

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تأثير علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية بوثلجة - الطارف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم و عمل

إشراف الدكتورة : عطيل عواطف

إعداد الطالبتين :

- كافي مروى

- صالحى منال

لجنة المناقشة :

الاسم	الرتبة	الصفة
ملاس حسيبة	رئيسة	أستاذ محاضر أ
عطيل عواطف	مشرفة	أستاذ محاضر أ
ربيعي فايزة	عضوا	أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية : 2022 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر و التقدير

الحمد لله الذي هيا لنا من أمرنا رشدا و اخذ بيدنا فمهد لنا الدرب أيادي الثناء ممدودة له
أولا وأخيرا فبفضله تتم الصالحات , و الصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم و على اله وصحبه أجمعين.

و أتقدم بالشكر إلى جامعة الشانلي بن جديد , كما توجه بعميق الشكر و التقدير لصاحبة
الفضل بعد الله تعالى الدكتورة / عطيل عواطف - التي كان لها الأثر الكبير في انجاز
هذا البحث من خلال ملاحظاتها و متابعتها المستمرة فلم تبخل بجهدا أو نصائحا , و
كانت مثالا للعلماء المتواضعين في توجيهاتها و تشجيعها المتواصل و اسأل الله سبحانه
وتعالى أن يجزها عني وعن زملائي خير الجزاء .



الإهداء

إلى الذي رعاني و أحسن رعايتي و أحاطني بالحب و الحنان , إلى الذي علمني النجاح
و الصبر إلى من احمل اسمه بكل فخر و اعتزاز , و كان لي بمثابة النور إلى دربي ,
إلى الذي أمدني بالقوة إلى مواصلة مشواري الدراسي إلى من وجد في نفسي الجد و
الاجتهاد و راني أفضل الناس , إلى أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب , إلى معنى الحنان إلى بسملة الحياة و سر الوجود
إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي , إلى من كان دعاءها سر نجاحي و بلسم جراحي , إلى
التي لو حل السجود لغير الله لكان لها سجودي , إلى من كانت تتعب من اجلي و تؤثرني
عن نفسها , إلى التي لولها لما وصلت إلى هذه الدرجة , إلى " أمي الغالية " التي رافقتني
دعواتها منذ بدأت طريقي ز كانت لي نعم الأنيسأدامها الله و فضلها .

إلى كل من اظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إلى إخوتي : أمين - وليد - إيناس -
فيصل - مهدي , أطال الله في أعمارهم و أدامهم لي .

إلى من كانوا ميلادي و تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم: منال - رانية -
وافية - بسملة - هناء , إلى صديقاتي أدامهم الله .

إلى كل من نساه قلبي فهو مدون في فؤادي , إلى كل ضيف في الحياة إلى كل من وسعه
قلبي و نسيته هفوة قلبي.

كافي مروى

صالحى منال

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية و التي تحمل عنوان - تأثير علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية - إلى تسليط الضوء على ظاهرة تنظيمية في غاية الأهمية المتمثلة في محاولة الكشف عن أساليب و وسائل تنظيم وتسير علاقات العمل , مع محاولة فهم وتفسير كيف يتم تطبيق إجراءات و قوانين علاقات العمل وكيف يؤثر هذا الأخير على تنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت , هذا من ناحية و من ناحية موازية سنحاول أيضا تسليط الضوء على احد أهم الخصائص المؤثر في التنظيم الإداري و هي مسألة تخص تأثير علاقات العمل غير الرسمية على الالتزام بما نصت عليه القوانين المنظمة لعلاقات العمل الرسمية من جهة و على دور هذه الأخيرة في الالتزام بإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية , كما سنحاول الوقوف على خصائص إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة من حيث كيفية التنظيم والتخطيط و التنفيذ , و منه استخلاص نقاط القوة و الضعف التي من شأنها ضمان السير الجيد و الفعلي لإستراتيجية .

و تحقيقا لهذه الأهداف ومن اجل بلوغ غاية علمية تتميز بالموضوعية لخصنا مشكلة الدراسة بطرحنا لسؤال المركزي بالصيغة التالية :

كيف تؤثر علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

و نظرا لما تنص عليه العادة العلمية فقد تم تفريع السؤال المركزي إلى الأسئلة الفرعية الآتية :

س 1/ كيف يؤثر تطبيق إجراءات علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت ؟

س 2/ كيف تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية ؟

س 3 / كيف يؤثر أسلوب الرقابة و الإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

أما عن المصطلحات الرئيسية التي استخدمت في هذه الدراسة فتمثلت في : علاقات العمل , إستراتيجية إدارة الوقت , علاقات العمل غير الرسمية , الإلتزام التنظيمي والوظيفي , الرقابة والإشراف .

