

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥag - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم: العلوم الانسانية و الاجتماعية .
تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل .

العنوان

ادارة الوقت و تاثيرها على اداء العمال في المؤسسة
الصناعية

- دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة و طوجي-
جوان 2017

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

الاستاد المشرف:

ا/شيبان بلقاسم

من إعداد الطالب

• قاضي توفيق

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقدير

قال تعالى: «ولئن شكرتم لأزيدنكم»

الحمد لله الكريم المنان العزيز الرحمان الذي عم نوره و هديه الأكوان و السلام
على أفضل و أشرف إنسان سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين و من تبعه

ياحسان

إلى يوم الدين.

فالحمد لله و الحمد لله و كفى و الصلاة و السلام على النبي المصطفى و على آله

و صحبه

أولو الفضل و الوفاء.

نشكر الله عز و جل الذي وفقنا بإتمام هذا العمل المتواضع و إخراجہ إلى النور.

روى عن النبي صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الإحترام و عظيم

الإمتنان إلى كل من:

الأستاذ المشرف شيبان بلقاسم الذي لم يخل علينا بتوجيهاته و إرشاداته و

نصائحه قبل و أثناء

إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير لأساتذاتنا الذين رافقونا في مشوارنا

الدراسي.

إلى كل من ساعدنا معنويا أو ماديا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

إلى كل هؤلاء نتقدم بخالص الشكر و جزاهم الله خير الجزاء.

فهرس الجداول

مقدمة.

الباب الأول: الإطار النظري المنهجي للدراسة.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

9ص	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.
9ص	ثانياً: أهمية الدراسة.
9ص	ثالثاً: أهداف الدراسة.
10ص	رابعاً: تحديد الإشكالية.
10ص	خامساً: فرضيات الدراسة.
11ص	سادساً: تحديد المفاهيم.
13ص	سابعاً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ماهية الوقت و أنواعه

تمهيد

19ص	أولاً: مفهوم الوقت.
20ص	ثانياً: خصائص الوقت.
21ص	ثالثاً: أنواع الوقت.
	1- الوقت الإبداعي.
	2- الوقت التحضيري.
	3- الوقت الإنتاجي.
25ص	رابعاً: مضيعات الوقت.
	خلاصة.

الفصل الثالث: أهمية ادارة الوقت في العمل

- أولاً: مفهوم إدارة الوقت
33ص
- ثانياً أبعاد إدارة الوقت.
34ص
- ثالثاً: علم الإدارة و إدارة الوقت.
35ص
- رابعاً: القواعد المساعدة في إدارة الوقت.
37ص
- خلاصة.

الفصل الرابع: الأداء و طرق تقويمه

- تمهيد.
- أولاً: مفهوم الأداء.
41ص
- ثانياً عناصر الأداء .
42ص
- ثالثاً: معايير الأداء
43ص
- رابعاً: مفهوم تقويم الأداء
45ص
- خامساً: طرق تقويم الأداء
46ص
- خلاصة.

الباب الثاني: الاطار الميداني للدراسة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد.
- أولاً: منهج الدراسة .
54ص
- ثانياً: مجالات الدراسة.
55ص
- 1- المجال المكاني.
2- المجال البشري.
3- المجال الزمني.

55ص

ثالثا: العينة و كيفية اختيارها

56ص

رابعا: أدوات جمع.

58ص

خامس: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة.

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

تمهيد.

60ص

أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

84ص

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.

87ص

ثالثا: النتائج العامة للدراسة.

88ص

رابعا: توصيات الدراس.

90ص

خاتمة

91ص

قائمة المراجع.

الملاحق.

97ص

فهرس الجداول.

مقدمة:

تعتبر إدارة الوقت خطة محكمة و تقنية تنظيمية فعالة تستعملها مختلف المؤسسات في العالم خاصة الصناعية منها، لأهميتها القصوى في دعم و إرساء تنظيم صناعي مميز، يقوم على التعامل مع الوقت بعناية شديدة خاصة في المؤسسات الحديثة و الكبيرة الحجم ، عن طريق محاولة التحكم فيه بترتيب و تنظيم حركات العمل بدقة و استبعاد جل الحركات الغير مهمة بهدف ربح الوقت واستغلاله بشكل أفضل وتحقيق أكبر قدر من الفائدة أما عن إدارة الوقت في الجزائر فتفتقر إلى الأسلوب العلمي في تطبيقها بحكم الثقافة السائدة .

وكيفية إدارة الوقت تؤثر على عدة متغيرات في عملية الإنتاج خاصة مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، فهو يحدد طريقة العمل و وثيرة تطوره حسب طبيعة المؤسسة .

ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع عشقيه النظري والتطبيقي في مؤسستين صناعيتين مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية وطوجي لإنتاج المشروبات الغازية و المياه المعدنية .

من خلال خطة البحث التي اشتملت على مقدمة و ستة فصول منها اربعة فصول نظرية و فصلين خاصا بالجانب الميداني للدراسة وخاتمة فأما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع و أما ترتيب الفصول فكان بالشكل: فالفصل الأول كان بمثابة مدخل عام للدراسة تطرقنا فيه لإسباب اختيار الموضوع ، وأهميته، أهداف الدراسة، ثم قمنا بتحديد للإشكالية و طرح التساؤلات الرئيسية منها و الفرعية ثم الفرضيات المقترحة و بعدها تحديد المفاهيم أهمية و أخيرا الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى موضوع الوقت تناولنا فيه عدة تعاريف حسب المفكرين و الفلاسفة و المؤرخين ثم أنواعه و مجالاته و في الأخير مضيعات الوقت ، و في الفصل الثالث تطرقنا إلى موضوع إدارة الوقت مشتملا على عدة تعاريف، ثم أبعاد إدارة الوقت و اهتمامات علم الإدارة بالوقت و بعدها القواعد المساعدة في كيفية إدارة الوقت، و آخر الفصول النظرية كان الأداء حيث عرضنا مفهوم وعناصر و معايير الأداء و كذا مفهوم التقويم و طرقه و نتائجه ثم نتائج التقويم بين السرية و العلانية .

ثم أول فصلي الجانب التطبيقي و هو الفصل الخامس الذي يحوي الإجراءات المنهجية تناولنا في ضوء المنهج، مجالات الدراسة، العينة و أدوات جمع البيانات و أخيرا أساليب المعالجة الإحصائية، و الفصل السادس الذي كان فيه عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية و استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات ثم

النتائج العامة للدراسة، و بعدها التوصيات ثم خاتمة البحث التي تطرقنا فيها إلى طريقة العمل و ضرورة تطبيق النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من خلال بحثنا بغية تفكيك الإشكال السائد و محاولة طرح مواضيع أخرى للدراسة.

الباب الأول

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: تحديد الإشكالية.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن أكبر مشكلة تتحدى الباحث هو انتقاء موضوع يصلح للدراسة العلمية ويساهم في إثراء المعارف الإنسانية، ولكل دراسة أسباب تدفع بالباحث للقيام به وتختلف لديه الرغبة من أجل البحث و العمل الجاد في موضوعه وهذه الأسباب إما ذاتية أو موضوعية فأما الأسباب الذاتية تتمثل في الفضول و الرغبة بالإحاطة بالموضوعو اندراجه ضمن اختصاص مجموعة البحث و هو علم الاجتماع تنظيم و عمل، و محاولة اكتساب الخبرة في كيفية إنجاز البحوث في العلوم الاجتماعية، وكذا الحصول على أكبر قدر من المعلومات في الموضوع المدروس، و أما الأسبابالموضوعية تنحصر في قلة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت مثل هذا الموضوع في الجزائر على الرغم من أهميته الكبيرة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تمكنا من الوصول إلى تحسين سير العملية الإنتاجية و زيادة فعاليتها في المؤسسة الصناعية، كما تمكن إدارة الوقت من تحسين أداء العامل و استثمار الوقت و محاولة معرفة مدى تطبيق سياسة إدارة الوقت داخل المؤسسة في الجزائر ، و إبراز أهمية الدراسة لكونها تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث التي تتناول إدارة الوقت و الأداء.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يهدف كل بحث اجتماعي إلى الفهم الصحيح لمعظم جوانب مشكلة البحث الذي يقوم به، و من هذا المنطلق فهدف دراستنا الأساسي محاولة إبراز أهم الصعوبات و العراقيل التي تواجه الإدارة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، و معرفة مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العمال داخل المؤسسة، محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين أوقات فراغ العمال و تحسين أداءهم داخل المؤسسة، وعليه يمكن تلخيص أهداف الدراسة في:

- تساهم كيفية إدارة الوقت الرسمي للعمل على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية .
- معرفة مدى تأثير طبيعة العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية
- تساهم فترات الراحة الممنوحة للعمال في أوقات العمل على رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة الصناعية

رابعاً: تحديد الإشكالية:

مما لاشك فيه أن الوقت من أهم الموارد المتاحة للاستغلال، و الموزعة بشكل طبيعي بين جميع أفراد المجتمع، و لكن لا ننسى أنه من الموارد غير المتجددة إطلاقاً، و يعتبر مقياس الحضارة و هو مؤشر يمكن استخدامه لقياس الكفاءة و الفعالية التي تتمثل في النواتج و الأهداف.

بما أن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس اجر الدقيقة الواحدة و هو لا يمكن ادخاره أو تخزينه، و لا يمكن تعويضه و بهذا فكل من يسيء استخدام وقته يهدر وقته و وقت الآخرين أيضاً، فهو إذا مورد محدد لا يزيد و لا ينقص.

و لهذا لا بد من وضع مخطط محكم لإدارته حتى يستثمر بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمات و المؤسسات العمومية و الخاصة، نظراً لأهمية الوقت و تميزه بهذه القيمة ظهرت إدارة الوقت منذ القديم في مختلف الهيئات و المؤسسات باعتبارها فن و علم للاستخدام الرشيد للوقت، و علم استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم فهي لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر وإنما هي أساس موجهة إلى المستقبل.

فإدارة الوقت تعني السيطرة الشبه الكاملة على كل شيء، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لانحسن إدارة أي شيء آخر، و بالتالي إدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت، أي تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت.

اذن فالوقت مهم ينبغي تخطيطه و برمجته و استثماره بطريقة تساعد على تنمية ذاتية الفرد و تطوير قدراته الفكرية و الجسمانية و الإبداعية، و بالتالي الوصول إلى إنتاج الكمية و النوعية حسب المعايير المحددة، و من جانب آخر فإن نجاح أي مؤسسة و استمرارها يرتبط بكفاءتها الإنتاجية، التي تتأثر بدورها بجودة الخدمات و المنتجات فقد حرصت المؤسسات على تطوير أداء عمالها من خلال التكوينات و التدريبات التي يخضع لها العمال و الاكتفاء العلمي لهم، و إخضاعهم لفترات تجريبية على الوظائف التي سوف يشغلونها، و بالتالي منح فرصة التجريب باعتبار أن مصدر التعلم هو التجربة و الاختلاف والتنوع.

و من كل هذا تبرز مشكلة التعرف على دور إدارة وقت العمل في رفع مستويات أداء العمال في المؤسسة، و كذلك إبراز أثر إدارة وقت العمل في تنمية المهارات و تجديد طاقات العمال من أجل أداء وظيفتهم بأحسن وجه، و كذلك أثرها على الابتكار و الإبداع و تطوير أساليب العمل تؤدي إلى تقليل الوقت و الجهد و التكلفة، كذا القضاء على الروتين و تحقيق الذات و الأهداف بصورة عامة.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للبحث و الكشف عن دور إدارة الوقت العمل في أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية، إذاً يكون تساؤل دراستنا كمايلي :

- التساؤل الرئيسي :

كيف تؤثر إدارة وقت العمل داخل المؤسسة الصناعية على أداء العمال؟

- التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر طبيعة العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية؟
- كيف تؤثر فترات الراحة الممنوحة للعمال داخل المؤسسة الصناعية في أوقات العمل على أدائهم؟
- كيف تؤثر مضيعات الوقت على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر كيفية إدارة الوقت على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر طبيعة العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية .
- تؤثر فترات الراحة الممنوحة للعمال في أوقات العمل على رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة الصناعية.
- تؤثر مضيعات الوقت سلبا على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم في البحث السوسولوجي لحظة مهمة و فاصلة في مسار البحث و نتائجه، بحيث أي تناقض أو اختلاف في تحديد المفهوم سيظهر في كل مراحل البحث اللاحقة، و لهذا فالمفاهيم تعرف على أنها تمثلات للواقع الاجتماعي أي صورة ذهنية له حيث أن المفاهيم مؤشرات قابلة للقياس، و تكمن أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي على تطوير الظاهرة الاجتماعية و فتح منافذ تفهم الظاهرة .

01- إدارة الوقت:

أ- لغة: مصطلح إداري يطلق على آلية تنظيم العمل و السيطرة على مجرياته وفق محدد زمني، أو هي تنظيم الإطار الزمني، بما يتلائم مع ألوان العمل و الإنجاز بصورة اقتصادية. (1)
أو هي مصطلح يستخدم للدلالة على فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف و تحديد مضيعات الوقت، و وضع الأولويات و استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية. (2)

ب- اصطلاحا: تعرف إدارة الوقت بأنها: "إحدى العمليات التي تستطيع بها إنجاز المهام و الأهداف التي

تمكنك

(1) سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار لأسامة للنشر و التوزيع، المشرق الثقافي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 27.

(2) الطراونة تحسين، سليمان اللوزي، الوقت دراسة ميدانية استطلاعية تحت منشور مؤتمة للبحوث و الدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 1996، ص 28.

من أن تكون فعالا في عملك، و تشمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك و متطلباتك الوظيفية حسب أهميتها و مطابقتها مع الوقت و المصادر المتاحة أو المحتملة." (3)

ج- إجرائيا: إدارة الوقت هو القيام بالتخطيط لوقت العمل و استثماره بشكل أفضل و التقليل من وقت الفراغ مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة، و تأخذ شكلين كيفية إدارة الوقت الرسمي للعمال و إدارة أوقات الراحة داخل و خارج المؤسسة .

02- الأداء:

أ- لغة: أدى تأدية أي أوصله و قضاة و هو أدي للأمانة من غيره، و تأدية له من حقه، أي قضيته. (4)

ب- اصطلاحا: يعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب." (5)

و يشير مفهوم الأداء: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين." (6)

ج- إجرائيا: الأداء يعرف على أنه المسؤوليات، الواجبات، المهام، و الأنشطة التي يتكون منها العمل بمؤسسات مجال الدراسة بغرض الوصول إلى تحقيق إنتاجية كبيرة ، و نوعية رفيعة خلال مدة زمنية محددة.

03- المؤسسة:

أ- لغة: المؤسسة من فعل أسس تأسيس و هو أصل البناء و بالتالي أصل كل شيء.

ب- اصطلاحا: المؤسسة تنبثق عن شخص معنوي عام بغية تحقيق نشاط معين تحت رقبته و إشرافه إذ هي جهاز تديره السلطة العامة أنشطتها مع فارق وحيد يتمثل بمنح هذا الجهاز شخصية معنوية و ما ينتج عنها من استقلال مالي وإداري من حيث المبدأ إذ أن المؤسسة العامة لا تعدو أن تكون أسلوبا للإدارة المباشرة المشخصة. (1)

(3) عليان ربحي مصطفى، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الرياض، 2005، ص 27.

(4) الفيروز أبادي و مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الثانية، 2003، ص-ص 16، 24.

(5) العلاق بشير، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلام، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص 20.

(6) بدوي أحمد زكي و مصطفى محمد كامل، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 87.

(1) عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة و أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 11.

و تعرف أيضا على أنها شخص معنوي خاضع للقانون مزود من طرف الدولة برأسمال اجتماعي و باستقلالية مالية و مسيرة بقواعد القانون التجاري.(2)

ج- إجرائيا: هي المحيط الذي ينتج فيه العامل و يسخر كافة طاقاته النفسية و الفكرية و الإبداعية بجميع أنواعها سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي

سابعا: الدراسات السابقة:

إن استعراض الدراسات المشابهة في البحوث العلمية ذات اعتبار كونها تؤدي كثير من المهام، حيث أن هذه الدراسات تتيح للباحث الاستفادة من الخطوات و الطرق المنهجية التي استعملها الباحثون الاجتماعيون السابقون في إعداد دراساتهم باعتبار العلم تراكمي، كما تتيح له هذه الأخيرة إمكانية تحليل مفاهيم بحثه و الاستفادة من طريقة صياغتها ما يخدم الباحث.

الدراسة الأولى: بعنوان: "التطور التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لمواجهات نظرة الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض."(3)

من أعداد محمد بن عبد الله الفضيلة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2008. حيث تناول الباحث في دراسته هذه تساؤلين رئيسيين هما

- هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض فاعلة؟
- و هل هذا التفعيل له علاقة باستثمار الوقت بشكل جيد و فاعل لدى الضباط القياديين؟
إذ استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كميا، و التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما

التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور

(2) عجة جيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، د ط، 2006، ص-ص 178-179.

(3) محمد بن عبد الله الفضيلة، التطور التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لوحات نظر الضباط القياديين لقوات الأمن الخاصة، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، رسالة ماجستير منشورة، 2008، ص 182 .

المقترح، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع من كتب و أبحاث و دراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدوسها الباحث، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة." و بناء على موضوع مشكلة الدراسة و أهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع مديري الإدارات العامة و مدراء و وقادات الوحدات و الكتائب و السرايا و الفصائل و أركان الوحدات و رؤساء الأقسام و بعض قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض و عددهم 351 ضابط، و نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات، حيث قام الباحث بمتابعة عملية جمع البيانات و انتظار لمدة شهر ما بين متابعة و اتصال، إلا أنه لم يستطيع استرجاع سوى 253 استبانة صالحة للتحليل و مكتملة البيانات أي بنسبة 72% من إجمالي الإستبانات الموزعة و تعد هذه النسبة من نسب الردود الجيدة في العلوم السلوكية، و بالتالي اعتبر الباحث أن الإستبانات المستردة تمثل عينة حجمها 72% من حجم المجتمع الأصلي، ثم قام باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة التي سوف تمكن الباحث من تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة، و نظرا للطبيعة الوصفية للدراسة التي تمت من خلال المسح الاجتماعي، فقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف

المرسومة لهذه الدراسة، و قد قام الباحث بإعداد الإستبانة و إخضاعها للأسس العلمية في البناء و اختبارات الصدق و الثبات.

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن خصائص أفراد الدراسة من الضباط القياديين بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، إضافة إلى آرائهم حول موضوع الدراسة، و من أهم تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- المؤهل العلمي الشائع بين أفراد العينة هو مؤهل بكالوريوس بنسبة 66,4% من إجمالي أفراد العينة.
- الفئة الشائعة لعدد سنوات الخبرة (في الوظيفة الحالية) بين أفراد عينة الدراسة هي من سنتين إلى 05 سنوات بنسبة (36,4%) من إجمالي أفراد العينة.

- غالبية أفراد عينة الدراسة 79,4% لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، و أما نسبة 20,6% تحصلوا على دورات تدريبية، و كان متوسط هذه الدورات هو 1,3 دورة لكل قائد من الضباط القياديين.

- غالبية أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت و ذلك بنسبة 80,8% و أما نسبة 14,6% فقد تحصلوا على هذه الدورات، و كان متوسط عدد هذه الدورات هو دورة واحدة لكل قائد من الضباط القياديين.

- مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى جيد.

- مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى جيد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط طردي متوسط و ذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي و متغير إدارة الوقت الكلي، فكلما زاد مستوى فاعلية التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض كلما زاد مستوى فاعلية استثمار إدارة الوقت لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض

- إن متوسط درجة الموافقة على فاعلية التطوير التنظيمي بعد تنمية الموارد البشرية لدى الضباط القياديين ذوي رتبة مقدم كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الموافقة على التطوير التنظيمي بعد تنمية الموارد البشرية لدى الضباط القياديين ذوي رتبة نقيب.

- إن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الاجتماعي لدى الضباط القياديين ذوي رتبة مقدم و ذوي رتبة عقيد فأكثر كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الاجتماعي لدى الضباط القياديين ذوي رتبة رائد.

الدراسة الثانية: بعنوان "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية" من إعداد "ملائكة عبد العزيز"⁽¹⁾ في عام 1992 وهدفت للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت و الأسباب و المؤثرات فيه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، و قام الباحث بتوزيع الإستبانة على عينة عشوائية من بعض المديرين السعوديين و الغربيين في مؤسسات حكومية مختلفة و بخاصة في مدينة جدة و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكيد 88% من المديرين السعوديين و 100% من المديرين الغربيين على أهمية الوقت و ضرورة استخدامه بشكل فعال و منتج.

- أن أهم أسباب عدم إدارة الوقت و استخدامه كما ينبغي هي الزيارات المفاجئة و إتباع سياسة الباب المفتوح، و عقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة و بدون تنظيم، إضافة إلى جلسات التسلية، و أساليب بعض المديرين غير الفاعلة كعدم التفويض و كذلك نقص الكفاءات الإدارية و التفاوت و الاختلاف بين العاملين في المستويات المتعددة و في المستوى الواحد أيضا من ناحية المؤهلات التعليمية و الخبرات.

