينة العشوائية الطبقية، مستخدمين في ذلك مجموعة من الأدوات لجمع البيانات هي: الملاحظة، المقابلة و الاستمارة التي كانت مقسمة إلى محور حسب فرضيات الدراسة.

جمعنا البيانات المتحصل عليها وبوبنها في جداول إحصائية وعلقنا عليها وحللنا إضافة إلى توضيح البعض منها بأشكال بيانية، فقد عبرت عن المتغيرات الأساسية ومدى وجود العلاقات الارتباطية بينها.

لقد أفصحت هذه النتائج عن تحقق الفرضيات السابق ذكرها، ومنه فإن دراستنا الحالية برهنت على وجود علاقة كلية بين إدارة الوقت والأداء.

في ضوء ذلك طرحت الدراسة جملة من القضايا الجوهرية، والتي تكون في حد ذاتها بداية لدراسات وبحوث تنظيمية أخرى، من حيث تحديد الأهداف والأولويات لتسهيل البدء في العمل، وترتيب الأنشطة حسب أهميتها حتى تساهم في زيادة التحكم في العمل ومن تم زيادة معدلات الانجاز التي تعتبر الدافع الأساسي لزيادة وتيرة نمو وتطور المؤسسة واستمرارها.

كما أبرزت أيضا دور كل من تنظيم الوقت ومتابعته في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل وتفعيل سلوكه داخل المؤسسة. ومنه فإن الإطار العام للدراسة يدخل ضمن التراكمات المعرفية في مجال التنظيم و الإدارة والسياقات المختلفة داخل المؤسسة الجزائرية المعاصرة.

2- باللغة الأجنبية (ABSTRACT) :

Our recent study tried to find out the relationship between two of the most important organizational variables which are time management and the performance.

Also ,this study tried to find out the potential impacts to the rest of the variables of organizational structure to this relationship based on pivotal question which is “Is there relationship between time management and performance”.

In order to examine this question in practice we put three practical hypotheses:

A – Time planning contributes to increase the job.

B – Time organizing contributes to increase job satisfaction for the work.

C – The follow up time contributes to increase and motivate the labor and his behavior.

The study also discussed the conceptual from work for both variables and its relatives.

For thermore it brought together different regulations approaches which has been written about this topic.

In order to reach to a theory that helps us to explain and interpret the results and achieve the goals of the study.

According to the previous studies and researches in the its significant value in determining the parameters of the study and its various aspects so that it has been arranged according to methodology in order to benefit from them.

This study has been conducted according to the procedures methodology and tool which are used in the experimental research ، the institution of port Skikda has been the area of study.

Moreover ،the approach was purely descriptive approach which is appropriate to this kiered of research.

And concerning the sample we have used the arbitraz are by using a couple of tools to gather the data which are: observation ،interview and the formula which was divided to a different aspects according to the hypotheses of the study.

We collected the data that has been found and we wrote them down on statistical tables and also we analyzed them by in addition to that we explained those data by diagrams those results has been. Described how true the hypotheses that we put. So that ،our study demonstrate

that there is a relationship between time management and performance. As well as on study on indeed our research come out by another issues which are the beginning of other future researches that help to determine the goals to make work easy and also to arrange the activities according to its importance that contribute to increase and control the work.

Time management and performance have a significant role to increase the work satisfaction for the labor and his behavior inside the institution or the company.

Demo (Visit <http://www.pdfsplitmerger.com>)