و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لما يتميز به خصائص تساعدنا في الكشف و التفسير و التحليلي المنطقي و الواقعي لظواهر التنظيمية .

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية ومن اجل جمع بيانات ومعلومات الدراسة على الأدوات والتقنيات المتداولة في ميدان البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة ،والاستمارة ،حيث كان من الضروري الاعتماد على هذه التقنيات الثلاثة لتدارك العيوب التي قد تصادفنا في حالة الاعتماد على أداة واحدة. و هي الملاحظة , المقابلة , الاستمارة .

و بالتالي تمثلت عينة الدراسة في (30) موظفا ببلدية بونلجة ولاية الطارف و ذلك من أصل 150 موظف بها .

و قد توصلت الدراسة لنتائج التالية :

* تأثر علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت , باعتبارها المنظم الرسمي للوقت بالمؤسسة العمومية

* يعتبر عقد العمل و النظام الداخلي من أهم وسائل التنظيم و التسيير لعلاقات العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

*تأثير علاقات العمل غير الرسمية على تطبيق إجراءات علاقات العمل و منه تأثيرها السلبي على التنفيذ الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

* يعتبر أسلوب الرقابة ولإشراف من أهم الأساليب المنظمة و المسيرة لعلاقات العمل و بالتالي المنظمة و الضمان الفعلي لتنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

* ضرورة وضع إستراتيجية أكثر مصداقية و دقة من ضمان تطبيق وتنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت و المؤسسة العمومية الجزائرية , لان التخطيط للوقت لا يجدي نفعا إذا لم يكن مدعما بمعايير وأساليب تنفيذ فعالة

Study summary: objectives of current study , which is entitled – the effect of the signs of the origin of astronomy time management in the Algerian public institution(1) the focus of the situation is an organizational phenomenon a very illusory , which is the attempt to reveal the methods and means of organizing and donating it . This time management strategy is compatible with the land of my brother s side . We will also try to shed light on its most important characteristic affecting the administrative organization , and it is an issue that concerns both informal labour laws . Sarat reindeer field.

The last incommittment to the earnest of living management .

It will attempt to identify the characterisation of the organacteristion s time management strategy privacy in terms of how to organize ,plan and benefit , and from which the strengths and weaknesses are drawn that will ensure good and effective progress –sharpie .In order to achieve these goals and in order to achieve a scientific objective characterized day objectivity , we fortify the study problem with the tow sides of the central question in the fallowing form :how dotes signs of work (push) affect the time management strategy?

In view of what is stated in the scientific tradition , the central question in the Algerian public ?

In the institution

Its aims and weaknesses will ensure good and effective functioning are erected not – slats

The order to achieve these goals and to achieve a scientific end, objectivity ;

The study on sides of the central question in the problem following from ,life and tone the treatments of work on the anatomy of dark about talisman the Algeria in view of which is stated in the scientific custom the central question 1 has been cleared to the following sub question :

Q 1 how far is an application ,Pratt label Relations supervisory Management the time .

This peace , the second Question : how do you collectively work through the formality on the management of time in the public institution marked with the flag

The third question: how does the process of peace and time management in the Algerian public institution lead to a strategic aim? Guide us and an answer to the problem that is required and in order to achieve when creating the descriptive–analytical approach due to its characteristics that seek as in disclosure, interpretation pseudo–analysis, and realistic organizational development

As well as in our field studies and it is hoped to collect data and information for the studies on you and me, and the erections of therapy in the field of scientific research, the sky in the station or in the station and the interview, where it was necessary or inadvertently these three technique to correct the eyes that we

may encounter in case of adopting a one father. And the following, and this study sample was represented by (3) employees of the municipality of Waweelah and Tabah Al-Tariff, out of 155 localities in it .

The daddy (1) rel lowing the

OF The time management strategy in the public institutions E. The harm of putting a more targeted and

Of laborrelaatone on the prevention management strategy , as it the main organist of time in the Algerian public institution ,whichis considered the work continues and the indemal s ys tem ad the

As the maim organizer of time in the Algerian public institution. It is considered at work and the rules of procedure of the most important means of organizing and facilitating work relations f time management in the public institution .+ without the method of control and supervision ,the most important organized methodsare among us and the march of labour relations and thus the actual guarantee of the implementation

timemanagementstrategy in the public institution .+ A more credible and accurate strategic impact in order to ensure the implementation and implementation of the time management strategy in the institution work and thus guarantee of the implementation of the strategy of the management of Al-wane in the public institutions .