الدراسة الثالثة: بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية: دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت و بين الأداء الوظيفي للفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض."⁽¹⁾

قام بهذه الدراسة العتيبي سنة 1993، و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الجهود التي تبذلها الأجهزة الأمنية ذات العلاقات بوزارة الداخلية للسيطرة على إدارة الوقت و انضباطيته، دراسة العلاقة الإرتباطية بين حالة الإنتاج إنتاجية العمل و السلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة، و تحديد أثر إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة و الجمهور. و قد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن الاستغلال الكفاء للوقت ينعكس على الأداء الجيد و الفعال للمنظمة و من ثم تقدم الخدمة للمراجع بأعلى كفاءة و أقل تكلفة.

- إن المحاملة الشخصية و محاولة إرضاء الآخرين يؤثر تأثيرا سلبيا على سير العمل و مدى الإنجاز داخل المنظمة.

(1) محمد بن عبد الله الفضيلة، التطور التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، مرجع نفسه، ص 62.

(1) محمد بن عبد الله الفضيلة، مرجع نفسه، ص 63.

- إن توزيع العمل بين العاملين في بعض الإدارات في الأجهزة الأمنية بصورة عشوائية يزيد من تحمل بعض العاملين عبء العمل دون البعض الآخر، و يؤدي في نفس الوقت إلى هدر في الوقت المخصص لإنهاء المعاملات بشكل عام.

- هناك قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، و لهذا القصور آثاره السلبية على كفاءة الأداء.

تقييم الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على كيفية إدارة الوقت الرسمي أثناء العمل في مختلف المجالات، و قد تجاهلت هذه الدراسات كلها أهمية وقتو كيفية استغلاله، و مدى تأثيره على أداء العمال داخل المؤسسة. و قد ساعدتنا هذه الدراسات في فهم جانب مهم من موضوعنا ألا و هو إدارة الوقت و دوره على أداء العمال و جهود الرؤساء نحو الاستغلال الأمثل للوقت، و أثر إدارة الوقت على العلاقة الموجودة بين العمال، و أما الجانب الذي ركزنا عليه و لم تذكره الدراسات السابقة هو وقت الراحة الممنوحة للعمال أثناء العملية الانتاجية الذي له أثر على أداء العامل داخل المؤسسة .

الفصل الثاني:

ماهية الوقت و أنواعه

تمهيد

أولاً: مفهوم الوقت

ثانياً: خصائص الوقت.

ثالثاً: أنواع الوقت.

1- الوقت الإبداعي.

2- الوقت التحضيري.

3- الوقت الانتاجي.

رابعاً: مضيعات الوقت.

خلاصة.

تمهيد:

الوقت من ذهب، بل هو أعلى من ذلك، حيث لا يمكن تقديره بثمن، فهو السبيل الوحيد لأجل الوصول إلى تحقيق الغايات، إذ يعتبر الوقت من أحد الموارد النادرة الواجب علينا المحافظة عليها، واستغلالها بشكل جيد، فإذا استطاع الفرد أن يتحكم في وقته استطاع أن يستغله في تحقيق أهدافه و غاياته في الحياة، و عليه لا يمكننا عزل الوقت عن حياة الإنسان الشخصية و المهنية.

ولقد تطرقنا في فصلنا هذا للوقت وفقا للخطة التالية و التي استهلناها بداية بمفهوم الوقت، خصائصه، و من ثم أنواعه، و أخيرا تطرقنا لأهم مضيعات الوقت.

أولا: مفهوم الوقت:

هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت، و قيمته و أهميته بين مجتمع و آخر، بين منظمة و أخرى و حتى كذلك بين أفراد المجتمع الواحد. فنجد أنه ما من تعريف دقيق و محدد للوقت. نجد بأن فكرة الوقت قد شغلت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف "أرسطو" الوقت "بأنه تعداد الحركة"، و أما في القرون الوسطى جاء "إسحاق نيوتن" و عرف الوقت "بأنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، و أما في العصور الحديثة يرى "كانت" أن الزمن "ليس شيء موضوعيا قائما بذاته، و أن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل." (1)

من خلال ما سبق نجد بأنه ما من تعريف دقيق و محدد للوقت، و لكن بصورة عامة يمكن القول بأن مفهوم الوقت يتمثل "في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل." (2)

و قد عرف "أبو شيخة" الوقت على أنه "المادة التي صنعت منها الحياة و هو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات (3) أخرى."

(1) محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص15.

(2) رحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص17.

(3) أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، ص21.

نظرا للاختلافات الفردية الكبيرة بين أفراد المجتمع الواحد فضلا عن الاختلافات الواضحة بين مجتمع وآخر، فقد بررت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت، وأهميته، وقيمه، فنجد بأن المجتمعات المتقدمة تلي اهتماما كبيرا للوقت، وحرصا أفضل على كيفية توزيعه و استغلاله، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة و الخاصة، و هذا الاهتمام و الحرص يقل في المجتمعات النامية أو الأقل تقدما.

إن الوقت من الموارد المتاحة للأفراد العاديين في المجتمع، فهو أيضا من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في هذا المجتمع، و من الطبيعي أن يكون لهذه المنظمات أهداف محددة، تسعى لتحقيقها من خلال تكريس و استغلال كافة الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها بما فيها الوقت، و لسوء الحظ و على الرغم من هذه الأهمية الكبيرة للوقت، فإنه أكثر الموارد هدرا، و أقل استغلالا، سواء من المنظمات أو الأفراد العاديين، و يعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون من أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله. (1)

و قد أورد المعجم الوسيط معنى الوقت على أنه "مقدار من الزمن قدر الأمر ما." (2)

ثانيا: خصائص الوقت: لقد قيل الكثير في الوقت، و هو في مجمله يعكس طبيعة الوقت و خصائصه التي يمكن بلورتها على النحو التالي:

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

- الوقت لا يحترم أحدا، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة و الوتيرة سواء أكان زمن مسرة و فرح أم ومن اكتئاب و قرح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، و يجري جريان الرياح، و استعادته محض تمن.

(1) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998، ص17.

(2) ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص15.

- الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، و لما كان سريع الانقضاء و ما مضى منه لن يرجع و لن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملك الإنسان. (3)

- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالتقوى لعاملة و الأموال و الأجهزة و المعدات لأنه:
أ- لا يمكن تخزينه.

ب- لا يمكن إحلاله.

ج- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

د- لا يمكن شراءه أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيفه، أو تغييره، و كل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضه وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية في كل دقيقة.

هـ- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، و لا يستطيع أحد زيادة، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع، و 8766 ساعة في السنة. (1)

ثالثاً: أنواع الوقت: يقسم "غودلوي" معزملاًتها الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

01- الوقت الإبداعي: وهو الوقت بعمليات التفكير، التحليل، التخطيط المستقبلي، تنظيم العمل و تقييم المنجزات. (2)

وهناك الكثير من النشاطات الإدارية تمارس في هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي، توجيه و تقويم، كما تواجه هذا من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية و موضوعية تضمن فاعلية و نتائج القرارات التي تصدر بشأنها. (3)

02- الوقت التحضيري: ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل أو النشاط وإذا ما تم استغلاله بدقة و ذكاء، و توفرت المدخلات الأساسية للعمل فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

03- الوقت الإنتاجي: ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال و الأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضير لها في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت على الإداري

(3) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 26.

(1) أبو شيخة نادر، إدارة الوقت، دارالمجدلاوي، عمان الأردن، 1991، ص: 22.

(2) ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 31.

(3) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 200.

إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل وإنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير فإذا ما خصص وقت أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في مؤسس أو كليهما معا قليل نسبي، مما يعنى عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت.

وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- وقت الإنتاج العادي: غير الطارئ أو المبرمج.

ب- وقت الإنتاج غير العادي: الطارئ أو غير مبرمج.

ج- الوقت العام أو غير المباشر: ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل

المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات ومؤسسات حضور الإداري القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة. (1)

إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد دعم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. (2)

و يظهر لنا وجود أربعة مجالات رئيسية يتماثل الوقت فيها هي: (3)

المجال الأول: وقت النوم: وهو وقت ضروري ولازم لأجل الإنسان وصحته وعافيته، ولا يستقيم توازن الإنسان النفسي والعصبي والجسماني إلا به ويتم تقسيم وقت النوم إلى ثلاثة أنواع هي:

- وقت الاسترخاء: يبدأ فيه الفرد باستعداده للنوم والتمهيد اللازم له.

- وقت الاستغراق في النوم: وهو تحول الفرد من مرحلة الاسترخاء إلى مرحلة الاستغراق في النوم والانتقال بالإحساس والشعور من مرحلة التنبه وردود الأفعال إلى مرحلة الراحة وعدم الفعل.

- وقت اليقاض: وهو الإفاقة، التنبيه التدريجي والإدراك واستعادة الشعور والحياة، امتلاك منظومة الحركة الواعية الرشيدة، استرجاع الخبرات، المعلومات، البيانات السابقة، استعادة القوة والرغبة ومنظومة السلوك.

(1) ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص 31.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 20.

(3) حسن الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، تيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 95.

المجال الثاني: وقت العمل: وهو الشغل الشاغل الذي يستغرق حياة الإنسان، فالإنسان ولد ليعمل وليمارس نشاطاً، ومن خلال هذا النشاط يكتسب رزقه ويستمد أهميته، ويحقق ذاته ولما كان وقت العمل يزداد مع تزايد المسؤوليات والأعباء، فإنه يتعين دراسة هذا الوقت، تحليل جوانبه ومعرفة أبعاده ومما يتكون ويتركب من أجزاء، ويمكن لنا أن نقسم هذا الوقت إلى ثلاثة أجزاء هي:

- وقت المواصلات: ويشمل وقت الانتقال من المنزل إلى مكان العمل أو العكس.

- وقت اللقاءات والاتصالات: الحوار، الاستقبالات، الترحيب بالزبائن وإكرامهم ومجاملتهم كجزء من العمل المعتاد.

- وقت العمل الفعلي التنفيذي: وهو الذي تقوم به وفقاً للتوصيف الوظيفي، الاختصاصات والمهام المسندة إليك، وما نمارسه من أنشطة ذهنية و بدنية للقيام بذلك.

المجال الثالث: وقت الأسرة والعائلة: وهو الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته، ويتكون هذا الوقت من ثلاثة أجزاء هي:

- لقاءات الطعام و تناول الواجبات مع الأسرة: نعني بالخصوص وجبتي الإفطار والعشاء، وتعتمد لقاءات الطعام على إحساس الفرد بالأسرة، وأهميته أن يجتمع أفراد الأسرة حول المائدة وتناول الطعام معاً.

- وقت مشاهدة التلفزيون: سواء أكان هذا الوقت بمسلسل معين، أو محدد له وقت معين اعتادت الأسرة أن تجلس إليه، أو كان لمشاهدة فيلم مستأجر أو متابعة نشرات الأخبار.

- الوقت المخصص لحل المشكلات العائلية أو الأسرية: وهو الوقت الذي يفرض ذاته على الفرد ويجبره على أن يخصص له وقت، فالمشكلات متعددة، متنوعة ومختلفة من حيث التأثير ومن حيث قوتها وسطوتها، ومن حيث درجة خطورة المشكلة، ومن حيث أطرافها سواء القائمين بها أو المتضررين منها.

المجال الرابع: وقت الترفيه والتسلية والاستمتاع: يحتاج الإنسان للترويح عن نفسه، وقضاء وقت ممتع والترفيه عن نفسه حتى يتجنب الوقوع في القلق والضغط والاضطراب والشد العصبي، وعليه فإنه يمارس هوايات متعددة، يمكن أن يمارس هواية محددة، أو عدة هوايات وذلك بحسب الوقت المتاح له، وعليه فإنه يمكن تقسيم وقت الترفيه والتسلية والاستمتاع إلى الأجزاء التالية:

- لقاءات النادي والمقهى أو المكان الذي يلتقي فيه الفرد بأصدقائه: وذلك من أجل تبادل الرأي والحوار معهم.

-لقاءات ممارسة الهواية الرياضية: سواء كانت فردية أو جماعية، أو الذهاب إلى السينما أو المسرح، أو حضور المنتديات الثقافية.

للتقوس ذات الطابع الخاص، وممارسا للأشياء ذات الطبيعة الأكثر خصوصية. ومع تزايد الإحساس بإيقاع الزمن فإننا لا نملك إلا 24 ساعة في اليوم، ولا نملك معها إلا نفس الوقت الذي يملكه الآخرون، والذي لا يزيد ولا ينقص. وهذا فإننا نبذر الوقت ونهدره، ونضيعه فيما ليس له معنى، ونملأ الكون صراخا وشكوى بأننا ليس لدينا الوقت الكافي لإنجاز ما

نريده، وهذا كله ما هو إلا مؤشر على سوء إدارة الوقت، فالوقت ليس هو المشكلة، إن المشكلة تكمن في كيفية استغلال الوقت. (1)

من بين الذين قسموا الوقت نجد أيضا وجهة نظر المسيليم حيث قسم الوقت إلى الأنواع التالية: (2)

- **وقت العمل:** يتكون من عدد معين من الساعات كل يوم، ويكمن مفتاح الفعالية في كمية الوقت التي يتم تكريسها فعلا للعمل، والذي يفترض إسهامه في إنجاز أهداف وظيفتك.
- **وقت القلق:** لا يحقق لنا أي شيء ويجب تحويله إلى نوع آخر من الوقت.
- **وقت الراحة (الفراغ):** يجب إدخاله في كل يوم لضمان فعالية وقت العمل.
- **الوقت الحر:** يجب ألا يتساوى مع وقت الراحة أو أي نوع آخر، حيث أننا لا نحبذ أن يكون اليوم كله مبرحجا، والوقت الحر يمكن أن يستخدم بطرق عديدة، منها القراءة.
- **الوقت الرئيسي (الذروة):** يجب تحديده واستخدامه للتركيز على أولوياتك الأهم من غيرها.
- **وقت الانشغال:** هو الوقت الزائف والذي تريد من خلاله أن تظهر للآخرين أنك مشغول جدا، ولكن يمكنك أن تظهر لهم ذلك بصورة أفضل عن طريق استخدام العمل بشكل منتج. - **وقت النوم:** وهو وقت مهم جدا لكل شخص، حيث أنه مما لا شك فيه أن الراحة غير الكافية وضعف الفعالية، فالاسترخاء أو الغفوة لمدة عشر دقائق عندما تكون مرهقة يمكن أن يزيد من فعاليتك بما يعادل أضعاف هذا الوقت، ولكن يجب الانتباه إلى أن ذلك لا يعني أن تستريح عشر دقائق بعد كل خمس دقائق من العمل.

(1) محسن الخضيري، مرجع سابق، ص-ص 95-97.

(2) محمد المسيليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، جامعة الكويت، 1998، ص 13.

رابعاً: مضيعات الوقت:

أكدت كل الحضارات الإنسانية على أهمية الوقت، وكل الفلاسفة والحكماء حذروا من خطر التفريط فيه وإضاعته، وفي ديننا الإسلامي نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم أكد وبشكل كبير على خطورة الوقت بقوله عليه الصلاة والسلام "نعمتان مغبون فيهما كثير الناس: الصحة والوقت." و الرسول "صلى الله عليه و سلم" هنا أنه توجد نعمتان مثّالله بهما على الإنسان لكنه لا يستغلها الاستغلال الأمثل و هما: الصحة و الوقت.

ليس هناك عاقل يبذر وقته، ويضيع ساعات يومه، لأنه في حقيقة الأمر يقتل حياته، أو كما قال "العالم الجليل الحسن البصري": "يا ابن آدم إنما أنت أيام، فإذا ذهب يومك ذهب بعضك، و العاقل هو الذي يشغل وقته بشكل منظم ومثالي، ولا يسمح للصغائر بأن تشغله وتستحوذ على عمره." (1)

وسوف نقدم فيما يلي أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين وذلك وفق الوظائف الإدارية.

01- التخطيط وأثره على ضياع الوقت: للتخطيط أثر كبير على ضياع الوقت و عدم استغلاله و يتضح ذلك من خلال ما يلي: (2)

- غياب الأولويات.
- ندرة المعلومات.
- رداءة نظم حفظ المستندات.
- إتباع سياسة الباب المفتوح.
- حدوث أزمات غير مخطط لها.
- تركيز الاهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية.
- تأجيل اتخاذ القرارات.
- تباعد مواقع العمل.
- زحمة الأعمال الورقية.

(1) محمد المسليم، مرجع سابق، ص 13.

(2) محمد الصبري، إدارة الوقت، مؤسسة حرس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 196.

- غياب الوعي التخطيطي.

- عدم الوضوح في الأهداف

02- سوء النمط الإداري وأثره على ضياع الوقت: يؤثر سوء التسيير و النمط الإداري على ضياع الوقت

و ذلك من خلال:

- الاجتماعات غير الضرورية.

- عدم وضوح الدور الوظيفي.

- كثرة عدد العاملين بدون داعي.

- عدم فاعلية مدراء المكاتب.

- القراءة العشوائية للتقارير و المذكرات.

- الفشل في التفويض.

- اختلاف قيم العاملين.

- المناورات المتعارضة لفرق العمل.⁽¹⁾

03- سوء التوجيه و أثره على ضياع الوقت: إن التوجيه الجيد يلعب دورا هاما في استغلال الوقت، لكن

نقص التوجيه يؤدي إلى ضياع الوقت و نذكر منها:

- القيادة المتسلطة لدى المدير.

- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة و الروتينية.

- التفويض غير الفعال.

- الافتقار إلى التنسيق.

- ضعف القدرة على التكيف.

- ضعف روح الفريق.⁽²⁾

04- العادات السيئة و أثرها على إضاعة الوقت: يتأثر الوقت بالعادات السيئة و ذلك من خلال:

- سوء ترتيب الأشياء و عدم وضعها في أماكنها.

- الإجهاد أو الاسترخاء.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 197.

(2) اللوزي موسى، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 189.

- أداء الأعمال بطريقة المحاولة و الخطاء.
- التباطؤ في تنفيذ الأعمال.
- زيادة الأعمال غير الهادفة.
- التردد في اتخاذ القرارات.(1)

05- الرقابة و أثرها على ضياع الوقت: عدم الرقابة يؤدي إلى ضياع الوقت من خلال مايلي:

- كثرة الزوّار أو المكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير الرقابة.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- كثرة الأخطاء و تدني الأداء.
- عدم القدرة على قول كلمة "لا".(2)

06- التنظيم وأثره على ضياع الوقت: يعدّ التنظيم العدو الأول للوقت ومن أهمّ العناصر التي تضيّع الوقت:

عدم ترتيب الوقت بحثا عن شيء معيّن أو أنّ هناك أمور غير متوقعة وغير مستعد لها، تظهر في أثناء تأدية أمور أخرى فهذا يدلّ على عدم التنظيم، حيث لا بد من إعادة النظر في مكان العمل أو بيئته. و الرغبة في التنظيم تبدأ من الذات، و الحفاظ على الوقت يجب توفرّ مكان عمل منظمّ و يقال "مكان لكلّ شيء وكلّ شيء في مكانه" وتعدّ أفضل نصيحة لتوفير الوقت و تنظيم المعلومات التي نحتاج إليها.(3)

07- ضعف القيادة و أثرها على إضاعة الوقت: من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت ضعف القيادة و ذلك من خلال ما يلي:

- العجز عن التحكم في التفاعلات الاجتماعية.
- التركيز على أكثر من موضوع في وقت واحد.

(1) محمد الصّيرفي، مرجع سابق، ص202.

(2) اللّوزي موسى، مرجع سابق، ص189.

- سناء محمد سليمان، كيفية تنظيم الوقت: و تشغيل أوقات الفراغ بين الواقع و الواجب، عالم الكتب للنشر، التوزيع والطباعة، الطبعة (3)

الأولى، القاهرة، 2007، ص61.

- كثرة قراءة البريد غير المهم.

- الاستغراق في التفاصيل.

- عدم وضع نظام اتصالات جيد. (4)

مما تقدّم نجد أنّ مضيعات الوقت ترتبط بشكل كبير بالثقافة الشخصية للموظف والثقافة التنظيمية في المنظمة، وأنّ أيّ منظمة تأخذ متغيّر الوقت في تخطيطها تنجح في رفع مستوى إنتاجية منسوبها بقدر ينعكس على مستوى أداء الخدمات بشكل أفضل في ظلّ التطوّرات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية، وخاصة التطوّرات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات و المواصلات و ارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات، و ارتفاع تكاليف الإنتاج وعليه يمكن ترتيب مضيعات الوقت على عدة مستويات هي: (1)

1- أنت و ذاتك (على المستوى الشخصي أو معوّقات شخصية).

2- أنت و مهامك (خلال العمل الرسمي أو المعوّقات التنظيمية).

3- أنت و الآخرون (على المستوى الاجتماعي أو البيئة المحيطة).

و التي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

أ- المضيعات على المستوى الفردي:

ترتبط هذه المضيعات على سوء استخدام الفرد لوقته الخاص والذي ينعكس بآثار سلبية على جوانب صحية و فكرية و ذهنية حيث تتضح في سوء التنظيم الشخصي بأن يكون لديهم مهام كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام من العوامل الشخصية الأخرى عدم وضع أهداف محددة للوظيفة، فبدون هذه الأهداف فإنّه لن يكون له اتجاه معين، فالأهداف تحدد الاتجاه، و الأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط و كل طلب على وقته. (2)

وكذلك من الأسباب الشخصية لإضاعة الوقت سوء التنظيم وعدم اللجوء إلى تفويض السلطة و إلى التخطيط و تحديد الأهداف و الأولويات، وحين يلجأ إلى التسويق والمماثلة وتبني سياسة الباب المفتوح على إطلاقها. (3)

(4) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 205.

(1) فوتانا دافيد، إدارة الوقت، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مراجعة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص-ص 55-61.

(2) اللوزي مصطفى، مرجع سابق، ص، 185.

(3) أبو شيخة نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت. مكتبة المدينة الطبعة 9 ص 182-183.

لدى فإن قيمة الوقت في تدهور مستمر بسبب الضغوط التي تملّحها العلاقات الأسرية والمفاهيم الاجتماعية و علاقات الأصدقاء و هذا حسب دكتور "ملائكة محمد عبد العزيز" مؤلف كتاب مبادئ القيادة و الادارة 2013.

وكذلك نجد "الحسن" توصل إلى نتيجة مفادها عدم وجود أهداف و أولويات و خطط يومية و كذلك عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام و القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

و كما نجد "عبد الرحمان علي الكبسي" 1989 مؤهل في دراسات سوسولوجيا الانترنت قام بدراسة حول الهدر في الوقت الرسمي و توصل إلى أن 70% من أفراد العينة المدروسة يوجد لديهم وقت فراغ خلال ساعات الدوام الرسمي، وأنه يهدر في غير الاتجاهات التي خصص لها أصلاً.
ب- المضيعات على مستوى الجماعي:

يحدّد "أبو شيخة نادر" مؤلف كتاب اصول التفاوض 2017 /02/14 أهم المعوقات التنظيمية سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم وتضخم عدد العاملين و زيادة عدد الاجتماعات عن المعقول و كذلك عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصال و الزيارات المفاجئة و الاجتماعات غير الناجحة والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، و قراءة الصحف و المجالات وأخيراً التنفيذ قبل التفكير.⁽¹⁾

وكذلك نجد أبو الشعر وعزة 1982 قام بدراسة حول الانتظام في الدوام الرسمي للأجهزة الحكومية السعودية، تبين من خلالها أنّ الوقت الضائع سنويًا بسبب عدم الانتظام في الدوام يكلف حوالي 1,5 مليار ريال سعودي.

كما نجد في الدراسة التي قامت بها "الرجوب" 1997 عن أهم مشكلات إدارة الوقت أدى العاملين في جامعة أردنية حيث توصلت إلى أنّ أهم المشكلات المتعلقة بالجانب التكنولوجي كانت تتمثل في غياب التدريب على مفهوم إدارة الوقت و عدم وجود جهاز تسجيل مكالمات و غياب تقنيات مراقبة استخدام الوقت، أما في الجانب الاجتماعي فتمثلت المشكلات في الكسل و عدم تحمّل المسؤولية، و العلاقات

(1) أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص-ص 132-136.

الشخصية داخل العمل و المحاباة في تطبيق الأنظمة و التعليمات، في حين تمثلت في أهم مشكلات الجانب التنظيمي في تأجيل القرارات، و كثرة الأعمال الروتينية و الفشل في تفويض الصلاحيات⁽²⁾

ج- على مستوى المنظمة:

تلعب البيئة المحلية دورا مهما و كبيرا في إدارة الوقت و بشكل خاص البيئة الاجتماعية، و نعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل و المؤثرات الاجتماعية و الثقافية التي تشهدها في البيئة المحلية و العادات و التقاليد و الأعراف و الأنماط الاجتماعية الأخرى و التي تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على إدارة الوقت و تديره بشكل فعال، و يمكن النظر إلى الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف و السعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي و في نهاية عطلة الأسبوع و هذا بدوره ينعكس على إضاعة الوقت و عدم تنظيمه لدى الكبار و الصغار على حدّ سواء ما عد قلة من الناس المنظمين.⁽³⁾

تعدّ المناسبات الاجتماعية والدينية و الوطنية و حتّى القومية التي تضيع كثيرا من الوقت و بصفة متكرّرة، و كذلك اللقاءات الاجتماعية كالدوريات و الزيارات العائلية طويلة الأمد خلال عطلة الأسبوع لأنّ كثيرا ما تمضي عطلة الأسبوع دون إنجاز الأعمال المهمة، و قد يكون التأجيل هو سيّد الموقف في نهاية الأسبوع، فكثيرا ما يتكرّر التأجيل و الزيارات و المحاملات الاجتماعية وأمور أخرى مفاجأة و غير مخطّط لها على حساب الوقت. وكذلك التأجيل المتعدّد لكثير من المهام و النشاطات سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل، و قد يكون أسباب ذلك التأجيل متطلّبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا إليها سابقا، و قد يكون من التأجيل بسبب التعوّد عليه أو الإهتمام و اللامبالاة بالوقت.⁽¹⁾

للتأكد من هذه المضيعات تشير دراسة "الغيت" 1990 بعنوان "الإنتاجية في القطاع الحكومي" إلى أنّ 57 من عيّنة الدّراسة ذكرت أنّ الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل.

⁽²⁾ محمد عبد الله الفضيلة، التطور التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القبايين لقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، 2008، ص42.

⁽³⁾ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص148.

⁽¹⁾ العدلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور علي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1994، ص19-20.

وكما نجد "الجرسي" في دراسة 2001 تبين أنّ أهمّ مضيعات الوقت بصفة خاصة هي تأمين احتياجات البيتفي أثناء الدّوام، وقراءة الصحف والمجلات أثناء الدّوام، تأجيل تسويق الأمور، مغادرة العمل مبكراً، توصيل الأبناء إلى المدرسة أثناء الدّوام، مراجعة المستشفى في أثناء الدّوام، والإهتمام بالإجراءات الروتينية القليلة الأهمية وكما أنّ هناك مضيعات متوسّطة أقلّ تبديدا للوقت من الأولى وهي الاجتماعات المطوّلة، المقاطعات الهاتفية، كثرة الأعمال الورقية القيام بأعمال متنوّعة و متعدّدة في وقت واحد.

خلاصة:

يتجلى لنا مما سبق أن الوقت عنصر متحرك باستمرار، بشكل منظم باتجاه الأمام دون توقف و هو أهم عنصر متاح بشكل عادل أمام الشرائح الاجتماعية، و يكمن سر نجاح بأي عمل في حسن استغلاله بطريقة رشيدة و منظمة باكتساب مهارات و خبرات جديدة تضاف إلى رصيد العمال المعرفي، من أجل تطبيقها و تجسيدها في الميدان لتحقيق الشعور بالوجود و تحقيق الذات في الحياة رغم تعدد العوائق. و لأنّ الإنجاز يمكن من الدلالة على بعد الوقت فنجد كل إنسان في حاجة إلى تحقيق ذاته بأكبر الإنجازات الممكنة من أجل رسم المجد الحضاري بأكبر سرعة ممكنة بسبب قصر مدة حياته و قضايا النزاع في المجتمع الحديث تعقدت برامج و وسائل حلها و القضاء عليها و لأهمية اختيار الأنشطة الممارسة دور مهم في تحقيق التوازن بين العمل و نوعية باقي الحياة الأخرى في تحقيق الطموحات و زيادة شحن طاقات الإنتاج و دفع عجلة التقدم نحو الأمام.

الفصل الثالث

اهمية ادارة الوقت في العمل

تمهيد.

أولاً: مفهوم إدارة الوقت.

ثانياً: أبعاد إدارة الوقت.

ثالثاً: علم الإدارة و إدارة الوقت.

رابعاً: القواعد المساعدة في إدارة الوقت.

خلاصة.

تمهيد:

مما لا شك فيه أن الإدارة باختلاف تفرعاتها أصبحت ظاهرة بارزة خاصة في المجتمعات الحديثة، و بما أن الوقت هو أحد الموارد النادرة المتاحة للإنسان، توجب إدارته بالطريقة الصحيحة لأجل استغلاله و استثماره و تجنب ضياعه. و تناولنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الوقت، ثم اهتمام علم الإدارة بإدارة الوقت، إضافة إلى أبعاد إدارة الوقت، و أخيرا تعرضنا للقواعد المساعدة في كيفية إدارة الوقت.

أولاً: مفهوم إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت بأنها: "إحدى العمليات التي نستطيع بها إنجاز المهام و الأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك، وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها و مطبقاتها مع الوقت و المصادر المتاحة أو المحتملة."⁽¹⁾

وكما نجد مفهوم إدارة الوقت عند "بيتر دركر" هو: "القيام بعمل الأشياء بشكل أفضل."⁽²⁾

لكن "الكايد زهير" دكتور صاحب كتاب الحكمانية يعطي مفهوماً آخر لإدارة الوقت وهي: "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو أسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري، ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل.

و من جانب آخر نجد "الجرسي خالد" قد أوضح في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت: "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال و محاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج و بالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد."⁽³⁾

كما عبر "زهير الكايد" عن إدارة الوقت: "أنها عملية في ذاتها تتكون من مهام التخطيط، التنظيم و الرقابة." و بما أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط، التنظيم، التنفيذ و الرقابة و أيضاً إدارة الوقت، و إدارة الوقت في حد ذاتها عملية تستلزم وجود مهارات لاستخدامها بفاعلية التخطيط والتنظيم

(1) عليان رجي مصطفى، مرجع سابق، ص 27.

(2) نجم إيهاب حامد، المدير المتميز، القاهرة، معهد التنمية الإدارية، 1996، ص 169.

(3) الجرسى خالد بن عبد الرحمن بن علي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت، كلية الإمام الأوزاعي

للدراستات الإسلامية، بيروت، لبنان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001، ص 25.

و في هذا الصدد نجد "ملائكة عبد العزيز محمد" يعطينا مفهوم آخر لإدارة الوقت و هو: "إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدي في الوقت. و هنا تعني الاستخدام الأفضل للوقت و الإمكانيات المتوفرة بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، و تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الزمن في الحاضر و تحليله، و التخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل.⁽¹⁾

أما "العقيد" فيرى في إدارة الوقت أنها: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة، و بين حاجات الجسد، الروح والعقل."⁽²⁾

و عليه يمكن القول بأن عملية إدارة الوقت تمكن المدير من المحافظة على يومه منظماً بشكل جيد، و ما يرتبط بذلك من تخطيط للأنشطة التي تمارس خلال يوم العمل، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الوقت تعني "محاولة التحكم فيه و توجيهه لصالح المنظمة التي يعمل فيها، و إدارة الوقت بنجاح هي السبيل لإدارة العمل بكفاءة و فاعلية."⁽³⁾

من خلال التعريف السابق نلاحظ بأنه ركز على ضرورة إدارة الوقت أثناء فترات العمل، و ركز خصوصاً على كيفية إدارة وقت المدير بشكل خاص، و تجاهل أهداف و مصالح العامل خارج هذه الأوقات.

(1) ملائكة عبد العزيز محمد، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، جدة، إدارة البحوث الاقتصادية و المعلومات، 1992، ص18.

(2) عبد الله شوقي، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص32.

(3) عبد الله شوقي، مرجع نفسه، ص57.

ثانيا: أبعاد إدارة الوقت:

نظرا لحاجة المنظمات الدائمة لاستغلال مواردها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فلا بد من أن تشغل وقتها أيضا بطريقة فعالة كأحد هذه الموارد المتاحة في ظل الاختلافات الفردية بين منسوبي التنظيم الواحد و الاختلافات الجوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت و أهميته و قيمته و الحفاظ عليه و توزيعه و استغلاله بطريقة مثلى ذلك الأمر شكل بعدا رئيسيا في دراسة أبعاد إدارة الوقت و الذي صاحبه اختلاف في طبيعة المستوى الثقافي و العلمي لمنسوبي التنظيم و التقنية المتاحة، وسائل الاتصال، نوعية الإجراءات المتبعة، الإشراف و مستوى التنسيق و غيرها من المجالات و هذا كانت محصلته اختلافات في التأثير على مفاهيم و سلوكيات و ممارسات الأفراد في تلك المنظمات فيما يتعلق بالوقت و حرصهم عليه و اهتمامهم به حتى أصبحت كل منظمة توصف بمستوى إدارة وقتها و القدرة على التحكم في الوقت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كالأستثمار الموجه لتنمية العنصر البشري و تنوع المهام.⁽⁴⁾

و هناك أبعاد عديدة و متنوعة للوقت و هي كالتالي:

1- البعد السيكولوجي:

الشعور بالقلق خوفا من التخلف عن ميعاد مهم

الشعور بالضيق نتيجة تأخر الآخرين

الشعور بالضعف نتيجة العجز عن الوفاء بالالتزامات

الشعور بعدم الارتياح لعدم الترقى في الموعد المحدد

2- البعد الحيوي:

لكل واحد منا ساعة ميقاوية بداخله تؤثر على نشاطاته، فنجد الفرد في بعض الأحيان يكون في أحسن حالاته من النشاط وفي بعض الأوقات الأخرى نجده مهما بذل من جهد يجد إنجازته ليس على نفس المستوى الذي كان يأمله.

فالإنسان منذ ولادته تتأثر حياته بثلاثة عناصر أساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الإنسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية و هذه الدورات الثلاث هي التي تؤثر على سلوك الإنسان إيجابا أو

⁽⁴⁾ اللوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 187.

سلبا، ففي الفترات الإيجابية يكون السلوكي قمة قوته و كلما تحركت واحدة من الدورات في الاتجاه السلبي انعكس ذلك على سلوك الإنسان نتيجة لوجود أخطاء تؤثر على الجسم أو العاطفة أو القدرات الذهنية للإنسان.⁽¹⁾

ثالثا: علم الإدارة و إدارة الوقت :

ظل مفهوم إدارة الوقت مفهوما شائعا في البحوث الإدارية الكلاسيكية حيث اعتمد في جله على مناقشة قدرة المنظمة على تشغيل العامل أكبر قدر ممكن دون ضياع الوقت في الأعمال الثانوية، فمنذ عهد "المدرسة الكلاسيكية" و تجارب "تايلور" التي ركزت على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية حيث لاحظ أن هناك ضعف في الإنتاج بسبب سوء استغلال الوقت.

و كذلك دراسات "جيلبرت" التي حثت على استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال، كما نجد تجارب "جانن" الذي وضع جداول عمل و مخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط، التنفيذ و الرقابة.⁽²⁾

و كذلك نجد "المدرسة السلوكية" اهتمت أيضا بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني و سلوكه، علاقاته، مشاعره و ذلك من خلال دراسة "إلتونمايو" فيمصنع "هاوثرن إلكتريك" و توصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام تقلل من الإنتاجية⁽³⁾

أما "المدارس الإدارية الحديثة" فقد أبدت اهتماما خاصا بالوقت إذ أن "مدرسة الأساليب الكمية" مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت وهو ما يسمى بصفوف الانتظار في حين اعتبرت "مدرسة نظرية النظم" الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك و يسير إلى الأمام بشكل منتظم.⁽¹⁾

بعد أن قمنا بهذا العرض السريع و الموجز لبعض النظريات في الإدارة يظهر لنا جليا ارتباط هذه النظريات بالوقت و اهتماماته و ذلك في جميع مراحلها التطبيقية لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، و تحقيق الهدف

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19.

(2) محمد عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف طلال بن عايد الأحمد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 36.

(3) الخولي سيد محمد، فاعلية إدارة الوقت و إتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994، ص 13.

(1) عقيلي عمر وصفي، الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 131.

يحتاج إلى وقت، كما أن عناصر الإدارة الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و اتخاذ القرار كلها تحتاج إلى الوقت، و بذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، و يحتاج أيضا إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه، و وقت العمل محدود بساعات يجب أن يعمل المدير على استثمارها بكفاءة و فاعلية.

و كما يعبر عن العملية الإدارية بأنها: "عملية التفاعل بين جزئيات أو مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة، فهي تتألف من وظائف يمكن إجمالها بالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة ترتبط ببعضها البعض ارتباطا وثيقا فالتخطيط هو أول وظائف العملية الإدارية يسبق زمنيا جميع مراحل العملية الإدارية، لأنه يحدد الأهداف و الأعمال التي يجب القيام بها بالكيفية و الوقت الملائمين لتنفيذها فهو عبارة عن وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة على ضوء الظروف التي ستسود مستقبلا و بأفضل صورة ممكنة." (2)

رابعاً: القواعد المساعدة في كيفية إدارة الوقت:

أشار كل من "ماكنزي" و "أنجستروم" إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن استخدامها لتوفير وقت المديرين

الإداريين كان من أهمها:

- 1- الإقلال من اللجان .
- 2- زيادة سرعة المرسلات. (3)
- 3- عدم تأجيل اتخاذ القرارات .
- 4 - تخصيص ملف لمتابعة القرارات.
- 5- التأكد من أن المفوض له قادر على فهم الصلاحيات المعطاة له
- 6- ترتيب المواعد و تحديدها مع السكرتيرة .
- 7- تفويض قراءة المعلومات للمرؤوسين لفهمها و إدراكها .
- 8- تنظيم المؤتمرات .

(2) ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص30.

(3) اللوزي موسى، مرجع سابق، ص119.

9- استعمال نظام سكريتاريا فعال .

10- اعتماد نظام الرسائل و المذكرات القصيرة .

11- تخطيط و تنظيم الوقت.

12- اللجوء إلى التدريب .

و من جانب آخر وصف "تيري" العملية الإدارية الممكن من خلالها تنظيم الوقت بالالتزام بالتخطيط، التنظيم، التنفيذ و الرقابة، و ذلك أن تحتوي عملية إدارة المهام مهارات التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية ، و كذلك مهارة الرقابة و التخطيط هو الوصول للأهداف بأقل وقت، جهد و تكلفة.(1)

و لعل هذه الاقتراحات بالإضافة إلى قواعد تطبيق إدارة الوقت في المنظمات الإدارية بصفة عامة و المؤسسات الصناعية والاقتصادية بصفة خاصة تساعد في تحسين الأداء و تقليل التكاليف وتطوير التنظيم الإنساني و التنظيمي.

أما "ياسر أحمد فرح" فيرى أنه لكي يصل الإنسان إلى هدفه بشكل كامل يجب أن تكون أهدافه واضحة جدا و يجب عليه إتباع مبادئ إدارة الوقت التالية:

1- أن تكون مقاسة: و يعني هنا أن تكون معروفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل مثلا أن أقوم ببحث علمي يكون متميزا على باقي البحوث التي يجربها الآخرون و لكن في حدود تكون غير مستحيلة أي يمكن تحقيقها واقعا و علميا.

2- وجود خطط واضحة مفصلة: حيث أن الخطة و الخريطة لا بد منها للقيام بالبحث فإن حسن استخدام الوقت يحتاج و يتطلب وجود خطة. وهنا يجب طرح أسئلة مثلا أريد أن أنجز بحثا ولكن كيف؟ و به يجب تقسيم الهدف إلى أهداف صغيرة أو خطط جزئية لتحقيق الهدف العام

3- إنجاز قائمة بأول النهار قبل البدء بأي عمل آخر: يعني من الأفضل وضع قائمة لكل يوم وتحديد الأعمال الهامة التي يجب إنجازها ثم تقييم ذلك كل مساء إذا تمت الأعمال حسب الخطة المرسومة ومدى تحقيقك للأهداف المرسومة و ما بقي منها عالقا لم يتم إنجازها بعد.

(1) محمد بن عبد الله الفضيلة، مرجع سابق ذكره، ص46.

ولكي تكتب قائمة سليمة يجب إتباع النقاط التالية:⁽²⁾

1- توضيح الصيغة بالفعل المضارع .

2- لغة الخطاب لك شخصيا.

3- أن تكون مصاغة صياغة إيجابية.

خلاصة:

مما سبق نتوصل إلى أن إدارة الوقت هي مفتاح أي مشروع ناجح حيث يتوقف عليها تنظيم و ترتيب مختلف العمليات الإنتاجية حسب الأولوية، إذ يراعى في إطارها أدق التفاصيل كتقسيم العمل و احترام الوقت و الانضباط التام و التحكم في وتيرة العمل ،خاصة حيال المشروعات المعقدة و الكبيرة الحجم، أن توجد صعوبة التسيير سعيا إلى تقديم إنتاجية و مردود وفير في ظرف زمني قياسي، دون تجاوز الطاقات المتاحة، و محاولة التحكم الأمثل في كل الأعمال، بدلالة الزمن فهي إذا تحدد مصير و مستوى إنجاز أي مشروع في المجتمع الحديث. و كما نجد ان ادارة الوقت امر اساسي من اجل تحقيق الاهداف المسطرة وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية اذ تعد لائحة واجبات يومية و ترتيبها حسب الاولويات العمل

⁽²⁾ ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص-ص 21-22.