Circumstances to develop a more credible and accurate strategy in order to ensure the application and implementation of the time management strategy in the Algerian public institutions because planning is time and works !

It was not provided with effective standards and methods of implementation – the impact of formal working relationships on the time management strategy of the Algerian public

Institution . An application ,Braun , of alder relations onthe time effect management strategy of the Algeria public institutions .

فهرس الموضوعات

فهرس موضوعات الدراسة :

العنوان	الصفحة
تقدير و شكر	
الإهداء.....	
الملخص	
المقدمة.....	أ - ب - ج

الفصل الأول : المعالجة النظرية و المفاهيمية للدراسة

تمهيد:

1 / الإشكالية :	6
2/ أسباب اختيار الموضوع	10
3/ أهمية الدراسة	11
4 / أهداف الدراسة	12
5 / ضبط مفاهيم الدراسة	13
6 / المقاربة النظرية للدراسة	22
6- 1 نظرية الإدارة العلمية	23
6- 2 نظرية رأس المال الاجتماعي	25

26.....	6 - 3 نظرية الأنساق الاجتماعية و الفنية
30.....	7 / الدراسات السابقة
31.....	7- 1 الدراسات المحلية
27.....	7- 2 الدراسات العربية
40.....	7- 3 الدراسات الأجنبية
42.....	7- 4 التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : التناول السوسيولوجي لعلاقات العمل

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم علاقات العمل الرسمية

48.....	المطلب الأول : نشأة علاقات العمل
49.....	المطلب الثاني : خصائص علاقات العمل
50.....	المطلب الثالث : أساليب تسير و تنظيم علاقات العمل
53.....	المطلب الرابع : وسائل تسير و تنظيم علاقات العمل

المبحث الثاني: مفهوم علاقات العمل غير الرسمية

60.....	المطلب الأول : أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية
62.....	المطلب الثاني : خصائص التنظيم غير الرسمي

المطلب الثالث : وظائف التنظيم غير الرسمي63

المبحث الثالث: علاقات العمل في التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول : أنواع جماعات العمل65

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في جماعة العمل67

المطلب الثالث : أهمية جماعات العمل في التنظيم70

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : إستراتيجية إدارة الوقت :

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم الوقت

المطلب الأول: أهمية إدارة الوقت75

المطلب الثاني : خصائص الوقت76

المطلب الثالث : أنواع الوقت77

المطلب الرابع : معوقات الوقت78

المبحث الثاني: المتطلبات الإدارية لاستغلال الأمتل للوقت

المطلب الأول : خطوات تنظيم الوقت الإداري80

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في قيمة الوقت الإداري82

المطلب الثالث : متطلبات و مهارات الإدارة الفعالة للوقت84

المطلب الرابع : نتائج الإدارة الفعالة للوقت87

خلاصة الفصل

المبحث الثالث : الوقت في الفكر الإداري - مفهوم إستراتيجية إدارة الوقت -

- المطلب الأول : أساليب إدارة الوقت 88
- المطلب الثاني : مبادئ إدارة الوقت 90
- المطلب الثالث : أهمية إدارة الوقت 95
- المطلب الرابع : معوقات إدارة الوقت 97

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة

- المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة مكان الدراسة الميدانية 103
- المطلب الثاني : المجال المكاني و الزماني لدراسة الميدانية 107
- المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و عينتها 108
- المطلب الرابع : منهج الدراسة 110
- المطلب الخامس : أدوات الدراسة 111

المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة الميدانية

- المطلب الأول : عرض و تحليل بيانات الدراسة 115
- المطلب الثاني : استخلاص نتائج الدراسة 145