الفصل الرابع

طرق تقويم الاداء في العمل

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً عناصر الأداء.

ثالثاً: معايير الأداء.

رابعاً: مفهوم تقويم الأداء.

خامساً: طرق تقويم الأداء.

سادساً: نتائج التقويم بين السرية و العلانية.

خلاصة.

تمهيد:

الأداء هو مجموع المهام و المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة التي تكون ملزمة على العامل القيام بها أثناء أدائه لعمله داخل أي مؤسسة لأجل الوصول إلى أقصى إنتاجية، و التي تتمثل في أغلب الأحيان في تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة.

و قد تعرضنا في فصلنا هذا في البداية إلى مفهوم الأداء، ثم عناصره، و بعد ذلك معايير، ثم تعرضنا لمفهوم تقويم الأداء، بالإضافة إلى طرق تقويم الأداء و نتائجه، و أخيرا تناولنا نتائج التقويم بين السرية و العلانية.

أولا: مفهوم الأداء:

يعرف "الظرف عبد الرحمان صالح" الأداء: "بأنه النتائج التي يحققها الموظف."⁽¹⁾ بمعنى أن الأداء هو تلك الأهداف و المصالح المسطرة سواء من طرف العامل أو التنظيم أو كلاهما معا المحققة و المنجزة من طرف العامل أو بصيغة أخرى هو العمل الذي أنجزه العامل و تمكن من تجسيده فعليا.

كما نجد "فريدريك تايلور" يعرف الأداء: "بأنه تحقيق أقصى إنتاجية الفرد و الآلة." بمعنى أن الأداء حسب تصور تايلور هو الوصول إلى استغلال أفضل قدرات العامل و استعمال أكبر قدر ممكن من القدرة الإنتاجية للآلة، وذلك من دون مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية للعامل، أي أن العامل ما هو إلا عنصر من عناصر الإنتاج لا يختلف عن الآلة

و هناك تعريف آخر للأداء حسب "عامر سعيد يس" و هو "أن الأداء يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسات الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة."⁽²⁾ حقيقة إن هذا التعريف يتسم أكثر بالشمولية لعناصر الأداء من كمية العمل و نوعيته و تكلفته إلا أنه قد أهمل عنصر المعرفة بالمتطلبات الوظيفية و كذا عدم اهتمامه بالجانب النفسي و الاجتماعي و ما لها من أثر بالغ على تحديد و تحسين أداء العامل.

(1)-الظرف عبد الرحمان صالح، أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1995، ص85

(2) - عامر سعيد يس وآخرون، سلسلة التمييز الإداري و إدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير، القاهرة، 1999، ص110.

و قد عرف "ريشارد بوياتريس" الأداء: "بأنه محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف و متطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم".⁽³⁾

بمعنى أن الأداء ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه، كما يعبر عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما أنه يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال و التفاعل بالنواحي الإدارية للعمل أو السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فاعلية.

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا الكثير من العوامل المهمة و المؤثرة في الأداء تخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، و تبرز ثلاثة عوامل لها أهمية على وجه الخصوص حيث أوردها "الظرف عبد الرحمان صالح على النحو التالي: "⁽¹⁾

أ- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة، مهارات، اهتمامات، قيم، اتجاهات و دوافع.

ب- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

ج- الموقف: و ما يتصف به من بيئة تنظيمية تؤدي وظيفة و تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية و أما "محمد عبد المحسن" يعرف الأداء: "بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. و بهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ثانيا: عناصر الأداء:

يحدد "آل الشيخ عبد الملك" عناصر الأداء فيما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، المعرفة الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة، التنظيم، الإتقان، البراعة، التمكن الفني والقدرة على تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.

(3) - آل الشيخ خالد عبد الرحمان بن سعيد، المتغيرات الشخصية و التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير

منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ، ص12.

(1) - الظرف عبد الرحمان صالح، مرجع سابق، ص58.

ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.

د- المثابرة: و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه.(2)

ثالثاً: معايير الأداء:

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أيّ تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي. و دون إسرافي تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة.(3)

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإنفاق، جودة المنتج، و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الإنفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج و الأهداف و التوقعات.

2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب و تسهيلات.(1)

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال و ليس دخلاً مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل لكل لحظة منه لأنه يتضاءل على الدوام، و يمضي إلى غير رجعة

(2)- آل الشيخ عبد الملك عبد الله حسن، المعوقات التنظيمية و السلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير

منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1414هـ، ص21.

(3) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000، صص42-43.

(1) هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، طبعة الثانية، القاهرة، 1999، صص99-101.

فهو لا يقدر بثمن، و يعد أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي:
المواد،المعلومات،الأفراد،الموارد المادية و الوقت.(2)

و الوقت من أهم المؤشرات التي تستند عليها في أداء العمل،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العملعلى أن يراعي:
أ- كمية العمل المطلوب القيام.

ب- عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات: و هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.(3)

لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف،فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة و المنشأة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات،إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها،حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف،وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين،و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذ قبل اعتماده كأسلوبمفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفقوا عدم مخالفته للنظم و التعليمات و اللوائح و القوانين.(4)

(2) الجريسي خالد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص09.

(3) بدوي أحمد زكي، معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص102.

(4) هلال محمد عبد الغني حسن، مرجع سابق، ص102.

رابعاً: مفهوم تقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء مؤشراً للأداء مؤشراً للمدراء و المشرفين لقياس كفاءة العاملين و ارتفاع مستوى العمليات الإدارية باعتباره عملية إدارية و سلوكية في نفس الوقت.

وين " النجار نبيل الحسيني " 1992 أن عملية تقويم الأداء: "تعد أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير و التنمية

لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة لتقويم مستوى الفرد، مستوى المنشأة، فتطوير الفرد و تنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي، و التأكيد من استمراره في تنفيذ حجم الأعمال ، الواجبات و المهام المسندة إليه بشكل متطور و متجدد." (1)

و يرى "عبد الوهاب" هذه العملية بمنظار قياس الأعمال للعاملين من خلال محورين أساسيين: أحدهما يرتبط بمدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم و الآخر يتعلق بمدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.

وكما ينظر العديد من الباحثين إلى عملية تقويم الأداء بأنها: "عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل."

و يعرفه "منصور": "بأنه الحصول على حقائق أو بيانات أداء العامل لعمله و مسلكه في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية، العلمية والعملية للهبوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعجلة الحاضر في المستقبل."

ويرى "شاويش مصطفى" أن مصطلح تقدير الكفاءة الذي يعني: "تحليل و تقويم أداء العاملين لعملهم، سلوكهم، تصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية و تحملهم لمسؤوليات و إمكانات و وظائف ذات مستويات أعلى." (2)

و بذلك فإن عملية تقويم الأداء بصفتها عملية إدارية و سلوكية لإدارة العاملين تتضمن عناصر أساسية أجملها "العديليناصر" فيما يلي:

(1) النجار نبيل الحسيني و راغب مدحت مصطفى، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص459.

(2) محمد بن عبد الله الحربي، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك

- 1- وجود معدل أو مستوى مناسب ينبغي أن يصل إليه الفرد.
 - 2- قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعدل المحدد.
 - 3- جمع معلومات و تقارير مرتدة عن العاملين في المنظمة.
 - 4- تقويم و قياس السلوك الأدائي للعامل.
 - 5- معرفة أداء الفرد العامل الحالي.
 - 6- تهدف إلى تحسينه و تطويره في المستقبل.
 - 7- المقارنة بين الفرد المنتج و الأقل إنتاجا و غير منتج.
- خامسا: طرق تقييم الأداء و نتائجه:**

يتم تقييم الأداء باستخدام أساليب و طرق متعددة و المقيّم هو الذي يختار الطريقة المناسبة منها لإجراء تقييم ما، و من بين هذه الطرق مايلي: (1)

1- طريقة المقال الوصفي: في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم الأداء للمرؤوسين حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر لديه عن تابعة من خلال المراجعين و الزملاء، و هذه الطريقة تتطلب وقت و مجهود كبيرين للتجميع التي تستخدم في التقييم و إعداد

المقالات الوصفية و تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي و التحفيز.

2- طريقة الميزان المتدرج: تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد من أقدم الطرق، و التدرج يتخذ عدة أشكال، فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 01 إلى 03 أو من 01 إلى 05 أو من 01 إلى 07. و قد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل: ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف.

و يتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة من العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، و يمكن تطبيق ذلك في الجدول التالي:

(1) ناصرا لعديلي، مرجع سابق، ص- ص500، 507.

الجدول رقم (01) نموذج لتقييم الأداء وفقا لطريقة الميزان المتدرج⁽²⁾

المعيار	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
حجم العمل	*				
العلاقة مع الآخرين			*		
نوعية العمل		*			
المبادرة				*	*

و يتم وضع إشارة على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد و بجمع الدرجات نحصل على مستوى أدائه و تتخذ هذه الطريقة شكلا تطوريا و ذلك بتحديد درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعا لأهميته النسبية ثم تقسيم الدرجة إلى

المراتب التي يتكون منها المعيار، و يحدد الأداء على تجميع الدرجات التي يتواجد بها كل معيار من معايير التقسيم على مستوى أداء الفرد.

و علئأساس الدرجة التي يحصل عليها الفرد يتم تحديد ما إذا كان في مكانه في هذا المنصب، كذلك يتم تحديد ما إذا كان مؤهل لكي يشغل مناصب أخرى أم لا، و هذه الطريقة تعتمد في تقييمها للأداء على لأساس مجموعة من المعايير مما يجعله فعال و لكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد فيبقى دائما المجال مفتوح للاعتبارات الذاتية و يتضح ذلك من خلال الجدول

عوامل التقييم	قيمة المعيار	مستوى ممتاز	مستوى جيد جدا	مستوى جيد	مستوى متوسط	مستوى دون المتوسط	درجة التقييم
المعرفة بالعمل هل للفرد معرفة كافية بالعمل؟	30	30	24	18	12	06	30
كمية العمل هل حجم العمل كافي؟	20	20	16	12	08	04	16

⁽²⁾ عبد الفتاح بوخجم، الإدارة البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، فيفري 2001، ص 104

15	03	06	09	12	15	15	نوعية العمل هل نوعية العمل مرضية؟
12	03	06	09	12	15	15	الخصائص الشخصية المبادرة، الذاكرة، التوازن.
04	02	04	06	08	10	10	القدرة على التكيف إمكانية إستيعاب معارف غير تلك المتعلقة بالوظيفة.
08	02	04	06	08	10	10	القدرة على إستيعاب توجيهات العمل.

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، المرجع السابق، ص105.

3- طريقة المقارنة الزوجية بين الأفراد: في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد بعضهم البعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة، بل تتم على أساس مستوى أدائهم العام، واستنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات و يتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية و يتم ترتيب الأفراد استنادا إلى نتيجة المقارنة، و تطبيق هذه الطريقة يكون مناسب أكثر إذا كان عدد الأفراد الذين يخضعون للتقييم محدود، أما إذا كان عدد كبير فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات و تتخذ عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية: حيث:

$$R = n(n-1)R \quad \text{عدد الثنائيات: } N \text{ عدد المرؤوسين:}$$

و هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولة تطبيقها فإنها تفتح مجال واسع للتحيز.

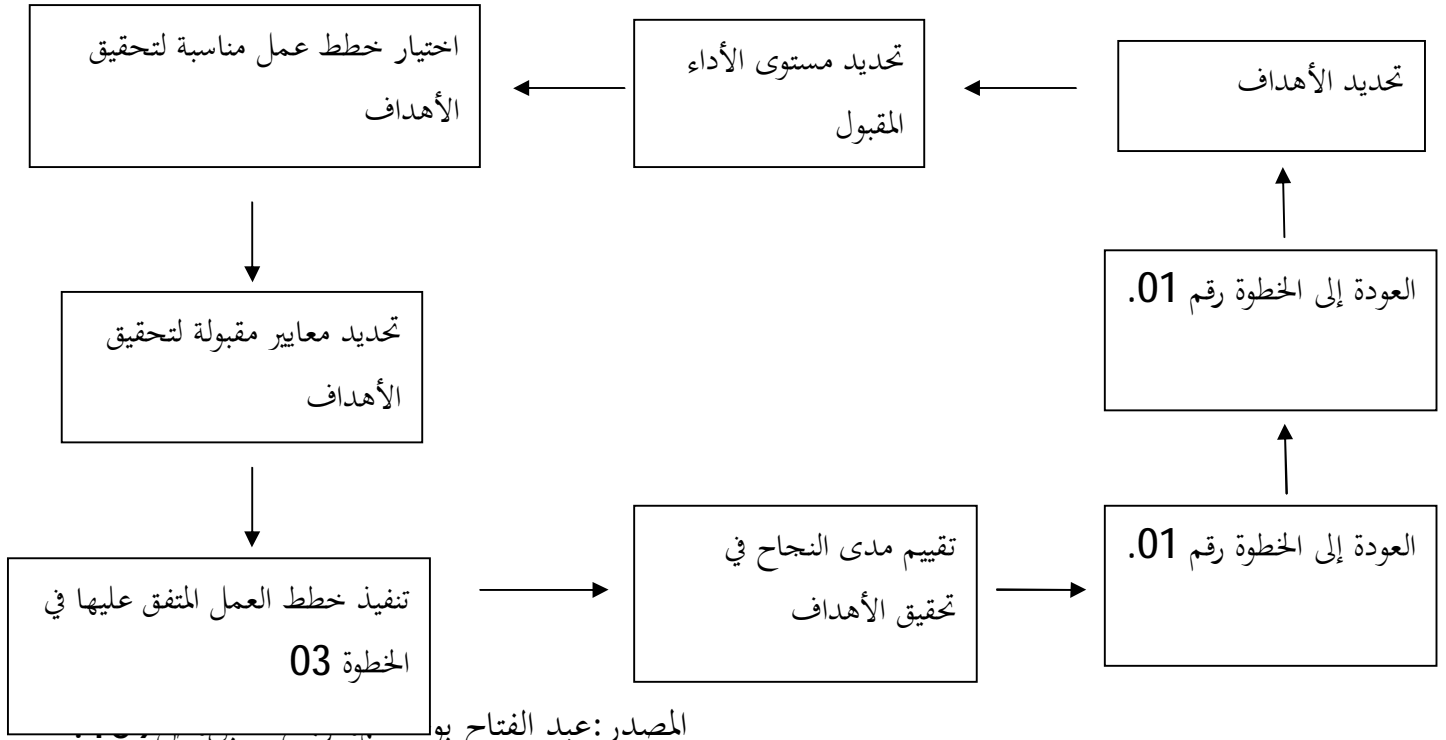
4- طريقة تسجيل الحوادث الهامة: في ظل هذه الطريقة فإن المقيم يعتمد عوامل معينة في تقييم الأداء و إنما يتولى ملاحظة تابعة بشكل مستمر أثناء ممارستهم للعمل و بعض التصرفات في سلوك المرؤوسين تكون بارزة بحيث يكون لها التأثير الفعال على النجاح أو الفشل في العمل، و بالتالي فمثل هذه التصرفات تسجل على أساس أنها تشكل جوانب إيجابية أو جوانب سلبية يتم استخدامها في تقييم الأفراد مثال: ظاهرة زيادة حجم العمال بشكل غير مألوف في وظيفة ما فإن الفرد يقابل هذه لظاهرة بتصرف معين، فمن الممكن مثلا التحكم في ظاهرة و معالجة الوضع فمن ذلك يكون إيجابي في تصرفاته و يستخدم كأساس للتقييم و هذه

الطريقة رغم أنها تعطي الحرية للمقيم في إبراز جوانب الأداء المختلفة للفرد إلا أن نتيجة التقييم قد تتأثر بالجوانب الذاتية للمقيم.

5 - طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين لتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا للنسب التي يحتوي عليها المقياس، و هذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلاقي خطأ النزعة المركزية و

التساهل و التشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية، و مقاييس التوزيع الإجباري عادة ما تحتوي على 05 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على درجات أو مجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي و المثال التالي يوضح كيفية توزيع 40 فردا على خمس مجموعات متدرجة في الكفاءة. و طريقة التوزيع الإجباري لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد محدود بل يفيد تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد الخاضعين لتقييم كبير.

6- طريقة الإدارة بالأهداف: تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده و يطلب من المرؤوسين تنفيذها و إنما يشركهم في تحديد الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و الفترة الزمنية التي تنجز خلالها، و تقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، و تتم الإدارة بالأهداف تبعا للخطوات التالية: (1)



و الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التياالتزم بها، الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.

سادسا: نتائج التقييم بين السرية و العلانية:

تتساءل بعض المنظمات، هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم؟ و هو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية و سرية نتائج التقييم.⁽¹⁾

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، و عدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، و ذلك لأنه آمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، و في علاقات الزملاء ببعضهم، و تميل المنظمات العسكرية و الأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا.

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، و ذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي: المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه، و يود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، و يود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي، كما أن العلانية تشجع جوّ التفاهم و التعاون و الوضوح داخل العمل.

(1) عبد الفتاح بوخمحم، المرجع السابق، ص، 109.

هذا و قد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث غدارة السلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سرّيتها، و تطبق هذه النتيجة علمياً يتم من خلال أخبار العاملين إمّا بواسطة إدارة المؤسسة أي إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال خطاب رسمي يوضّح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس مرؤوسه.(2)

خلاصة:

يتضح لنا من كل هذا أن الأداء هو الطريقة المتبعة بعناية في إنجاز أي عمل، و يختلف مستوى أداء العامل حسب التكوين و التدريب المتحصل عليه قبل مباشرته العمل ، بإضافة مهارات جديدة بالممارسة التطبيقية مع مرور الزمن ، أو إعادة التأهيل، و التكوين خارج حدود المؤسسة المعهودة مثل إجراء تكوين في مؤسسة أكثر تطوراً.

و تعتمد سرعة و جودة أي إنتاج على مستوى أداء العامل، الشيء الذي يرفع من قيمته و هيبته كعامل مهم تفتقده أي مؤسسة فتعمل على استقطابه بتوفير عدة عوامل مناسبة للأداء مثل تحسين الظروف الفيزيائية و زيادة الأجر، و هذا حل يمكنه أن يفرض لنفسه في أي مؤسسة كونه عنصر مهم و محرك لوتيرة العمل بفاعلية.

(2) ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص305.

الباب الثاني:

الاطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثالثاً: العينة و كيفية اختيارها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة

تمهيد

يعتبر منهج الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، و عن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، و بالتالي تحقق الدراسة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. و نتناول في هذا الفصل إيضاح منهج الدراسة، و تفصيل لمحدداتها البشرية، الزمنية، المكانية بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة و طريقة اختيارها، و الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولا: المنهج:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. (1)

و للمنهج المستخدم أهمية بالغة في البحث فهو أساس أي بحث علمي، بحيث يساعد الباحث على إتباع مراحل بحثه ودراسته بشكل جيد و عليه فالمنهج يخضع لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه.

بعد تحديد الموضوع النهائي و ضبطه جئنا إلى المنهج أو الطريق الذي نسلكه للحصول على الإجابات، و لو قليلة عن موضوعنا، لذلك وجدنا أن المنهج الوصفي هو الأقرب لتحليل الموضوع.

و المنهج الوصفي هو " منهج علمي يقوم على أساس وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته، تفصيله، و التعبير عنها تعبيرا كيميا أو كينيا." (2)

فاستعملنا المنهج الوصفي لوصف ظاهرة إدارة الوقت في المؤسسات بكل أبعادهما، و ذلك بتقديم تفسير و وصف واقعي و علمي لهذه الظاهرة و العوامل المرتبطة بهما، فالمنهج الوصفي يساعدنا في معرفة كيفية إدارة الوقت و تأثير ذلك على أداء العامل، و محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين فترات الراحة الممنوحة للعمال أثناء أوقات عملهم في كلتا المؤسسات و تأثير ذلك على أدائهم، و كل ذلك من خلال جمع البيانات الميدانية، و تحويلها إلى جداول تكرارية، و وصفها و تحليلها لاستخراج النتائج

(1) محمود شفيق، البحث العلمي و الخطوات المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 1986، ص 78.

(2) أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 65.

ثانيا:مجالات الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بالبحث في دور إدارة الوقت في رفع مستوى الأداء لدى العمال في المؤسسات الصناعية، و لهذا فإن العمل في هذه الدراسة يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المجالات و ذلك تحسبا للنتائج التي سوف تعمم على مجتمع الدراسة و هذه المجالات هي كالاتي:

أ-المجال الجغرافي:اعتمدنا في دراستنا على مؤسستين، مون جرجرة وحدة لانتاج المياه المعدنية ومؤسسة طوجيلانتاج المياه المعدنية و المشروبات الغازيةالواقعتانفي بلدية الشرفة التي تحدها من الغرب ولاية البويرة، و من الشرق ولاية بجاية ،ومن الجنوب ولاية مسيلة، و من الشمالعين الحمام .

ب- المجال البشري: يتكون مجتمع البحث الكلي في المؤسسة مون جرجرة وحدة انتاج المياه المعدنية " من 268عامل و منهم 07إطارات، و 91أعوان تحكم، و 170أعوان التنفيذ. و أما مؤسسة طوجي وحدة انتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية فيبلغ عدد عمالها 104عامل منهم 24 إطارات، و 45أعوان تحكم، و 30أعوان التنفيذ.

ج- المجال الزمني:خلال فترة الدراسة التي تتمثل في المدة الزمنية التي استغرقها البحث في جانبيه النظري و الميداني، و بدأنا الجانب النظري من 20 افريل غاية أواخر اوت 2017، أما الجانب التطبيقي فقد بدأناه بعد حصولنا على الموافقة من الإدارة يوم 15ماي 2017، و قد قمنا بالزيارة الأولية للمؤسستين في 2 جوان 2017 وبعدها الزيارة الثانية تحصلنا على الموافقة و شرعنا في توزيع الاستمارة ابتداء من 21 إلى غاية 23 جوان 2017.

ثالثا: العينة و كيفية اختيارها:

عينة البحث هي مجموع أفراد لهم خصائص مجتمع البحث الأكبر الذي ينتمون إليه، هي أيضا الجزء الذي بدراسته نصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي، و قد استعنا في دراستنا هذه على العامل كوحدة تحليل من خلال توجيه استمارة البحث لعينة تتكون من 83عامل من أصل 367 عامل بنسبة 22,61%، أخذنا منهم 53عامل من مؤسسة مون جرجرة بنسبة 20% من المجتمع الكلي الذي يقدر ب 268عامل، و 30 عامل من مؤسسة طوجي بنسبة 30% من المجتمع الكلي الذي يقدر ب 99عامل، وتم الحصول على هذه العينة وفقطريقة العينة العنقودية يقصد بها تقسيم المجتمع الى عدة شرائح معتمدين في

ذلك أولاً على سحب العمال حسب المؤسسة، ثم حسب الوظيفة (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، و الجدول التالي يوضح ذلك:

نسبة السحب	حجم العينة	الحجم الأصلي	الوظيفة	نوع المؤسسة
%20	01	07	إطارات	مؤسسة مون جرجرة
	18	91	أعوان التحكم	
	34	170	أعوان التنفيذ	
	53	268	المجموع	
%30	17	24	إطارات	مؤسسة طوجي
	08	45	أعوان التحكم	
	05	30	أعوان التنفيذ	
	30	99	المجموع	
%22,61	83	367		المجموع الكلي

أما عن طريقة السحب فكمنت عشوائية لضيق الوقت الذي سمحت لنا به المؤسستين لإجراء الدراسة الميدانية.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

يسعى الباحث إلى التحقق من فرضياته و الوصول إلى حقائق معينة، و لن يتسنى له ذلك إلا من خلال استخدامه لأدوات جمع البيانات التي تعد من الوسائل الهامة في البحث باعتبارها أهم المراحل التي تتطلب عناية كبيرة، إلا أن طبيعة الموضوع و طبيعة المنهج المستخدم هي التي تفرض على الباحث الأداة المنهجية التي يعتمد عليها، و بالنسبة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته فالأداة المستعملة فيه هي الاستمارة و التي استعملت كأداة أساسية لجمع البيانات، تعد من أقدم الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية، و هي عبارة عن دليل مكمل يشمل على مجموعة من الأسئلة المحددة و المرتبة ترتيباً منهجياً لهذه الأسئلة يضعها الباحث قصد الحصول على البيانات وفق الفرضيات يتم وضعها و يحاول التأكد من صدقها أو عدمها، و هذا عن

طريق واقع لمعرفة الظاهرة، وتعرف استمارة البحث على أنها: "نموذج يضم مجموعة الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف." (1)

وكما تعرف الاستمارة: "بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجرى تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة، أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعومة بحقائق." (2)

- وانطلقت المرحلة الأولى في إعداد استمارة الدراسة من بعض القراءات المنهجية لمجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة، ثم القيام بإسقاط إشكالية الدراسة وفرضياتها لتتحول إلى مؤشرات بسيطة في الاستمارة، وبعدها عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين التي شملت بعض أعضاء هيئة التدريس في قسم علم الاجتماع وإجراء تعديلات طبقاً لأرائهم، ثم القيام بتوزيع عشرين استمارة تجريبية على أفراد عينة الدراسة بهدف معرفة مدى قدرتهم على الإجابة ومدى فهمهم للأسئلة ولقد كان من أهم الملاحظات التي خرجنا بها في هذه المرحلة أن بعض أفراد العينة وجدوا صعوبة في فهم بعض الأسئلة ما دفعنا إلى تبسيط الجمل الواردة فيها، وبعد كل هذه المراحل تم الوصول إلى الصيغة النهائية للاستمارة ولأسئلة المكونة لها وعلى هذا الوجه تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة وتصدر الإشارة في هذا الإطار إلى أننا تدخلنا في حالات عدة لدى أفراد العينة قصد شرح الأسئلة خاصة لدى العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متدني واشتملت استمارة البحث على 31 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

المحور الأول خصص للبيانات الشخصية ابتداء من السؤال الأول إلى غاية السؤال الرابع عشر.

المحور الثاني خصص لمؤشرات الفرضيات الثانوية والرئيسية من السؤال الخامس عشر إلى غاية السؤال الواحد والثلاثون.

(1) عدة علي بوطحون، منهاج وإجراءات البحث الاجتماعي، مكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، دط، 1998، ص 204.

(2) فاروق مداس، منهجية البحث الاجتماعي، منشورات مكتب اقرأ، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2007، ص 104.

خامسا. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستعمال (spss) المنظومة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد آراء أفرادها تجاه الأسئلة الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل معظم الخطوات التي يقوم بها الباحث في دراسته الميدانية و الإجراءات المتبعة فيها، حيث عرفنا منهج الدراسة و هو المنهج الوصفي، و المجال المكاني الذي قمنا بدراستنا هذه ثم المجال البشري الذي يعد من أهم مجالات هذه الدراسة، و المجال الزمني و عينة البحث التي قمنا بتطبيق الاستمارة عليها.

الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة.

رابعاً: توصيات الدراسة.

خاتمة

تمهيد

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل الأخير الذي تم فيه تفرغ بيانات الدراسة الميدانية ،
ثم قراءتها و تحليلها و تفسيرها بغرض الوصول إلى النتائج العامة للبحث، والتي تمكنا من اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض و تحليل النتائج: و في هذه المرحلة سوف نحاول عرض البيانات التي توصلنا إلى جمعها و تبويبها في جداول، من أجل تحليلها و استخراج النتائج للتأكيد من صدق أو نفي الفرضيات.

جدول رقم (1): يوضح جنس المبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		أنثي		ذكر		الجنس المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	17,0%	09	83,0%	44	مون جرجرة
100/	30	6,7%	02	93,3%	28	طوجي
100%	83	13,3%	11	86,7%	72	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين ذكور وتقدر نسبتهم بـ: (86, 7%) خاصة في مؤسسة مون طوجي بنسبة (93,3%)، في المقابل سجلت نسبة (13,3%) من الإناث في مؤسسة جرجرة بنسبة (17,0%).

ومما سبق نستنتج أن: أكثر من ثلثي العمال ذكور خاصة في مؤسسة مون جرجرة، بحيث توظف العاملات بنسبة أكبر، وهذا راجع لبعض الأعمال التي تتطلب العنصر النسوي خاصة كسكرتيرات وعاملات التنظيف، مع كون أجرها عادة ما يكون منخفضا مقارنة مع الذكور، مع إمكانية تقديم عمل أفضل في بعض الحالات، كما أن عملية التسيير والتحكم في العاملات يكون أسهل منه لدى الذكور، أما ضعف نسبة العاملات في مؤسسة طوجي فراجع إلى نمط التوظيف التقليدي الذي يعطي الأولوية للذكور، ضف إلى ذلك طبيعة نشاط المؤسسة التي عادة ما يكون ثقيل، لا تستطيع المرأة أدائه.

جدول رقم(2): يوضح سن المبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		من 50 سنة فأكثر		من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 20 سنة إلى 29		السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المؤسسة
100%	53	1,9%	1	11,3%	6	43,4%	23	43,4%	23	مون جرجرة
100%	30	16,7%	5	33,3%	10	3,3%	1	46,7%	14	طوجي
100%	83	7,2%	6	19,3%	16	28,9%	24	44,6%	37	المجموع

يوضح هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة وتقدر نسبتهم بـ (44,6%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (46,7%)، وتليها نسبة (28,9%) من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 39 في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (43,4%)، في حين سجلت نسبة (19,3%) من الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 49 خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (33,3%)، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر فيمثلون نسبة (7,2%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (16,7%) وهذا يوضح سعي المؤسسات إلى جلب يد عاملة من الشباب التي تملك الطاقة والنشاط الذهني و البدني

جدول رقم (3): يوضح الحالة المدنية للمبحوثين حسب المؤسسة.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المؤسسة
100%	53	03,8%	02	00%	00	60,4%	32	35,8%	19	مون جرجرة
100%	30	0,0%	00	00%	00	53,3%	16	46,7%	14	طوجي
100%	83	02,4%	02	00%	00	57,8%	48	39,8%	33	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين متزوجين وتقدر نسبتهم بـ (57,8%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (60,4%)، وتليها نسبة (39,8%) من العزاب خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (46,7%)، في حين سجلت نسبة (2,4%) من الأرامل وكلهم من المؤسسة جرجرة.

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العمال متزوجين خاصة في مؤسسة مون جرجرة وذلك يعود أساسا إلى الأجر و الامتيازات التي يحصلون عليها مقارنة بمؤسسة طوجي ، و كذلك هناك سبب آخر لارتفاع نسبة العمال المتزوجين وهو مدى الحاجة إلى الوظيفة من أجل تلبية الحاجات المتزايدة بتزايد الالتزامات التي

تتطلبها الحياة الزوجية خاصة الجانب المادي من مآكل و مشرب ومسكن، والظروف المعيشية المعروفة عن الأسرة الجزائرية خاصة الأسرة الممتدة وكذلك يعود سبب كثرة العمال المتزوجين إلى كون الوظيفة عامل مهم في بناء الأسرة، وهذا لا ينفي وجود نسبة معتبرة من العزاب خاصة في مؤسسة طوجي وذلك لعدة أسباب اجتماعية واقتصادية ومهنية تعمل على تعطيل العمال في الزواج أهمها تدني الأجر و العمل بنظام التعاقد الذي عرف انتشارا واسعا في المؤسسات.

جدول رقم (4): يوضح عدد الأولاد للمبحوثين حسب المؤسسة

المجموع	07 أولاد فأكثر		من 04 إلى 06 أولاد		من 01 إلى 03 أولاد		ليس لديهم أولاد		عدد الأولاد المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	3,8%	2	5,7%	3	35,8%	19	54,7%	29	مون جرجرة
100%	30	6,7%	2	20,0%	6	20,0%	6	53,3%	16	طوجي
100%	83	4,8%	4	10,8%	9	30,1%	25	54,2%	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين ليس لديهم أولاد وتقدر نسبتهم بـ (54,2%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (54,7%)، وتليها نسبة (30,1%) من المبحوثين الذين يتراوح عدد أولادهم من 01 إلى 03 أولاد. خاصة في مؤسسة مون جرجرة أيضا بنسبة (35,8%)، في حين سجلت نسبة (10,8%) من الذين يتراوح عدد أولادهم من 04 إلى 06 أولاد خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (20,0%)، أما المبحوثين الذين لديهم 07 أولاد فأكثر فيمثلون نسبة (4,8%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (6,7%).

ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف العمال ليس لديهم أولاد خاصة في مؤسسة مون جرجرة وهذا يعود أساسا إلى كون غالبيتهم حديثي الزواج من الفئة العمرية الشابة، أما العمال الذين لديهم أولاد فمعظمهم من فئة الكهول، وكما يرتبط إنجاب الأولاد وعددهم بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والمستوى الثقافي والتعليمي والوازع الديني للأسرة، وهذا لا ينفي وجود عمال ليس لديهم أولاد في مؤسسة طوجي.

جدول رقم (5): يوضح عدد أفراد الأسرة حسب المؤسسة

المجموع		من 9 فأكثر		من 6 إلى 8		من 3 إلى 5		زوجين		عدد أفراد الأسرة المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	15,1%	8	26,4%	14	43,4%	23	15,1%	8	مون جرجرة
100%	30	10,0%	3	50,0%	15	36,7%	11	3,3%	1	طوجي
100%	83	13,3%	11	34,9%	29	41,0%	34	10,8%	9	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول معظم افراد الاسرة من 03 إلى 05 أفراد تقدر نسبتهم بـ (41,0%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (43,4%)، وتليها نسبة (34,9%) من الباحثين الذين عدد أفراد أسرهم من 6 إلى 8 أفراد خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (50,0%)، في حين سجلت نسبة (13,3%) من الذين عدد أفراد أسرهم من 9 أفراد فأكثر خاصة في المؤسسة مون جرجرة بنسبة (15,1%)، أما الباحثين الذين عدد أفراد أسرهم فردين فيمثلون نسبة (10,8%) خاصة في المؤسسة مون جرجرة بنسبة (15,1%).

إذا يمكن القول أن أكثر من ثلث من العمال عدد أفراد أسرهم من 03 إلى 05 أفراد وأغلبهم من مؤسسة مون جرجرة، كما أن أغلب عمال مؤسسة طوجي من الشباب حديثي الزواج ذوي ثقافة الأسرة المصغرة أو من العزاب الذين لم ينفصلوا عن العائلة، إلا أن ذلك لا يعني وجود بعض الأسر الممتدة لهؤلاء العمال، أما عمال مؤسسة طوجي فمعظمهم عدد أفراد أسرهم من 6 أفراد فأكثر كونهم من الكهول كثيري الأولاد و المتمون للأسرة الممتدة وذوي أوضاع اجتماعية و اقتصادية جيدة، إلا أن فيهم من العزاب و حديثي الزواج والمنتمين للأسرة المصغرة.

جدول رقم (6): يوضح الموطن الأصلي للباحثين حسب المؤسسة

المجموع		حضري		ريفي		الموطن الأصلي المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	64,2%	34	35,8%	19	مون جرجرة
100%	30	53,3%	16	46,7%	14	طوجي
100%	83	60,2%	50	39,8%	33	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين مواطنهم الأصلي من الحضر وتقدر نسبتهم بـ (60,2%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (64,2%)، في المقابل سجلت نسبة (39,8%) من الباحثين مواطنهم الأصلي من الريف خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (46,7%).

إذا ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف العمالموطنهم الأصلي من الحضر خاصة في مؤسسة مون جرجرة، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة الموجود في المدينة و سياسة التوظيف التي عادة ما يتخذ في عين الاعتبار عامل القرب أو البعد عن مكان العمل و الكفاءة المهنية التي عادة ما تكون مراكزها في المدن، وكذلك صعوبة وصول إعلانات التوظيف إلى المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية، و كما يعود انخفاض نسبة العمال من ذوي الأصول الريفية في المؤسسة إلى استغنائهم عن العمل فيها بسبب ارتفاع تكاليف النقل أو قلته

جدول رقم(7): يوضح المستوى التعليمي للباحثين حسب المؤسسة

المستوى التعليمي المؤسسة		أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
00	00%	1	1,9%	13	24,5%	30	56,6%	9	17,0%	53	100%		
00	00%	1	3,3%	4	13,3%	7	23,3%	18	60,0%	30	100%		
00	00%	2	2,4%	17	20,5%	37	44,6%	27	32,5%	83	100%		

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة الباحثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي وتقدر نسبتهم بـ (44,6%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (56,6%)، وتليها نسبة (32,5%) من الباحثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (60,0%)، في حين سجلت نسبة (20,5%) من ذوي مستوى التعليم المتوسط خاصة في المؤسسة مون جرجرة بنسبة (24,5%)، أما الباحثين ذوي مستوى التعليم الابتدائي فيمثلون نسبة (2,4%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (3,3%).

إذا يمكن القول أن أكثر ثلث العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي خاصة في مؤسسة مون جرجرة، وهذا راجع إلى أن معظم العمال من أعوان التنفيذ و التحكم التي عادة لا تتطلب مستوى عالي من التعليم، إلا أن أعوان التحكم غالبا ما يكونون من ذوي تكوينات مهنية كتقني أو تقني سامي وهذه التكوينات تستلزم غالبا المستوى الثانوي، إلا أنه لا يمكن نفي وجود عدد معتبر من العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط الذين يباشرون الأعمال اليدوية والعضلية التي لا تتطلب كفاءة علمية، فحين نجد عدد

من العمال ذوي المستوي التعليمي الجامعي و بالخصوص في مؤسسة طوجي وهذا راجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي المعمول به فيها، حيث يقومون بالأعمال التخطيطية والتسييرية والإدارية بصفة عامة
جدول رقم(8): يوضح الرتبة الوظيفية للمبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الرتبة الوظيفية المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	1,9%	01	34%	18	64,2%	34	مون جرجرة
100%	30	56,7%	17	26,7%	08	16,7%	05	طوجي
100%	83	21,7%	18	31,3%	26	47%	39	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أعوان تنفيذ وتقدر نسبتهم بـ (47,0%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (64,2%)، وتليها نسبة (31,3%) من أعوان التحكم خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (34,0%)، أما الإطارات فيمثلون نسبة (21,7%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (56,7%).

إذا ومما سبق نستنتج أن أكثر من ثلث من العمال أعوان تنفيذ خاصة في مؤسسة جرجرة، وهذا شيء طبيعي في أي مؤسسة لأن أعوان التنفيذ هم الذين يشغلون الوظائف البسيطة و يمارسون معظم الأعمال العضلية التي تتطلب بذل مجهود كبير، أما أعوان التحكم فنجدهم بنسبة أقل خاصة في مؤسسة طوجي فهم يهتمون عموماً بالأعمال التقنية كصيانة الآلات والإشراف على العمال وتوجيههم لكيفية أداء الأعمال بالشكل المطلوب، فحين نجد الإطارات بعدد أقل خاصة في مؤسسة جرجرة وذلك لطبيعة عمل المؤسسة وعدد الأقسام والمصالح الموجودة فيها، ضف إلى ذلك نوع الهيكل التنظيمي المعمول به فيها.

جدول رقم(9): يوضح مدي قيام المبحوثين بالدورات التدريبية حسب المؤسسة

المجموع		لا		نعم		القيام بالدورات التدريبية المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	69,8%	37	30,2%	16	مون جرجرة
100%	30	76,7%	23	23,3%	7	طوجي
100%	83	72,3%	60	27,7%	23	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يتحصلوا علي الدورات التدريبية وتقدر نسبتهم بـ (72,3%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (76,7%)، في المقابل سجلت نسبة (27,7%) ممن تحصلوا علي الدورات التدريبية خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (30,2%).

ومما سبق نستنتج أن أكثر من ثلثين من العمال لم يتحصلوا علي الدورات التدريبية خاصة في مؤسسة طوجي، وذلك يعود أساسا إلى طبيعة برامج الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي نادرا ما تقوم بإعداد الدورات التدريبية والتكوينية لعملها إلا أن في الآونة الأخيرة بدأت تعرف تحسنا وتطورا في هذا المجال بالتطور العلمي في مجال الإدارة و التنظيم والتحاق الكفاءات العلمية والإطارات السامية إليها وإعادة هيكلتها ، أما العمال الذين تحصلوا علي الدورات التدريبية فأغلبهم من مؤسسة مون جرجرة بسبب حداثة نشأتها و اعتمادها للبرامج التنظيمية والتسييرية الحديثة من الانتقاء العلمي للعمال و توفير دورات تكوينية لعمالها وهذا لتحقيق أهدافها المنشودة .

جدول رقم(10): يوضح مدي قيام المبحوثين بالدورات التدريبية حسب المؤسسة

المجموع	من 10 فأكثر		من 6 إلى 9		من 2 إلى 5		أقل من عامين		عدد السنوات المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	7,5%	4	56,6%	30	28,3%	15	7,5%	4	مون جرجرة
100%	30	40,0%	12	3,3%	1	36,7%	11	20,0%	6	طوجي
100%	83	19,3%	16	37,3%	31	31,3%	26	12,0%	10	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح دورة تدريبهم من 6 إلى 9 سنوات وتقدر نسبتهم بـ (37,3%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (56,6%)، وتليها نسبة (31,3%) من الذين تتراوح دورة تدريبهم

من 2 إلى 5 سنوات خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (36,7%)، في حين سجلت نسبة (19,3%) من المبحوثين الذين تتراوح دورة تدريبهم من 10 سنوات فأكثر خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (40,0%)، أما المبحوثين الذين خبرتهم أقل من عامين فيمثلون نسبة (12,0%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (20,0%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من ثلث من العمال عدد سنوات دورة تدريبهم من 6 إلى 9 أشهر خاصة في مؤسسة مون جرجرة، وهذا يعود إلى سياسة الإدارة من اجل تحقيق اهدافها المسطرة و ذلك باكثر الدورات

التدريبية كون هذا الاخير يعود بالفائدة للعامل و المؤسسة لاكساب الخبرة في المنصب الذي يتحكم فيه ، وهذا لا يعني عدم وجود عمال ذوي مدة تدريب طويلة في مؤسسة جرجرة بل أن غالبية العمال تدريبهم من 10 اشهر فأكثر منها وهذا راجع إلى سياسة مؤسسة طوجي .