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	2
117	يمثل آراء المبحوثين بخصوص مفهوم علاقات العمل بالنسبة لهم	3
118	يمثل مدى التزام أفراد العينة بالنظام الداخلي و عقد العمل	4
119	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقوبة المتعرض لها في حالة عدم الالتزام بما جاء في عقد العمل و النظام الداخلي للمؤسسة العمومية	5
120	يمثل آراء المبحوثين حول المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل	6
121	يمثل معدل التأخر والخروج قبل نهاية الدوام من العمل	7
122	أسباب عدم الانضباط من وجهة نظر المبحوثين	8
123	توزيع أفراد العينة حسب أساليب فرض الانضباط على الموظفين	9
124	يمثل وصف أفراد العينة لعلاقتهم بزملاء العمل	10
125	يمثل آراء المبحوثين حول كيف قيامهم بالمهام الموكلة لهم في المؤسسة العمومية	11
126	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى مشاركتهم في مواضيع خاصة بالعمل .	12
127	يمثل توزيع أفراد العينة حسب دور علاقات العمل غير الرسمية	13

128	يمثل انعكاسات علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية	14
129	يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لأسلوب الرقابة و الإشراف في المؤسسة .	15
130	يمثل آراء المبحوثين حول الطريقة الأنسب في تطبيق أسلوب الرقابة و الإشراف في المؤسسة العمومية .	16
131	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير أسلوب الرقابة و الإشراف على تطبيق إجراءات علاقات العمل , و تأثير على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة .	17
132	آراء المبحوثين بخصوص مفهوم الوقت بالنسبة لهم	18
133	يمثل توزيع أفراد العينة حول كيفية إداراتهم الشخصية للوقت .	19
134	يمثل مدى رضا المبحوثين عن إستراتيجية الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .	20
135	يمثل توزيع أفراد العينة حسب آراءهم بخصوص المعوقات الشخصية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية	21
136	يمثل المعوقات الوظيفية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .	22
137	يمثل عرض لآراء المبحوثين حول الأساليب الفعالة لتنظيم وتنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت	23
138	يمثل أهم الأساليب لقياس فعالية إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية	24

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل أسباب عدم الانضباط من وجهة نظر المبحوثين	124
2	يمثل أساليب فرض الانضباط على الموظفين.	125
3	يمثل تأثير علاقات العمل عل استراتيجية ادارة الوقت	131
4	يمثل رضا الموظفين عن استراتيجية الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية.	140

مقدمة

مقدمة :

لقد شهد العمل تطورات هامة عبر مختلف المراحل التاريخية المتعاقبة لكونه شرط ملازم لبقاء وتطور الأفراد و المجتمعات , انطلق متخذا صورة النشاط الفردي لسد الحاجات الشخصية , ثم تطور شيئا فشيئا ليصبح نشاط يلبي حاجات الغير , فنشأ العمل الجامع المأجور , الذي اتخذ بدوره عدة أشكال و نظم متنوعة تطورت بتطور المجتمعات ذاتها , متأثرا بشكله و مضمونه بكل الظروف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية السائدة .ومن هنا تشكلت ما يعرف بالمنظمات و مؤسسات العمل وباعتبار أن هذه المنظمات تعتبر كيان اجتماعي فان المكون الأساسي فيها هو المردود البشري كما يعرف بلغة التنظيم , فان هذا الأخير شكل ما يعرف بمصطلح علاقات العمل و هذه الأخيرة تأخذ مظهرين أساسيين هما علاقات العمل الرسمية و التي تعتبر آلية قانونية مبتكرة تحدد فيما يسمي في القانون الجزائري بقانون علاقات العمل , أما المظهر الثاني فيخرج علاقات العمل من إطارها القانوني الضيق إلى الفضاء الاجتماعي لتشكل بذلك علاقات اجتماعية أو ما حسب ما تداول عليه اصطلاح علاقات العمل غير الرسمية و هي اشمل من العلاقات المهنية المحددة بالقوانين لتصبح المؤسسة العمومية كيان لتفاعل الاجتماعي الهادف .

و لعل من أهم الموارد الثمينة بعد المورد البشري التي اهتمت بها علاقات العمل الرسمية و سعت إلى تنظيمها وتسييرها بكل جهد وعناية هو الوقت , بحيث يعتبر الوقت موردا متاحا لأفراد و المؤسسات على حد السواء بالتساوي بحيث يتاح لنا في كل يوم 24 ساعة لنحيا فيها حياتنا و يصمم الكثيرون منا على انجاز اكبر قدر ممكن من المهام في كل ساعة . و بهذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها و ذلك من خلال الاستثمار الفعال للوقت الرسمي المتاح .



و بالنظر إلى أن مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الأفراد في المجتمعات الحديثة , حيث تظهر أعراض السرعة و القلق و التوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان , مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون , فان إدارة الوقت تعد من أهم العناصر التي تربط العمليات الإدارية في جميع مراحلها من تخطيط , و تنظيم , و توجيه , و اتخاذ القرارات , و رقابة , بغية مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة ,

و المبين فيه الزمن المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال , و بالتالي فان تحقيق النتائج لا اعتبار لها أن لم تكن قد تحققت في وقتها المحدد.

و منه واستنادا لم تم عرضه ومن خلال طرحنا لموضوع علاقات العمل و تأثيرها على إستراتيجية إدارة بالمؤسسة العمومية الجزائرية , إلى تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول أساسية و هي على النحو التالي

الفصل الأول: و الذي جاء تحت عنوان البناء المفاهيمي لدراسة , و الذي من خلاله سنحاول إبراز موضوع الدراسة حيث اشتمل على مشكلة البحث و أسباب اختيار الموضوع و أهميتها وصولا إلى عرض أهدافها و مفاهيمها و المقاربة النظرية لموضوع الدراسة و أخيرا سنتطرق للدراسات السابقة المؤطرة لهذه الدراسة .

الفصل الثاني : فقد كان يحمل عنوان التناول السوسيولوجي لعلاقات العمل و الذي بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث رئيسة , بحيث اندرج المبحث لأول تحت عنوان مفهوم علاقات العمل , أما الثاني فعنون بالجماعات في التنظيم , أما المبحث الثالث فقد خصص لمفهوم علاقات العمل غير الرسمية في التنظيم

أما الفصل الثالث : فقد عنون ب إستراتيجية إدارة الوقت , و شأنه شأن الفصل فقد قسم إلى ثلاثة مباحث , بحيث كان الأول بعنوان مفهوم الوقت , أما الثاني فكان كالتالي : الوقت في الفكر الإداري , أما المبحث الثالث فقد اندرج تحت عنوان مدخل إلى إدارة الوقت .

و ختامنا كان بالفصل الرابع : و الذي خصصنه لدراسة الامبريقية أو الميدانية كما هم متعارف عليها , و قد قسم بدوره إلى فصلين , اختص الفصل الأول بالهيكل المنهجي لدراسة من خلال عرض مجالات و مجتمع الدراسة و حدودها , و مناهج الدراسة , ثم أدوات و تقنيات البحث الميداني , و فصل ثاني تناولنا من خلاله عرض وتحليل و مناقشة بيانات الدراسة و استخلاص النتائج , وأخيرا تم وضع النتائج العامة التي توصلت لها الدراسة .

الفصل الأول :

المعالجة النظرية و المفاهيمية

لموضوع الدراسة

تمهيد :

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية و عملية عقلية من اجل الوصول الى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية , و لهذا هدف الفصل الأول الى توضيح معالم الدراسة التي تم اختيارها , حيث تضمن تحديد الإشكالية , صياغة الأسئلة التي تعد من اهم العناصر في هذا الفصل لأنها > تعمل على تحديد مسار البحث و توجيه الباحث , المبررات العلمية و العملية التي جاءت وراء اختيار الموضوع و أهميته , و الأهداف التي رسمت و اردنا الوصول اليها , كما ضم تحديد المفاهيم الأساسية لدراسة , وفي الأخير ادرجنا مجموعة من الأبحاث و الدراسات التي اجرت حول الظاهرة البحثية بما في ذلك النظريات المؤطرة لها و التي عالجتها من زوايا مختلفة , لاستفادة منها أو استخلاص أبعاد الدراسة و تكوين خلفية نظرية عن الموضوع .

1/ الإشكالية:

إن من الصواب اليوم القول أن المنظمات هي إحدى أهم مكونات المجتمع , باعتبارها تنظيم اجتماعي يتأسس حول قيم المشاركة والتعاون والتضامن والتفاعل الإيجابي بين الأفراد , إذا أنها تمثل مظاهر من السلوك الاجتماعي تنظمها معايير وقيم و قوانين , وهذا أيضا ما تتصفه به المؤسسة العمومية الجزائرية , إذ أنها تمثل مجموعة من الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل دوري و منظم و هذا ما يتجسد في الإطار القانوني المنظم لعلاقات العمل الرسمية , ومنه فقد كانت علاقات العمل الرسمية محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التنظيم خاصة بعد التغير الكبير والمستمر الذي تميز بها في كونها ملازمة لتطور المجتمعات و قد كانت الانطلاقة من المبادئ التي تأسسها عليها النظرية البيروقراطية التقليدية . بخصوص تصورهما لهذا المفهوم من خلال تناولها للمنظمات باعتبارها هيكل يضم جملة من المكونات تمثلت في الهيكل التنظيمي , تحديد الأهداف , نطاق الإشراف , القوة و السلطة , و عليه فقد تمثلت علاقات العمل حسب هذا التوجه على نمو السلوك العمالي لما يضمن الالتزام بالسلوك المحدد من طرف المؤسسة , وهذا بالاعتماد على ثلاثة معايير أساسية تتمثل أولا في تقليص حجم العلاقات الشخصية وهو ما يمثل بعدا علائقي اجتماعي لعلاقات العمل , وكمعيار ثاني تمثل في فرض التزام العاملين بالقواعد والإجراءات الرسمية وهو احد المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي إضافة إلى تضيق مجال المبادرة كمؤشر يدل على الالتزام الوظيفي .