جدول رقم(11): يوضح وقت حصول المبحوثين علي الدورات التدريبية حسب المؤسسة

المجموع		بعد الالتحاق		قبل الالتحاق		التدريب المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	46,7%	25	53,3%	28	مون جرجرة
100%	30	42,9%	13	57,1%	17	طوجي
100%	83	45,5%	38	54,5%	45	المجموع

يوضح هذا الجدول أن: معظم المبحوثين تحصلوا علي الدورات التدريبية قبل الالتحاق بالمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (54,5%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (57,1%)، وفي المقابل سجلت نسبة (45,5%) ممن تحصلوا علي الدورات التدريبية بعد الالتحاق بالمؤسسة خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (46,7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العمال تحصلوا علي الدورات التدريبية قبل الالتحاق بالمؤسسة خاصة في مؤسسة طوجي، لأن طبيعة العمل تتطلب التكوين والتدريب قبل الشروع في الشغل، وكذلك انعدام فرص التكوين في هذه المؤسسة وهذا ما يجعل العامل يتكون مسبقا، ولا ننسى أن هناك من العمال من تكونوا في مؤسسات أخرى ثم التحقوا بالمؤسسة، أما العمال الذين تحصلوا علي الدورات التدريبية بعد الالتحاق بالمؤسسة فغالبيتهم من المؤسسة مون جرجرة، وهذا لتوفر فرص التكوين التي عادة ما تكون متخصصة حسب حاجة وأهداف المؤسسة وحسب النقائص والحاجات التكوينية للعمال، لكن لا يعني عدم وجود عمال تحصلوا علي الدورات التدريبية قبل الالتحاق بالمؤسسة.

جدول رقم(12): يوضح نوع التدريب الذي تحصل عليه المبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		إدارة الوقت والأداء		الأداء		إدارة الوقت		نوع التدريب المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	20,0%	11	80,0%	42	,0%	0	مون جرجرة
100%	30	14,3%	5	71,4%	21	14,3%	4	طوجي
100%	83	18,2%	16	77,3%	63	4,5%	4	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين تحصلوا على تدريبات في الأداء وتقدر نسبتهم بـ (77,3%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (80,0%)، وتليها نسبة (18,2%) من الباحثين الذين تحصلوا على تدريبات في مجال إدارة الوقت والأداء خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (20,0%)، في حين سجلت نسبة (4,5%) من الذين تحصلوا على تدريبات في مجال إدارة الوقت خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (14,3%).

ومما سبق نستنتج أن: أكثر من ثلثين من العمال تحصلوا على تدريبات في مجال الأداء خاصة في مؤسسة مون جرجرة، وهذا راجع أساساً إلى النقائص الملحوظة في أداء العمال، لأن العمل في المؤسسة يتطلب السرعة والدقة التي تتماشى و طبيعة نشاطها، والمعايير النوعية والكمية المحددة للمنتج، لإرضاء الزبائن خاصة في الآونة الأخيرة، حيث عرفت السوق نوع من المنافسة الشديدة بين المنتجين المحليين و المنتجين الأجانب في ظل اقتصاد السوق الحر، وهذا لا يعني أن مؤسسة طوجي لا تعير الاهتمام للأداء، لكن الظروف و السياسات والأهداف الغامضة التي تحيط بها، ما يجعلها غير مهتمة بعنصر الأداء والفعالية لزيادة الإنتاج و النوعية لمجابهة المنافسات الأجنبية، فحين نجد العديد من العمال تحصلوا على تدريبات في مجال إدارة الوقت والأداء خاصة في مؤسسة جرجرة، وذلك بغية التفعيل بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، وعلى رغم ذلك تبقى المؤسسة طوجي تسعى دوماً إلى تحسين أداء عمالها و التقليل من إهدار الوقت والجهد.

جدول رقم (13): يوضح عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها الباحثون حسب المؤسسة

المجموع	من 3 فأكثر		دورتان		دورة واحدة		عدد الدورات المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	46,7%	25	13,3%	7	40,0%	21	مون جرجرة
100%	30	,0%	0	42,9%	13	57,1%	17	طوجي
100%	83	31,8%	25	22,7%	20	45,5%	38	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين تحصلوا على دورة واحدة وتقدر نسبتهم بـ (45,5%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (57,1%)، أما الباحثين الذين تحصلوا على 3 دورات فأكثر فيمثلون نسبة (31,8%) و كلهم من مؤسسة مون جرجرة بنسبة (46,7%)، و في المقابل سجلت نسبة (22,7%) ممن تحصلوا على دورتين خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (42,9%).

إذا ومما سبق نستنتج أن أكثر من ثلث من العمال تحصلوا على دورة واحدة خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا راجع إلى النقص الطفيف الملاحظ في أداء العمال ، و رغبة المؤسسة في معرفة حقيقة أداء عمالها، أما العمال الذين تحصلوا على دورتين فيعود ذلك إلى النقص في أدائهم رغم قيامهم بالتدريب الأول ومعظمهم من مؤسسة طوجي، وهذا لا يعني عدم وجود نقص في أداء عمال مؤسسة امون جرجرة ، أما العمال الذين تحصلوا على ثلاث تدريبات فأكثر فجلهم من العمال ذوي الخبرة والأقدمية في الوظيفة، والذين شغلوا مناصب متعددة و لهذا نجدهم قد تحصلوا على تدريبات وتكوينات تتماشى و طبيعة المنصب الذي يشغلونه، و كلهم من مؤسسة مون جرجرة.

جدول رقم(14): يوضح طبيعة عمل الباحثين حسب المؤسسة

المجموع		تقني عضلي		عضلي		تقني		إداري		طبيعة العمل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	3,8%	2	35,8%	19	52,8%	28	7,5%	4	مون جرجرة
100%	30	3,3%	1	6,7%	2	43,3%	13	46,7%	14	طوجي
100%	83	3,6%	3	25,3%	21	49,4%	41	21,7%	18	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين طبيعة عملهم تقني وتقدر نسبتهم بـ (49,4%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (52,8%)، وتليها نسبة (25,3%) من الباحثين الذين طبيعة عملهم عضلي خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (35,8%)، في حين سجلت نسبة (21,7%) من الذين طبيعة عملهم إداري خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (46,7%)، أما الباحثين الذين طبيعة عملهم تقني وعضلي فيمثلون نسبة (3,6%) خاصة في المؤسسة مون جرجرة بنسبة (3,8%).

يمكن القول أن أكثر من ثلث من العمال طبيعة عملهم تقني خاصة في مؤسسة مون جرجرة، و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ، أما العمال الذين يقومون بالأعمال العضلية فعادة ما يقومون بتجميع السلع و تخزينها و شحنها يدويا ، أما الذين يقومون بالأعمال العضلية والتقنية فعادة ما يشغلون الآلات المختلفة مثل آلة أو يقومون بالإصلاحات المختلفة للآلات و وسائل الإنتاج، أما جل العمال الذين طبيعة عملهم إداري نجدهم في مؤسسة طوجي وهذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة وكذا نمط الهيكل التنظيمي السائد فيها.

جدول رقم(15): يوضح نوع عمل الباحثين حسب المؤسسة

المجموع		أحيانا فردي و أحيانا جماعي		جماعي		فردى		نوع العمل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	,0%	0	52,8%	28	47,2%	25	مون جرجرة
100%	30	10,0%	3	70,0%	21	20,0%	6	طوجى
100%	83	3,6%	3	59,0%	49	37,3%	31	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم الباحثين يعملون جماعيا وتقدر نسبتهم بـ (59,0%) خاصة في مؤسسة طوجى بنسبة (70,0%)، وتليها نسبة (37,3%) من الباحثين الذين يعملون فرديا خاصة في مؤسسة مون جرجرة

بنسبة (47,2%)، في حين سجلت نسبة (3,6%) من الذين يعملون أحيانا بشكل فردي و أحيانا أخرى بشكل جماعي وكلهم من مؤسسة طوجى بنسبة (10,0%).

جدول رقم(16): يوضح فترة عمل الباحثين حسب المؤسسة

المجموع		في الصباح و المساء و الليل		تناوب		ليل		صباح مساء		فترة العمل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	13,2%	7	1,9%	1	1,9%	1	83,0%	44	مون جرجرة
100%	30	00%	0	16,7%	5	00%	0	83,3%	25	طوجى
100%	83	8,4%	7	7,2%	6	1,2%	1	83,1%	69	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين يعملون في الصباح و المساء وتقدر نسبتهم بـ (83,1%) خاصة في مؤسسة طوجيينسبة (83,3%)، وتليها نسبة (8,4%) من الباحثين الذين يعملون في الصباح و المساء و الليل وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، في حين سجلت نسبة (7,2%) من الذين يعملون بالتناوب خاصة في مؤسسة طوجى بنسبة (16,7%)، أما الباحثين الذين يعملون في الليل فيمثلون نسبة (1,2%) و كلهم من مؤسسة مون جرجرة إذا ومما سبق نستنتج أن: أكثر من نصف العمال يعملون في الصباح و المساء خاصة في مؤسسة طوجى، و هذا راجع إلى نظام مواقيت العمل فيها، أما العمال الذين يعملون في الصباح و المساء و الليل كلهم من مؤسسة مون جرجرة وهذا لمباشرة التحضيرات المسبقة للعمل

في اليوم الموالي بكل راحة وأمان، وكذلك لإتمام الأعمال المتأخرة لتحقيق كمية الإنتاج اللازمة لسد طلبات الزبائن، أما الذين يعملون بالتناوب فأغليتهم من مؤسسة طوجي، فنجدهم من الحراس أو من المشرفين على تسيير الوحدات الإنتاجية و التسويقية، في حين نجد كل العمال الذين يعملون في الليل من مؤسسة مون جرجرة وكلهم من الحراس و الأمن.

جدول رقم (17): يوضح مدة عمل المبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		12 ساعة		8 ساعة		مدة العمل المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	15,1%	08	84,9%	45	مون جرجرة
100%	30	00%	00	100%	30	طوجي
100%	83	9,6%	08	90,4%	75	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين مدة عملهم 8 ساعات و تقدر نسبتهم بـ (90,4%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (100%)، و في المقابل سجلت نسبة (9,6%) ممن يعملون 12 ساعة وكلهم من مؤسسة مون جرجرة بنسبة (15,1%).

وعليه يمكن القول أن: أكثر من ثلثين من العمال مدة عملهم 8 ساعات خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا ما نجده غالبا في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية، و لأن المؤسسة تنتج في اليوم ما تحتاج إليه من المنتج، إذا لا داعي إلى زيادة المنتج وتكديسه، أما العمال الذين يعملون 12 ساعة فكلهم من مؤسسة مون جرجرة، و هذا يعود أساسا إلى سياستها التي تشجع العمال على العمل في الساعات الإضافية، من أجل زيادة الإنتاج، وبالمقابل استفادة العمال من الأجور الإضافية التي عادة ما تكون بالضعف، زد على ذلك أن غالبية عمالها من الشباب الذين يتمتعون بالجهد و القوة مع كونهم مقبلين على الزواج الذي يتطلب الكثير من الأموال و المصاريف، مع العلم أن مؤسسة جرجرة تسهر على تلبية حاجات الزبائن لنيل رضاهم.

جدول رقم (18): يوضح عدد فترات الراحة المسموح بها للمبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		3مرات		مرتين		لا توجد		عدد فترات الراحة المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	15,1%	08	81,1%	43	3,8%	2	مون جرجرة
100%	30	00%	00	00%	0	100%	30	طوجي
100%	83	9,6%	08	51,8%	43	38,6%	32	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لديهم فترتين للراحة وتقدر نسبتهم بـ (51,8%) وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، وتليها نسبة (38,6%) من المبحوثين الذين ليس لديهم و لا فترة للراحة خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (100%)، أما المبحوثين الذين يحصلون على 3 فترات للراحة فيمثلون نسبة (9,6%) وكلهم من امؤسسة مون جرجرة.

إذا ومما سبق نستنتج أن: أكثر من نصف العمال لديهم فترتين للراحة وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، وهذا بسبب حرص المؤسسة على استرجاع وتحديد عمالها لطاقتهم، من أجل مواصلة العمل بكل نشاط وحيوية، تجنباً للملل والتعب وكذلك التهرب من العمل وتقييد الإنتاج، وذلك بالسماح للعمال بقسط من الراحة لإجراء بعض الاتصالات غير الرسمية، وكذلك تزويد أجسامهم و عقولهم ببعض الراحة والطاقة، أما العمال الذين ليس لديهم و لا فترة للراحة، فجلهم من المؤسسة الاخرى، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل الإنتاج و عدم المثابرة والجدية في العمل، أما الذين يحصلون على ثلاث فترات للراحة، فهم من الذين يقومون بالساعات الإضافية، من أجل الاستراحة و التهيؤ لمواصلة العمل وكلهم من مؤسسة مون جرجرة.

جدول رقم (19): يوضح مدة الراحة التي يتحصل عليها المبحوثين حسب المؤسسة

المجموع		على 10 و15 و17		على 10 و15		لا توجد		وقت فترات الراحة المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	15,1%	8	81,1%	43	3,8%	2	مون جرجرة
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	طوجي
100%	53	15,1%	8	81,1%	43	3,8%	2	المجموع

30 من مؤسسة طوجي لم يجيبوا عن الاسئلة.

يوضح هذا الجدول أن معظم المبحوثين فترات راحتهم تكون على العاشرة صباحا و الثالثة مساء وتقدر نسبتهم ب (81,1%) وكلهم من مؤسسة مون جرجرة بنسبة، وتليها نسبة (15,1%) من المبحوثين الذين فترات راحتهم تكون على العاشرة صباحا و في الثالثة و الخامسة مساء وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، في حين سجلت نسبة (3,8%) من الذين ليس لديهم فترة راحة وكلهم من مؤسسة مون جرجرة. وعليه يمكن القول أن: أكثر من ثلثين من العمال فترات راحتهم تكون على العاشرة صباحا و الثالثة مساء وكلهم من مؤسسة جرجرة، وهذا لكون معظمهم يعملون مدة ثماني ساعات يوميا، أما الذين يعملون مدة 12 ساعة فترات راحتهم تكون، على العاشرة صباحا و في الثالثة والخامسة مساء بسبب طول مدة العمل، في حين نجد فئة من العمال ليس لديهم فترة راحة لكونهم يعملون في مجال السكرتارية، وبالتالي لا يتوقفون عن خدمة الزبائن والمتصلين بالمؤسسة.

جدول رقم(20): يوضح وقت فترات الراحة المسموح بها للمبحوثين حسب المؤسسة

المجموع	30دقيقة		20دقيقة		10دقيقة		لا توجد		مدة الراحة المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	15,1%	8	79,2%	42	1,9%	1	3,8%	2	مون جرجرة
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	طوجي
100%	53	15,1%	8	79,2%	42	1,9%	1	3,8%	2	المجموع

30 فرد من مؤسسة طوجي لم يجيبوا عن الاسئلة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين مدة راحتهم 20 دقيقة وتقدر نسبتهم ب (79,2%) وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، وتليها نسبة (15,1%) من المبحوثين الذين مدة راحتهم 30 دقيقة وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، في حين سجلت نسبة (3,8%) من المبحوثين ليس لديهم فترة راحة وكلهم من مؤسسة مون جرجرة، أما المبحوثين الذين مدة راحتهم 10 دقيقة فيمثلون نسبة (1,9%) وكلهم من مؤسسة مون جرجرة.

وعليه يمكن القول أن: أكثر من ثلثين من العمال مدة راحتهم 20 دقيقة وكلهم من مؤسسة جرجرة وهذا لكون معظمهم يعملون مدة 8ساعات يوميا، أما العمال الذين مدة راحتهم 30 دقيقة فإنهم يعملون مدة 12 ساعة من الثامنة صباحا إلى الثامنة مساء، في حين نجد عامل واحد مدة راحته 10 دقيقة، لكونه يقوم

بالدوريات التفتيشية لسير العمل، و تتبع استفسارات العمال عن أسباب تدني الإنتاجية، ومنه مدة الراحة تتحدد بطول ساعات العمل.

جدول رقم(21): يوضح كيفية شروع المبحوثين في العمل حسب المؤسسة

المجموع	أحيانا في الوقت المحدد وأحيانا بعد الوقت المحدد		أحيانا قبل الوقت المحدد وأحيانا في الوقت المحدد		تأخيره عن الوقت المحدد		في الوقت المحدد		قبل الوقت المحدد		الشروع في العمل بالمؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	1,9%	1	0%	0	3,8%	2	77,4%	41	17,0%	9	مون جرجرة
100%	30	3,3%	1	3,3%	1	6,7%	2	80,0%	24	6,7%	2	طوجي
100%	83	2,4%	2	1,2%	1	4,8%	4	78,3%	65	13,3%	11	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يبدأون العمل في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ (78,3%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (80,0%)، وتليها نسبة (13,3%) من المبحوثين الذين يبدأون العمل قبل الوقت المحدد خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (17,0%)، في حين سجلت نسبة (4,8%) من الذين يؤخرونه عن الوقت المحدد خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (6,7%)، أما المبحوثين الذين يبدأون العمل أحيانا في الوقت المحدد وأحيانا بعد الوقت المحدد فيمثلون نسبة (2,4%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (3,3%)، في المقابل سجلت نسبة 1,2% ممن يبدأون العمل أحيانا قبل الوقت المحدد وأحيانا في الوقت المحدد خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (3,3%).

إذا ومما سبق نستنتج أن: أكثر من ثلثين من العمال يبدأون العمل في الوقت المحدد خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا يعود أساسا إلى طول أو قصر المسافة التي يقطعها العمال، وكذلك إلى مدى توفر وسائل النقل، في حين نجد فئة أخرى من العمال يبدأون العمل قبل الوقت المحدد خاصة في مؤسسة مون جرجرة من أجل تزويد الموزعين المعتمدين بالإنتاج لإيصاله للزبائن، أما الذين يؤخرونه عن الوقت المحدد أو الذين لا يلتزمون بمواقيت العمل فمعظمهم من مؤسسة

طوجي، وهذا بسبب التساهلات وقلة الانضباط السائد في المعاملات التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا ما سيؤدي حتما إلى تفشي ظواهر مرضية في المؤسسة، كتراجع الإنتاجية و الديون أو الإفلاس بسبب عدم المثابرة والجدية في العمل، ولكن هذا لا ينفي وجود ما قلناه سابقا في مؤسسة جرجرة، لكن ليس بنفس الصورة الموجود عليه في مؤسسة طوجي

جدول رقم(22): يوضح سبب تأخر الباحثين حسب المؤسسة

المجموع	نقص وسائل النقل وعدم الانضباط		المرض		طول المسافة		عدم الانضباط		نقص وسائل النقل		سبب التأخر نوع المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	11,6%	6	4,7%	2	11,6%	6	11,6%	6	60,5%	33	حجرية
100%	30	00%	0	5,6%	2	11,1%	3	22,2%	7	61,1%	18	طوجي
100%	83	8,2%	6	4,9%	4	11,5%	9	14,8%	13	60,7%	51	المجموع

يوضح هذا الجدول أن معظم الباحثين يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بسبب نقص وسائل النقل وتقدر نسبتهم بـ (60,7%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (61,1%)، وتليها نسبة (14,8%) من الباحثين الذين يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل لعدم إنضباطهم خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (22,2%)، في حين سجلت نسبة (11,5%) من الذين يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل لطول المسافة التي يقطعونها خاصة في مؤسسة مون حجرية بنسبة (11,6%)، أما الباحثين الذين يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بسبب نقص وسائل النقل وعدم إنضباطهم فيمثلون نسبة (8,2%) وكلهم من مؤسسة حجرية بنسبة (11,6%)، و في المقابل سجلت نسبة (4,9%) ممن يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بسبب المرض خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (5,6%).

ومما سبق نستنتج أن: أكثر من نصف العمال يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بسبب نقص وسائل النقل خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا راجع أساسا لعدم تكفل المؤسسة بنقل العمال الذين يسكنون في مناطق ريفية، عادة ما نجد تلك المناطق تعاني من مشاكل النقل الجماعي، و لأن العمال من ذوي الدخل المنخفض، و بالتالي لا يمكنهم استعمال الطاكسي الذي يكلفهم ميزانية ثقيلة، أما العمال الذين يتأخرون لعدم إنضباطهم، فيرجع إلى كونهم من الشباب الذين يصعب عليهم النهوض باكرا، ومن العمال الذين لا يجدون المتعة و الإرادة في ممارسة عملهم، في حين نجد فئة أخرى تتأخر بسبب طول المسافة التي يقطعونها يوميا للوصول إلى العمل في الوقت المحدد، لكونهم يقطنون في مناطق بعيدة كثيرا عن المؤسسة، وحتى منهم من يقطن في مناطق أخرى، أما الذين يتأخرون عن العمل بسبب المرض، فهذا شيء طبيعي إن كان ذلك صحيح، إلا أن هناك من العمال من يلجأ إلى هذه الطرق المتوترة للتهرب من العمل، والقيام بأمر أخرى عادة ما تكون شخصية، كتوصيل الأبناء إلى المدرسة أو إلى الأقارب.