لكن على النقيض من هذا فقد ظهر تيار موازي لهذا الاتجاه , وقد تجسدت الفكرة الجوهرية لهذا التوجه على أن العلاقات الإنسانية الاجتماعية لا تقل أهمية عن لعلاقات الرسمية من تكامل المنظمة باعتبار أن المنظمة بناء اجتماعي والعامل كطرف من علاقات العمل ما هو إلا كائن اجتماعي لما له من الحاجات و الرغبات و الميولات و المشاعر ما يؤثره في أدائه , وبهذا المعنى فنحن نؤكد على أحد أهم العوامل الموارد التي تملكها المؤسسة والمتمثلة في المورد البشري المختصر في هذه الدراسة في

مفهوم علاقات العمل , باعتبارها قوة عمل جماعية و مورد ثمين لهذا في تمثل ضرورة حتمية وجب التركيز عليها لتحقيق أهداف المنظمة , و هذا ما أكدته بعض الدراسات في أن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تحسن الرضا الوظيفي و تؤثر إيجابيا على تغير الموظفين حيث أنه من المرجح أن يظل الموظفون اللذين يتمتعون بدعم من زملاءهم في مؤسساتهم على المدى الطويل .

علاوة على ذلك يمكن أن تؤدي علاقات العمل بين الزملاء الداعمين اللذين يقدمون المساعدة و توضيح المهام إلى تحسين فهم الدور , و من ثم التقليل من غموض الدور الوظيفي وعبء العمل , فيشعر الأفراد بالارتباط والانتماء المهني في بيئة العمل , وبالتالي تعزيز الثقة والاحترام المتبادل والمشاركة النشطة التي تزيد من وعي الموظفين الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الرضا الوظيفي , و هذا وفقا لتقرير رضا الموظفين عن العمل لعام 2016 الصادر عن جمعية إدارة الموارد البشرية الذي اعتبر أن العلاقات بين الزملاء هي المساهم الأول في مشاركة الموظفين فنسبة 77 بالمائة منهم اعتبروا أن علاقات بيئة العمل على رأس مسببات رضاهم الوظيفي ¹.

و بما أننا نتحدث عن موارد المؤسسة فلعل من أغلى وأثمن مواردها والتميز بكونه غير قابل للتجديد , أي أنه لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره وهو الوقت أو ما يعرف في إدارة التنظيم بمصطلح إدارة الوقت ونظرا لما يتميز به فالأمر يتطلب استغلاله على نحو أفضل وفق برنامج مسطر يأخذ في حسابه كل الاعتبارات لأن أي إهدار للوقت يترتب عليه تراكم الكثير من الأعمال التي يتم تأجيلها مما يؤثر سلبا على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها , فالوقت قيمة جدا , و في كثير من الثقافات إهدار يعني إهدار المال , فتأخر مثلا لدى بعض الأشخاص و حني المجتمعات ذو تكلفة باهظة الثمن , بحيث تقول في هذا الصدد المستشارة الإدارية " دينا ديلونزر" مؤلفة كتاب " لا تتأخر مجددا " ,

إيلين هيوستن , ترجمة رهنه عبد الله : العلاقات الايجابية في بيئة العمل , مارس 2021 , مقال الكتروني / api.org

[http // arad-P.d.f.1 : delivery / develop – dridge20.](http://arad-P.d.f.1:delivery/develop-drudge20)