جدول رقم(23): يوضح استخدام المبحوثين للزمن اللازم لكل عملية حسب المؤسسة

المجموع		لا		نادرا		أحيانا		دائما		استخدام الزمن اللازم المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	26,4%	14	9,4%	05	18,9%	10	45,3%	24	مون جرجرة
100%	30	30,0%	09	10,0%	03	46,7%	14	13,3%	04	طوجي
100%	83	27,7%	23	9,6%	08	28,9%	24	33,7%	28	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية وتقدر نسبتهم بـ (33,7%) خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (45,3%)، وتليها نسبة (28,9%) من المبحوثين الذين يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية أحيانا خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (46,7%)، في حين سجلت نسبة (27,7%) من الذين لا يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (30,0%)، أما المبحوثين الذين قالوا نادرا فيمثلون نسبة (9,6%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (10,0%).

إذا وما سبق نستنتج أن: أكثر من ثلث العمال يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية خاصة في مؤسسة جرجرة، وهذا لنمط التنظيم والرقابة المنتهج في المؤسسة من طرف الإدارة، وكذلك نظام العمل بصفوف التجميع LA CHAINE يجعل العامل مقيد بزمن كل عملية إنتاجية والكمية و النوعية الإنتاجية . و به لا مجال للتعطيل و التباطؤ، و لا يعني هذا أن المؤسسة لا تستخدم الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية، لكن هناك من العمال من يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية بصورة غير دائمة وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يمارسونه وإلى قلة انضباطهم في العمل، في حين نجد آخرين لا يستخدمون حساب الزمن اللازم على الإطلاق بسبب ضعف أنظمة الرقابة، إن لم نقل انعدامها في وحداتهم ومناصبهم سواء لكونهم الرؤساء أو مشرفين من ذوي السلطات.

جدول رقم(24): يوضح إجراءات الإدارة مع المبحوثين عند حدوث العطب حسب المؤسسة

المجموع	أحيانا توقف العمل أو ممارسة أعمال أخرى و أحيانا تسريح العمال		أحيانا ممارسة أعمال أخرى و أحيانا تسريح العمال		تسريح العمال		ممارسة أعمال أخرى		توقف العمل		عند حدوث العطب المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
جرجرة	100%	53	1,9%	1	1,9%	1	15,1%	8	58,5%	31	22,6%	12
طوجي	100%	30	,0%	0	0%	0	00%	0	96,7%	29	3,3%	01
المجموع	100%	83	1,2%	1	1,2%	1	9,6%	8	72,3%	60	15,7%	13

يوضح هذا الجدول أن معظم المبحوثين يمارسون أعمال أخرى عند حدوث العطبوتقدر نسبتهم بـ (72,3%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (96,7%)، وتليها نسبة (15,7%) من المبحوثين الذين يتوقفون عن العمل خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (22,6%)، في حين سجلت نسبة (9,6%) من الذين يسرحون من العمل خاصة في مؤسسة مون جرجرة بنسبة (15,1%)، أما المبحوثين الذين أحيانا يقومون بممارسة أعمال أخرى و أحيانا يسرحون فيمثلون نسبة (1,2%) خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (1,9%)، في المقابل سجلت كذلك نسبة (1,2%) ممن يتوقفون عن العمل أو يقومون بممارسة أعمال أخرى و أحيانا يسرحون وكلهم من المؤسسة جرجرة بنسبة (1,9%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلثالعمال يمارسون أعمال أخرى عند حدوث العطب خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا لوجود أعمال يمكن إنجازها على خلاف المؤسسة الأخرى، التي عادة ما توقف العمل وتسرح العمال، وكما أن مؤسسة طوجي نادرا ما توجه العامل للقيام بالأعمال التي لا يشغلها من قبل، بمبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يسيطر على جو العمل فيها ، ضف إلى ذلك أن الأعطاب التي تمسها سرعان ما يتم إصلاحها لتوفر التقنيين و المختصين في ذلك، تجنباً للآثار السلبية و الخسائر التي قد تنجر.

جدول رقم(25): يوضح طريقة إعلام المبحوثين بحدوث العطب حسب المؤسسة

المجموع		الإعلان الشفهي		الإعلان الكتابي		طريقة الإعلام بحدوث العطب المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	13,21%	7	86,79%	46	جرجرة
100%	30	0,0%	0	100%	30	طوجي
100%	83	8,44%	7	91,56%	76	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يتم إعلامهم كتابيا وتقدر نسبتهم بـ (91,56%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (100%)، و في المقابل سجلت نسبة (8,44%) ممن يتم إعلامهم شفويا وكلهم من مؤسسة جرجرة بنسبة (13,21%).

إذا وما سبق نستنتج أن: أكثر من ثلثين من العمال يتم إعلامهم كتابيا خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا لتفادي وصول الخبر مشوه للعمال، بسبب كثرة التحريفات أو التغييرات التي تمس مضمونه، لأن هذا ما جارت عليه العادة في أوساط العمال، و بالخصوص في مؤسسة طوجي أين تكثر الإشاعات و بالتالي زيادة التوترات بين العمال و الإدارة، و كما أن الإعلام الكتابي يضمن وصول المعلومة إلى العمال بشكل فعال وكبير إن لم نقل بشكل مطلق، وهي الطريقة الرسمية و الحضرية للإعلام في المؤسسة، إلا أن الإعلان الشفهي لا يقل أهمية عن الأول خصوصا مع تطور وسائل الاتصال الحديثة و سهولة استخدامها و التأكد من وصول الرسالة، ضف إلى ذلك أن الإعلام الشفهي يقوي الروابط الاجتماعية بين مختلف الأطراف، ويقلص المسافة بين الإدارة والعمال.

جدول رقم(26): يوضح المدة التي يستغرقها إصلاح العطب حسب المؤسسة

المجموع	أحيانا بعد مدة قصيرة و أحيانا بعد مدة طويلة		أحيانا أنياو أحيانا أخرى بعد مدة قصيرة		لا يتم إصلاحه		بعد مدة طويلة		بعد مدة قصيرة		أنيا		إصلاح العطب المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	0%	0	5,7%	3	00%	00	1,9%	1	54,7%	29	37,7%	20	جرجرة
100%	30	3,3%	1	0%	0	00%	00	3,3%	1	46,7%	14	46,7%	14	طوجي
100%	83	1,2%	1	3,6%	3	00%	00	2,4%	2	51,8%	43	41,0%	34	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يقولون أن إصلاح العطب يكون بعد مدة قصيرة وتقدر نسبتهم بـ (51,8%) خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (54,7%)، وتليها نسبة (41,0%) من المبحوثين الذين يقولون أن إصلاح العطب يكون أنيا خاصة في مؤسسة طوجيينسبة (46,7%)، في حين سجلت نسبة (3,6%) من الذين يقولون أن إصلاح العطب يكون أحيانا أنيا و أحيانا أخرى بعد مدة قصيرة وكلهم من المؤسسة طوجي بنسبة (5,7%)، أما المبحوثين الذين يقولون أن إصلاح العطب يكون بعد مدة طويلة فيمثلون نسبة (2,4%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (3,3%)، وفي المقابل سجلت نسبة (1,2%) ممن يقولون أن إصلاح العطب يكون أحيانا بعد مدة قصيرة و أحيانا بعد مدة طويلة وكلهم من مؤسسة طوجي بنسبة (3,3%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من ثلثين من العمال يقولون أن إصلاح العطب يكون أنيا أو بعد مدة قصيرة خاصة في مؤسسة جرجرة، وهذا راجع إلى كون الأعطاب غير معقدة و إلى تواجد التقنيين الأكفاء لإصلاحه، أما الأعطاب التي يستغرق إصلاحها مدة طويلة، فيعود ذلك إلى كونه معقد أو إلى نقص قطع الغيار، و التي عادة ما تجلب من الخارج بأثمان باهظة تتطلب ميزانية ثقيلة ترهق المؤسسة، ومنه فطول أو قصر المدة التي يتطلبها إصلاح العطب ترتبط بعدة جوانب مادية من توافر رؤوس الأموال، وبشرية توافر الكفاءات العلمية و التقنية التي تعمل على التسيير الجيد للآلات وحسن صيانتها و الحفاظ عليها .

جدول رقم(27): يوضح تكرر أعطاب وسائل الإنتاج حسب المؤسسة

المجموع	لا توجد		نادرا		أحيانا		دائما		تتكرر الأعطاب المؤسسة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
100%	53	5,7%	3	34,0%	18	54,7%	29	5,7%	3	جرجرة
100%	30	,0%	0	10,0%	3	73,3%	22	16,7%	5	طوجي
100%	83	3,6%	3	25,3%	21	61,4%	51	9,6%	8	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يقولون أن تكرر أعطاب وسائل الإنتاج أحيانا ما تحدث وتقدر نسبتهم بـ (61,4%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (73,3%)، وتليها نسبة (25,3%) من المبحوثين الذين يقولون نادرا ما تتكرر الأعطاب خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (34,0%)، في حين سجلت نسبة (9,6%) من الذين يقولون دائما ما تتكرر الأعطاب خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (16,7%)، أما المبحوثين الذين يقولون لا توجد أعطاب فيمثلون نسبة (3,6%) وكلهم من مؤسسة جرجرة بنسبة (5,7%).

إذا وما سبق نستنتج أن: أكثر من نصف العمال يقولون أنتكرر أعطاب وسائل الإنتاج تكون أحيانا خاصة في مؤسسة طوجي، لكون معظم العمال من ذوي الخبرة الطويلة في استخدامها، ضف إلى ذلك الصيانة الدورية للآلات و المعدات المختلفة، وهذا ما يقلل تكرار الأعطاب، وهذا لا يعني أن المؤسسة لا تحوي على عمال أكفاء ذوي

الخبرة اللازمة أو أن معداتها تعني من نقص الصيانة، أما الذين يقولون دائما ما تتكرر الأعطاب فهذا راجع إلى قدم الآلات في بعض الأقسام و التي يجب استحداث معداتها خاصة في مؤسسة طوجي، ضف إلى ذلك استخدام هذه الآلات بأقصى قدراتها دون مراعاة شروط وكيفية تشغيلها عن قصد أو عن غير قصد و بالتالي فإن حدوث الأعطاب وتكرارها تتحكم فيه عدة عوامل.

. جدول رقم(28): يوضح طبيعة الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج حسب المؤسسة

المجموع	أحيانا معقدة و أحيانا خفيفة		خفيفة		معقدة		طبيعة الأعطاب المؤسسة	
	ت	%	ت	%	ت	%		
53	100%	6	11,3%	43	81,1%	4	7,5%	جرجرة
30	100%	7	23,3%	13	43,3%	10	33,3%	طوجي
83	100%	13	15,7%	56	67,5%	14	16,9%	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يقولون أن الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج خفيفة وتقدر نسبتهم بـ (67,5%) خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (81,1%)، وتليها نسبة (16,9%) من المبحوثين الذين يقولون أن الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج معقدة خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (33,3%) في حين سجلت نسبة (15,7%) من الذين يقولون أن يقولون أن الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج معقدة و أحيانا خفيفة خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (23,3%)

وعليه يمكن القول أن: أكثر من ثلثين من العمال يقولون أن الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج خفيفة خاصة في مؤسسة جرجرة، و هذا بسبب الحالة الجيدة للآلات و حسن استخدامها من طرف العمال، و الصيانة التي يجريها عليها التقنيين مع مراعاة العمر المحدد للآلة وقدرتها الإنتاجية، أما بالنسبة للأعطاب المعقدة فعادة ما تنجر عن سوء الاستعمال للمعدات وعدم الاكتراث بصيانتها و استعمالها غير الرشيد، ضف إلى ذلك قدمها و نقص قطع الغيار و الظروف غير المواتية لتشغيلها من غبار و رطوبة و الإنقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي.

جدول رقم(29): يوضح سبب الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج حسب المؤسسة

المجموع	قدم الآلات و رداءة نوعية الآلات		سوء تسيير العمال للآلات		نقص تكوين العمال		رداءة نوعية الآلات		قدم الآلات		سبب الأعطاب المؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	53	23,3%	3	20,8%	11	15,1%	8	26,4%	14	32,1%	17	مون جرجرة
100%	30	12,0%	7	19,7%	5	16,7%	5	,0%	0	43,3%	13	طوجي
100%	83	5,7%	10	19,3%	16	15,7%	13	16,9%	14	36,1%	30	المجموع

يوضح هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرجعون سبب الإعطاب إلى قدم الآلات وتقدر نسبتهم بـ (36,1%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (43,3%)، وتليها نسبة (19,3%) من المبحوثين الذين يرجعون سبب الأعطاب إلى سوء تسيير العمال للآلات خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (20,8%)، في حين سجلت نسبة (16,9%) من الذين يرجعون سبب الأعطاب إلى رداءة نوعية الآلات خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (26,4%)، أما المبحوثين الذين يقولون أن سبب الأعطاب هو نقص تكوين العمال على استعمالها فيمثلون نسبة (15,7%) خاصة في المؤسسة طوجي بنسبة (16,7%)، و في المقابل سجلت نسبة (5,7%) ممن يرجعون سبب الأعطاب إلى قدم الآلات و رداءة نوعيتها خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (23,3%).

وعليه يمكن القول أن: أكثر من ثلث العمال يرجعون سبب الأعطاب إلى قدم الآلات خاصة في مؤسسة طوجي، و هذا شيء طبيعي لأن معظم تلك المعدات أدخلت لعالم التشغيل منذ عهد الاشتراكية، رغم التجديدات التي مست بعض جوانبها إلا أنها تبقى دوما مهترئة عرضة لمختلف الأعطاب، ضف إلى ذلك سوء تسيير العمال للآلات، و نقص تكوينهم على تشغيلها بالصورة العلمية، وبالتالي حتى و إن كانت الآلات جديدة فإن هذه العيوب والنقائص سرعان ما تعمل تلفها وتعريضها لأعطاب، ولا ننسى أن زيادة الإنتاجية و التحسين من نوعيتها يتطلب توفير العتاد الجيد و المتطور، الذي يتماشى مع الأهداف الإنتاجية حتى لا يضطر العامل كل مرة للتوقف عن العمل و الانتظار حتى يتم تصليح الخلل، لأن ذلك من العوامل المقللة للإنتاج و المضعفة لأداء العمال و بالتالي نقص الإنتاجية.

جدول رقم(30): يوضح سياسة الادارة لتغطية التأخر حسب المؤسسة

المجموع		استعمال الحوافز		زيادة أيام العمل		إطالة مدة العمل		زيادة عدد العمال		سياسة الإدارة المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	18,9%	10	28,3%	15	45,3%	24	7,5%	4	مون جرجرة
100%	30	13,3%	4	16,7%	5	70,0%	21	,0%	0	طوجي
100%	83	16,9%	14	24,1%	20	54,2%	45	4,8%	4	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يطيلون مدة العمل وتقدر نسبتهم بـ (54,2%) خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (70,0%)، وتليها نسبة (24,1%) من المبحوثين الذين يزيدون عدد أيام العمل خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (28,3%)، في حين سجلت نسبة (16,9%) من الذين يقولون أن الإدارة تستعمل الحوافز المادية لزيادة الإنتاجية و بالتالي تغطية التأخر خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (18,9%)، أما المبحوثين الذين يقولون أن الإدارة تقوم بزيادة عدد العمال فيمثلون نسبة (4,8%) وكلهم من مؤسسة جرجرة بنسبة (7,5%).

إذا يمكن القول أن: أكثر من نصف العمال يطيلون مدة العمل خاصة في مؤسسة طوجي، وهذا راجع إلى قرارات الإدارة حتى تتجنب الساعات الإضافية الباهظة الثمن، التي تكلف المؤسسة المزيد من المصاريف، و كما أن المؤسسة في بعض الأحيان تقوم بتغطية التأخرات بشكل يومي، خاصة عندما يكثر الطلب على المنتج ، أما زيادة أيام العمل فتستخدم عادة عندما يكون هناك تأخر كبير في العمل، بحيث لا يمكن تداركه بإطالة مدة العمل، في حين تقوم المؤسسة باستعمال الحوافز المادية أو زيادة عدد العمال عادة لرفع منتوجيتها، عندما يزيد الطلب بشدة على المنتج، لاغتنام فرصة زيادة الربح المادي و المعنوي للمؤسسة، وذلك بنشر منتوجها بين مختلف شرائح المستهلكين والسيطرة على السوق.

جدول رقم(31): يوضح متى يتم تغطية التأخر في العمل حسب المؤسسة

المجموع		لا تتم		سنوية		شهرية		أسبوعية		يومية		تغطية التأخر تكون المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	,0%	0	00	00%	20,8%	11	7,5%	4	71,7%	38	جرجرة
100%	30	16,7%	5	00	00%	,0%	0	26,7%	8	56,7%	17	طوجي
100%	83	6,0%	5	00	00%	13,3%	11	14,5%	12	66,3%	55	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن تغطية التأخر تكون يومية وتقدر نسبتهم بـ (66.3%) خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (71.7%)، وتليها نسبة (14.5%) من المبحوثين الذين يقولون ان تغطية التأخر تكون اسبوعية خاصة في مؤسسة طوجي بنسبة (26.7%)، في حين سجلت نسبة (13.3%) من الذين يقولون تغطية التأخر تكون شهرية خاصة في مؤسسة جرجرة بنسبة (20.8%).

نستنتج أن: أكثر من نصف العمال يقولون ان تغطية التأخر تكون يومية خاصة في مؤسسة جرجرة، وذلك راجع لتسيير المضبوط و الرشيد في المؤسسة و لخاضع للمحاسبة الدقيقة لكل المدخلات و المخرجات تفاديا لكل المشاكل التسييرية و الاقتصادية التي قد تنجر عن تراكم الاعمال المتراكمة و هذا لا يعني ان المؤسسة طوجي لا تهتم بهذه الجوانب التسييرية العقلانية او انها لا تقيم حسابات للعواقب التي قد تنجر عن الاعمال المتأخرة. اما العمال الذين يقولون انه لا يتم تغطية التأخر فكلهم من مؤسسة طوجي و هذا راجع لطبيعة النظام المعمول به داخل المؤسسة . وكذلك يعود الى نقص الرقابة و الانضباط فيها ومنه فان تغطية التأخر مرهون بعدة عوامل و جوانب تنظيمية و تسييرية واقتصادية و كذلك حسب الوظيفة و النشاط الممارس في كل مؤسسة.

اولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة

الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل تحديد درجة تحققها، وذلك وفق كل فرضية:

1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها "تؤثر طبيعة العمل

على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية" تؤكد نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم: (13 إلى 17)

- أن أكثر من ثلث العمال يعملون كتقنيين خاصة في مؤسسة جرجرة، أما في المؤسسة الثانية نجد أكثر من نصف عمالها إطارات.

- وأن أكثر من نصف العمال يعملون جماعياً خاصة في مؤسسة طوجي، في حين نجد أكثر من ثلث عمال مؤسسة جرجرة يعملون بشكل فردي.

- وأن أكثر من نصف العمال يعملون في الصباح والمساء في المؤسسة طوجي و بالمقابل نجد أكثر من عشر العمال يعملون في الصباح و المساء و الليل و كلهم من المؤسسة جرجرة .

- وأن كل عمال المؤسسة طوجي مدة عملهم ثماني ساعات، و في المقابل نجد أكثر من عشر عمال مؤسسة جرجرة يعملون لمدة إثنة عشر ساعة .

ومما سبق يمكن القول أن العمال يعملون في ظروف عادية جداً باستعمال وسائل الإنتاج التي توفرها لهم المؤسسة لمدة ثماني ساعات مقسمة إلى فترتين صباحية ومساءية وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسستين وعليه يمكن القول أن طبيعة العمل تؤثر على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية، وهو ما تؤكدته دراسة "" التي أجراها الجريسي عام 2001 حول الوقت من منظور إسلامي: دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت ""، هدفت الدراسة إلى التعرف على قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص، أثبتت نتائج الدراسة و جود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين عدد من المتغيرات الوظيفية (مسمى الوظيفة، عدد العاملين في المصنع، نطاق الإشراف، الخبرة)، و بعض المتغيرات المتعلقة بإدارة الوقت و تحسين الأداء؛ إذا الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "تساهم

فترات الراحة الممنوحة للعمال في أوقات العمل على رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة الصناعية تشير نتائج الدراسة الميدانية من خلال الجداول التالية: (18، 19، 20، 22، 30، 31) .

- أن أكثر من نصف العمال يقولون أن تغطية تأخر العمل تكون يومية خاصة في مؤسسة جرجرة، في حين نجد أن أكثر من ربع العمال في المؤسسة طوجي يقولون أن تغطية تأخر العمل تكون أسبوعية. .

- وأن أكثر من ثلث العمال يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية خاصة في مؤسسة مون جرجرة، أما في مؤسسة طوجي نجد ثلث العمال أحيانا ما يستخدمون حساب الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية.

- وأن أكثر من نصف العمال يسرعون وتيرة العمل عند حدوث العطب في كلتا المؤسساتين
- ان أكثر من نصف العمال لديهم فترتين للراحة و هذا في مؤسسة مون جرجرة و هذا بسبب حرص المؤسسة على استرجاع طاقتهم اما في مؤسسة طوجي لا توجد فترة الراحة بالتالي يؤدي الى تعطيل الانتاجو عدم المثابرة و الجدية في العمل

- وان ثلث من العمال مدة راحتهم 20 دقيقة و كلهم في مؤسسة جرجرة كونهم يعملون 8 ساعات في حين نجد عامل واحد مدة راحته 10 دقائق لكونه يقوم بالدورات التفتيشية لسير العمل ومنه مدة الراحة تتحدد بطول ساعات العمل.

ومما سبق يمكن القول أن العمال يقومون بتغطية تأخر العمل عن طريق تسريع وتيرة العمل مع مراعاة الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية و تجنب الاتصالات غير الرسمية الطويلة وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسساتين فإنه يمكن القول أن فترات الراحة الممنوحة للعمال داخل المؤسسة الصناعية في أوقات العمل تساهم في رفع مستوى أدائهم في كلتا المؤسساتين؛ إذا الفرضية الفرعية الثانية محققة نسبيا وبالتالي قبولها.

3- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها "تؤثر مضيعات الوقت سلبا على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية" تشير نتائج الدراسة الميدانية في الجداول التالية (21.23.24.26.27.29.30.31): إلى :

- أن أكثر من نصف العمال يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بسبب نقص وسائل النقل في كلتا المؤسساتين .

- وأن أكثر من ثلثين من العمال يقولون أن إصلاح العطب يكون آنيا أو بعد مدة قصيرة في كلتا المؤسساتين

- وأن أكثر من نصف العمال يقولون أن تتكرر أعطاب وسائل الإنتاج تكون أحيانا في مؤسسة طوجي، أما في مؤسسة جرجرة نجد أكثر من ثلث العمال يقولون أن تتكرر أعطاب وسائل الإنتاج تكون نادرا.
- وأن أكثر من ثلث العمال يرجعون سبب الأعطاب إلى قدم الآلات خاصة في مؤسسة طوجي، في حين نجد عمال مؤسسة جرجرة يرجعون سبب الأعطاب إلى سوء تسيير الآلات.

- وأن أكثر من نصف العمال يطيلون مدة العمل عند حدوث تأخر في العمل في كلتا المؤسساتين.
- وأن أكثر من ثلثين من العمال يمارسون أعمال أخرى عند حدوث العطب في مؤسسة طوجي، و بالمقابل نجد خمس عمال مؤسسة مون جرجرة يتوقفون عن العمل.
- وأن أكثر من نصف العمال أداءهم العام متوسط خاصة الذين يقولون أن الأعطاب تتكرر أحيانا و نادرا.
- وأن أكثر من نصف العمال أداءهم العام متوسط، خاصة الذين يواصلون العمل أحيانا بنفس الوتيرة و أحيانا أخرى يسرعونها عند حدوث تأخر في العمل.

ومما سبق يمكن القول أن العمال يعانون من نقص النقل، ضف إلى ذلك حدوث أعطاب في وسائل الإنتاج إلا أنه يتم إصلاحها مع محاولتهم إدراكهم للتأخر في العمل، وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسساتين فإنه يمكن القول أن مضيعات الوقت تؤثر سلبا على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية وهو ما تؤكدته دراسة " التي أجراها الجريسي عام 2001 حول الوقت من منظور إسلامي: دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت " هدفتم الدراسة إلى التعرف على قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي في القطاع الصناعي، و توصل إلى أن أهم مضيعات الوقت هي: (عدم وجود تنظيم جيد للعمل، عدم تحديد الأهداف و أولويات الإنجاز، الافتقار إلى التنسيق الفعال، عدم وجود تخطيط مسبق للعمل، عدم تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف، و التأخر عن موعد العمل)؛ إذا الفرضية الفرعية الرابعة محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

➤ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية فيضوء الفرضية الرئيسية الأولى: "تؤثر كيفية إدارة الوقت

ايجابا على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية تشير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية إلى أن:

- أن العمال يعملون في ظروف عادية جدا باستعمال وسائل الإنتاج التي توفرها لهم المؤسسة لمدة ثماني ساعات مقسمة إلى فترتين صباحية ومساءية وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسساتين.
- أن العمال يقومون بتغطية تأخر العمل عن طريق تسريع وتيرة العمل مع مراعاة الزمن اللازم لكل عملية إنتاجية و تجنب الاتصالات غير الرسمية الطويلة وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسساتين .

- أن عمال يعانون من نقص النقل، ضف إلى ذلك حدوث أعطاب في وسائل الإنتاج إلا أنه يتم إصلاحها مع محاولتهم استدراك أي تأخر في العمل ، وبمقارنة ذلك مع أدائهم العام الذي يمكن اعتباره على العموم متوسط في كل من المؤسساتين .

إذا بما أن مناخ العمل ملائم، و هناك سياسات و إجراءات تسييرية تعمل على تنظيم العمل و العمال داخل المؤسسة الصناعية، وكذا الأداء العام للعمال داخل المؤسسات متوسط على العموم فإنه يمكن القول أن كفاءة إدارة الوقت داخل المؤسسة الصناعية تؤثر ايجابا على أداء العمال، فكلما كان هناك تحكم في إدارة الوقت داخل المؤسسة ساهم ذلك في رفع وتيرة أداء العمال والعكس صحيح؛ وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة الأولى قد تحققت بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بإدارة الوقت وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسات الصناعية والتي تم إجرائها في مؤسسة الصناعية مون جرجرة والمؤسسة الصناعية طوجيلانتاج المياه المعدنية" والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- يمكن القول أن طبيعة العمل يؤثر على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية؛ و هذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية في المؤسساتين لدى العمال، لأن طبيعة العمل لها تأثيرات مباشرة على نفسية العامل، و بالتالي على أدائه سواء بالإيجاب أو السلب .

- يمكن القول أن فترات الراحة الممنوحة للعمال داخل المؤسسة الصناعية في أوقات العمل تساهم في رفع مستوى أداء العمال في كلتا المؤسساتين، كون فترات الراحة تعد متنفس للعمال من أجل التخلص من بعض الضغوط و التعب، و فترة جيدة للاتصالات و العلاقات غير الرسمية، التي عادة ما تساهم في الرفع من معنوياتهم و قدراتهم على مواصلة العمل بأعلى درجات الأداء و الكفاءة.

- يمكن القول أنمضيعات الوقت تؤثر سلبا على أداء العمال داخل المؤسساتين الصناعيتين، و يظهر هذا عادة في مردودية و إنتاجية العمال، و كذلك في المشاكل و الإختلالات التي تنجر عن تلك المضيعات، كعدم تلبية حاجات الزبائن أو إرغام العمال على مواصلة العمل لفترات طويلة تجعلهم يشعرون بالإحباط و القلق، و محاولة تغطية التأخر للانصراف باكرا من العمل دون مراعاة مقاييس الجودة و النوعية، لوجود أعمال و ارتباطات يجب القيام بها خارج المؤسسة.

- يمكن القول أنكيفية إدارة الوقت داخل المؤسسة الصناعية تؤثر ايجابا على أداء العمال، و من الأمور المهمة في مجال الأعمال حاليا هي إدارة الوقت في المؤسسة، لكونه من الموارد النادرة و المكلفة كثيرا في حالة

عدم تخطيط و تسييره بشكل فاعل و رشيد، ومن بين المؤشرات المهمة التي تعتمد في قياس نجاح و فاعلية المؤسسات الحديثة في مجال الإنجاز، سواء على الصعيد البشري أو التقنيو هذا ما يعمل على تسهيل عملية التنفيذ و تحدد مواعيد الإنجاز، لتحقيق الانسجام والاستمرارية للمؤسسة.

رابعاً: توصيات الدراسة: من خلال نتائج الدراسة الميدانية يمكن صياغة التوصيات التالية، التي تهدف إلى تحسين كيفية إدارة الوقت من أجل المساهمة في رفع أداء العمال وهي:

- الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت بشقيه، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن معظم العمال في المؤسسات لم يتحصلوا على دورات تدريبية و تكوينية في مجال إدارة الوقت، أما الذين تحصلوا عليها، لم تكن فعالة بالدرجة المطلوبة لقلة عددها، و نقص المدربين للخبرة العلمية في المجال.

- ضرورة توسيع دائرة مشاركة العمال في مراحل الإنتاج، و الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، خاصة في مجال تخصصهم.

- الإهتمام و العناية بعملية متابعة و تقييم أداء العمال في المؤسسة، لما لها من دور ايجابي في معرفة نقاط ضعف أداء العمال لتحسينها، و تطوير مراكز قوتهم مما يساعد المؤسسة و طاقمها على تحقيق أهدافهم.

- الحرص و زيادة الإهتمام على تكوين جماعات اجتماعية داخل المؤسسة، لأهميتها في تحسين العلاقات الاجتماعية، مما يقلل من شعور العمال بالاغتراب، و تنمية روح العمل الجماعي و بالتالي زيادة الإنتاجية.

خاتمة:

و ختما لا يسعنا إلا أن نبين و نكشف أن التنظيم في المؤسسة بصفة عامة عملية معقدة جدا و متداخلة العناصر و المتغيرات بعضها ببعض، تحتاج إلى بعد نظر و التريث أمام التخطيط و التكوين و الرقابة داخل المؤسسة لضمان استمرارية و مواكبة التطور الحاصل.

و هذا ما يحتم على أي مؤسسة الاهتمام بإدارة الوقت في عملية الإنتاج و استغلال هذا المورد المتاح بشكل فعال لأنه شرط أساسي في إنجاز أي عمل من خلال ترشيد الأعمال و تسريع وتيرة العمل بنفس الوتيرة و بمستوى أداء عالي المعتمد على أحدث التقنيات و المهارات المحصل عليها نظريا قبل مباشرة العمل أو المكتسبة بالخبرة أثناء تأدية العمل التطبيقي، و تكمن أهمية وقت العمل في اكتساب المهارات و تطوير القدرات الطاقات الفكرية و العقلية، كما قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الأداء إن لم يستغل بصفة ملائمة و عقلانية.

و بناء على كل ما سبق و من خلال دراستنا للجانب النظري و كذا النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا يمكن القول أن بلوغ أهداف أي مؤسسة يعتمد على طاقمها الإداري و عليه يتعين على أي مؤسسة مراعاة طبيعة العمل لتأثيرها المباشر على نفسية العمال و بالتالي على أدائهم سواء بالإيجاب أو السلب كما يحتسب عليه تقسيم فترات الراحة في أوقات العمل لإسهامها في رفع مستوى الأداء و هذا ما ظهر لنا جليا في مقارنة بين عمال مؤسستين فوقت الراحة يعد متنفسا للتخلص من الضغوط النفسية والتعب، كذلك رسم خطة قبل الشروع في العمل لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة و تقييم مستوى أداء العمال

فهذا كله يعمل على رفع مستوى الانضباط في العمل و احترام الوقت و رفع الإنتاجية و يكشف عن الاحتياجات الاجتماعية و التدريبية للعمال و يحدد نوعية المكافآت التشجيعية و الترقية و منح العلاوات بطريقة عادية كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست المتغير الوحيد الذي يؤثر في مستوى أداء العمال بل هناك عدة متغيرات تستحق الدراسة المعمقة مثل الأجر و التحفيز المادي و المعنوي و الرغبة في اكتساب مهارات جديدة، و الظروف الفيزيائية و علاقة العمال بالرؤساء و الطاقم الإداري، كما أن متغير إدارة الوقت تتأثر هي الأخرى بعدة عوامل كالثقافة التنظيمية للمؤسسات و مدى استجابة العمال للقرارات الإدارية و ثقتهم بها، و كلها مرشحة كبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها للوقوف على طبيعة العلاقة الموجودة بينها من أجل الوصول إلى الحل المثالي لرفع مستوى أداء العمال، هذه المشكلة التي عادة ما تكون مطروحة في المؤسسات الجزائرية العامة منها و الخاصة.

أولا قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون ، الجزائر، 2006.
- 2- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، طبعة 07، الإسكندرية، 2000.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 4- اسماعيل عرياجي ، اقتصاد المؤسسة و أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996
- 5- زهير الكايد ، إدارة الوقت و الذات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1993.
- 6- سناء محمد سليمان، كيفية تنظيم الوقت و شغل أوقات الفراغ بين الواقع و الواجب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007،
- 7- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور متطور للنجاح، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998.
- 8- سيد محمد الخولي ، فاعلية إدارة الوقت و إتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994.
- 9- عامر سعيد يسوآحرون، سلسلة التمييز الإداري و إدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للإستثمارات و التطوير، القاهرة، 1999.
- 10- عبد الرحمان صالح الظرف ، أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1995.
- 11- عبد العزيز محمد ملائكة ، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، جدة، إدارة البحوث الإقتصادية و المعلومات، 1992.
- 12- عبد الفتاح بوخمحم، الإدارة البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، فيفري . 2001
- 13- عبد الله شوقي، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006.
- 14- عرياجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة و أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 11
- 15- عقيلي عمر وصفي، الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 131.
- 16- فوتانا دافيد، إدارة الوقت، ترجمة عبد الرحمان هيحان، مراجعة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995،
- 17- محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إتيراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
- 18- محمد المسيليم، التدريب على الاساليب الحديثة في إدارة الوقت، جامعة الكويت، 1998.
- 19- محمود شفيق، البحث العلمي و الخطوات المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية، المكتتب الجامعي الحديث، الجزائر، 1986.
- 20- مصطفى عليان ربحي ، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

- 21- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 22- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دارالمجد لاوي، عمان، الأردن.
- 23- ناصر العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة لبحوث، الرياض، 1995.
- 24- نجم إيهاب حامد، المدير المتميز، القاهرة، معهد التنمية الإدارية، 1996.
- 25- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، طبعة 02، القاهرة، 1999.
- 26- ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

2- القواميس والمعاجم

- 1- أحمد زكي بدوي، مصطفى محمد كامل، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 2- تحسين الطراونة، سليمان اللوزي، الوقت دراسة ميدانية استطلاعية تحت منشور مؤته للبحوث و الدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 1996.
- 3- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار لأسامة للنشر و التوزيع، المشرق الثقافي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 4- العلاق بشير، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف، دار الجماهيرية للنشر و الوزيع و الإعلام، مصر، الطبعة الأولى، 1996.
- 5- الفيروز أبادي و مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الثانية، 2003.

3- الرسائل و الأطروحات:

- 1- آل الشيخ خالد عبد الرحمان بن سعيد، المتغيرات الشخصية و التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422 هـ.
- 2- خالد بن عبد الرحمان بن علي الجرسني، إدارة الوقت من منظور إسلامي، دراسة ميدانية لفاعلية المدير السعودي في استثمار الوقت، كلية الإمام الأوزاعي للدراسات الإسلامية، بيروت، لبنان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001.
- 3- محمد بن عبد الله الحربي، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2005.
- 5- محمد عبد الله الفضلية، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف طلال بن عايد الأحمد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تنظيم و عمل حول
موضوع إدارة الوقت و آثارها في رفع مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الصناعية العامة و
الخاصة

نرجو من سيادتكم إعطاء آرائكم حول هذا بعد قراءة محتويات الإستمارة و الإجابة على التساؤلات مع العلم بأنّ ما
يراد في هذه الإستمارة يعتبر سرّياً للغاية و لا يستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي أعدّ من أجله.

السنة الجامعية: 2016 - 2017

المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

3- الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- عدد الأولاد:

5- عدد أفراد الأسرة:

6- الموطن الأصلي:

ريفي حضري

7- المستوى التعليمي:

أمّي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

8- الرتبة الوظيفية:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

9- هل سبق و أن حصلت على دورات تدريبية:

نعم لا

10- في حالة الإجابة بنعم هل كان ذلك:

قبل إلتحاقك بالمؤسسة بعد إلتحاقك بالمؤسسة

11- في أي مجال حصلت على دورات تدريبية:

إدارة الوقت الأداء

كم عددها:

المحور الثاني: وقت العامل داخل المؤسسة

12- ما طبيعة عملك:

إداري تقني عضلي

13- مانوع عملك:

فردى جماعى

14- ما فترة عملك:

الصباح المساء الليل التناوب

15- ما مدة عملك:

16- ما عدد فترات الراحة المسموح بها داخل المؤسسة:

17- فى حالة وجود فترات الراحة فى أى وقت توجد:

18- ما مدتها:

19- كيف يتم الشروع فى العمل غالبا:

قبل الوقت المحدد ، الوقت المحدد ، يبره عن الوقت المحدد

20- هل هناك بعض العمال الذين يتأخرون عن مواعيد العمل:

فى رأىك ما هو سبب تأخرهم: ...

21- أثناء العمل هل يتم استخدام حساب الزمن اللازم لكل عملية:

دائما أحيانا نادرا لا

22- عند حدوث عطب فى وسائل الإنتاج هل:

يتوقف العمل كلية ممارسة أعمال أخرى تسرى

23- هل يتم إعلام العمال بحدوث العطب:

نعم لا

24- عن طريق ماذا يتم إعلام العمال:

إعلان شفها

25- إصلاح العطب هل يكون:

آنيابعد قصيرة بعد مدة زمنية
لا يتم إصلاحه

26- هل تتكرر أعطاب وسائل الإنتاج:

دائما أحيانا نادرا لا تتكرر

27- ما طبيعة الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج:

معقدة خفيفة

28- ما سبب أعطاب وسائل الإنتاج:

قدم الآلات رداءة نوعية الآلات نقص تكوين العمال على استعمال الآلات تسيير
العمال للآلات

29- عند حدوث تأخر في العمل هل يتم مواصلة العمل:

بنفس الوتيرة سريع وتيرة العمل

30- لتغطية التأخر في العمل هل تقوم الإدارة :

زيادة عدد العمال إطالة مدة العمل زيادة أيام العمل

استعمال سياسة الحوافز لرفع الإنتاجية

31- متى يتم تغطية التأخر في العمل حسب المؤسسة

اسبوعية يوم

سنوية لا تتم

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج تقييم الأداء بطريقة الميزان المتدرج	46
02	تقييم الأداء باستخدام طريقة الميزان المتدرج	50
03	یوضح جنس المبحوثین حسب المؤسسة	60
04	یوضح سن المبحوثین حسب المؤسسة	61
05	یوضح الحالة المدنية للمبحوثین حسب المؤسسة	61
06	یبین عدد الأولاد للمبحوثین حسب المؤسسة	62
07	یبین عدد أفراد الأسرة للمبحوثین حسب المؤسسة	62
08	یبین الموطن الأصلي للمبحوثین حسب المؤسسة	63
09	یوضح المسافة التي یقطعها المبحوثین من المنزل إلى مكان العمل حسب المؤسسة	64
10	یبین المستوى التعليمي للمبحوثین حسب المؤسسة	65
11	یوضح الرتبة الوظيفية للمبحوثین حسب المؤسسة	65
12	یوضح عدد سنوات خبرة المبحوثین حسب المؤسسة	66
13	یبینمدي قیام المبحوثین بالدورات التدريبية حسب المؤسسة	67
14	یوضح وقت حصول المبحوثین علي الدورات التدريبية حسب المؤسسة	67
15	یوضح نوع التدريب الذي تحصل علیه المبحوثین حسب المؤسسة	68
16	یبین عدد الدورات التدريبية التي تحصل علیها المبحوثین حسب نوع المؤسسة	69
17	یوضح طبيعة عمل المبحوثین حسب المؤسسة	70
18	یوضح نوع عمل المبحوثین حسب المؤسسة	70
19	یوضح فترة عمل المبحوثین حسب المؤسسة	71
20	یوضح مدة عمل المبحوثین حسب المؤسسة	72
21	یوضح عدد فترات الراحة المسموح بها للمبحوثین حسب المؤسسة	72
22	یوضح وقت فترات الراحة المسموح بها للمبحوثین حسب المؤسسة	73

74	يوضح مدة الراحة التي يتحصل عليها المبحوثين حسبالمؤسسة	23
75	يوضح كيفية شروع المبحوثين في العمل حسب المؤسسة	24
76	يوضح مدى تأخر المبحوثين عن العمل حسب المؤسسة	25
77	يوضح استخدام المبحوثين للزمن اللازم لكل عملية حسب المؤسسة	26
78	يوضح إجراءات الإدارة مع المبحوثين عند حدوث العطب حسبالمؤسسة	26
79	يوضح مدى إعلام المبحوثين بحدوث العطب حسب المؤسسة	27
80	يوضح طريقة إعلام المبحوثين بحدوث العطب حسب المؤسسة	28
80	يوضح المدة التي يستغرقها إصلاح العطب حسب المؤسسة	29
81	يوضح تتكرر أعطاب وسائل الإنتاج حسب المؤسسة	30
81	يوضح طبيعة الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج حسب المؤسسة	31
82	يوضح سبب الأعطاب التي تمس وسائل الإنتاج حسب المؤسسة	32
83	يوضح كيفية مواصلة المبحوثين للعمل عند حدوث العطب حسبالمؤسسة	33