أنالتأخر على مواعيد الاجتماعات 10 أو 15 دقيقة باستمرار يعتبر استنزافا كبيرا للقدرة الإنتاجية , فالتأخر له تأثير تراكمي متضاعف لان تأثير شخص واحد لن يؤثر على تقليص إنتاجيته فقط , بل يؤثر على القدرة الإنتاجية لباقي زملائه , و وفقا لإحدى الدراسات التي قامت بها شركة " براودفوت " لاستشارات عام 2016 فان الرؤساء التنفيذيين الأمريكيين يتأخرون عادة على 8 اجتماعات من بين كل 10 اجتماعات و تأخرهم عن ميعاد عملهم 10 دقائق كل يوم يكلف الاقتصاد الأمريكي ما لا يقل عن 90 مليار دولار. كنتيجة لتقلص القدرة الإنتاجية له و للموظفين بسبب التأخر فقط ¹.

لكن وعلى الرغم من أن إدارة الوقت تفهم على أنها مرادفة لترتيب والتنظيم وإجراءات العمل , إلا أن إنها أكثر تعقيدا من ذلك لأنها حالة نفسية مرتبطة بالاستعداد الشخصي لأفراد , و من المؤكد والمعروف بان الفرد يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها , هذا ما يعني أن إدارة الوقت تتأثر بالعلاقات السائدة في بيئة العمل , وهنا يجب الإشارة إلى أن أول من أكد على هذا التأثير هو "التون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية وهذا وفقا لقوله أن من الضروري إعطاء العامل فترة للراحة , وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على الروح المعنوية , و بالتالي على الإنتاجية وذلك من خلال إشعار العمال بمسؤولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة .

وعليه فان تناول دراسة في مجال سوسيولوجيا التنظيم تتيح لنا فرصة الوقوف على حقيقة تنظيم علاقات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية وكيفية التحكم فيها وتوجيهها واستظهار أسلوب تسيرها ومدى تأثير هذه الأخيرة على إستراتيجية إدارة الوقت .

وبناء على ما تقدم يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة بطرحنا لسؤال الرئيسي بالصيغة التالية :

1-محمد الجاويش : التأخر المزمّن لماذا يتأخر بعض الناس عن مواعيدهم ' مجلة الجزيرة ' العدد 20 ' 11/

كيف تؤثر علاقات العمل على استراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

و حسبما تقتضيه العادة العلمية فانه من الضروري تجزئة السؤال المركزي إلى أسئلة فرعية الغرض

توضيح مشكلة الدراسة أكثر وتصاغ كالتالي :

س1 كيف يؤثر تطبيق إجراءات علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت ؟

س2 كيف تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية ؟

س3 كيف يؤثر أسلوب الرقابة و الإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

2/ أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- * اندراج موضوع علاقات العمل وإدارة الوقت ضمن مجال التخصص .
- * توفر المراجع حول الموضوع .
- * قلة الدراسات التي اهتمت بتأثير علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت , وهذا ما يجعله موضوعنا يتصف بخاصية الجدة والأصالة .
- * قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني .
- * المعاشية اليومية لهذه الظواهر , خاصة حول موضوع إدارة الوقت بخصوص الغفلة عن أهميته في الحياة وخاصة في مجال الحياة المهنية .

3/ أهمية الدراسة :

- والتي تتجلى في مجالين هما :
- في المجال العلمي : ومن هذا الناحية تتمثل أهمية الدراسة في :
- * الحاجة إلى دراسات تستخدم بعض المقياس الموضوعية في دراسة علاقات العمل .
 - * الحاجة إلى دراسات سوسيولوجية تخص واقع المؤسسة العمومية الجزائرية .
 - * محاولة التعرف على طبيعة وسائل وأساليب تسير علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية .
 - * محاولة توضيح تأثير منظومة علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية .

في المجال العملي :

*إمكانية أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى البحوث والدراسات السابقة في مجال التنظيم .

*إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في المساعدة على رفع مستوى العمل و المساهمة في تعزيز علاقات اجتماعية وتنظيمية إيجابية بين الموظفين .

*إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في إعادة النظر في مدى فعالية أساليب تسير علاقات العمل ومعالجة نقاط الخلل فيها .

*إمكانية أن تأخذ نتائج بعين الاعتبار في محاولة تغيير بعض نقاط الضعف في تنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية .

4/ الأهداف التالية :

نحن نسعى من خلال طرحنا لهذا الموضوع لتحقيق مجموعة من الأهداف العلمية و التي يمكن عرضها في الاختصارات التالية :

*محاولة التعرف على وسائل وأساليب تسير علاقات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية .

*محاولة التعرف على أسس ومبادئ إستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية .

*محاولة توضيح التأثير المتبادل بين منظومة علاقات العمل وإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

*محاولة الوقوف على سلبيات إستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية.

5/ ضبط مفاهيم الدراسة :

يعتبر ضبط المفاهيم في الدراسات والبحوث الأكاديمية , عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه , و هذا راجع إلى الاختلاف في المداخل والتيارات التي تناولت المفهوم حسب أهدافها :و حتى يتمكن الباحث من التحكم أكثر في المفهوم الذي يتبناه في موضوعه ,يجب أن يضبطه من كل النواحي والزوايا ,باعتبار أن الباحث يوجه دراسته حسب المفاهيم المستعملة والتي يقصدها في دراسته الميدانية ,و يتعلق الأمر في دراستنا بمفهوم علاقات العمل وإستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية ,حيث نستهل الأمر بالمفاهيم المشابهة لموضوع الدارسة .

1/ مفهوم العلاقة :

العلاقة لغة :بفتح العين ,هي رابطة صداقة أو حب ,و بذلك فان العلاقات هي الروابط و الصلات التي تنشأ بين شخصين ,أو شيئين أو ظاهرتين , وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية .²¹

*و عليه فان هذا التعريف يعتبر العلاقة مفهوم مجرد و غير مادي ,و هي تعني بذلك تلك الروابط بين موضوعين أو أكثر أو شخصين فأكثر تجمعهم أهداف مشتركة .

2/ مفهوم العلاقات الاجتماعية :

*يعرف "ناصر قاسمي " العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم بأنها :نسق التفاعل بين الجماعات والأفراد , بحيث يعطي المشاركون معنى متميزا لهذه العلاقات ,ويعطيها الضمير الجمعي والعصبية معنى خاص و يواجه الفعل إلى أهدافها .

احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ,مكتبة لبنان بيروت ,الطبعة الثالثة ,1993,ص 3521-
2- عثمان آيت مهدي : المعجم التربوي , المركز الوطني للوثائق التربوية , الجزائر , 2009, ص 118

* كما يعرفها أيضا على أنها: روابط متبادلة بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم تنشأ عن اتصال وتفاعل بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم التنظيمية .

* و منه يقصد بالعلاقات الاجتماعية تلك الروابط والصلات والتفاعل و السلوكيات التي تنشأ بين العمال داخل المؤسسة أثناء القيام بمهامهم وأدوارهم الوظيفية لتحقيق أهداف التنظيم .¹

3/ مفهوم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية :

* تعرف العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بأنها تلك العلاقات التي يكونها العامل أو الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية , و من خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية أو بمبادراته الشخصية , وتنشأ هذه العلاقات جماعات غير رسمية تتميز بخصائص و هوايات و اهتمامات مشتركة .²

* تعرف ذلك بأنها :تلك الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية , و التي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية , بل تحددها مواقف وميول و اتجاهات و مصالح الأفراد الذين يكونونها و يدخلون في إطارها و غالبا ما تظهر هذه العلاقات فيما بينهم .³

* وعليه يمكن تعريف العلاقات الاجتماعية غير الرسمية إجرائيا بأنها:تلك العلاقات التي تنشأ تلقائيا في محيط العمل و برغم من أن هذه العلاقات لا تنظم رسميا إلا أن القواعد العامة والمشاركة والأخلاقيات الثقافية التنظيمية تدخل لمحافظة على هذه العلاقات .

1- ناصر قاسمي :دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الطبعة الأولى ,الجزائر 2011,صص 91/92

2- حبيب الصحاف : محجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين : علم الاجتماع الصناعي ,الطبعة الأولى, لبنان, 2003,صص 75

3- القروي عبد الرحمان ,خليلي احمد :اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية

4/ مفهوم التنظيم غير الرسمي:

* يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال , ويستمررون في إقامتها , و هي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة , و لكنها تنشأ وتستمر بين العمال بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة .¹

* و يعرفه البعض الآخر بأنه :يمثل شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيد عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة .

*وعليه يمكننا القول أن التنظيم غير الرسمي هو :تلك التجمعات التلقائية للعمال والتي تعتبر بالنسبة لهم وفي كثير من الأحيان متنفسا مما يتعرضون لم من ضغوط نفسية أثناء العمل .

5/ مفهوم علاقات العمل :

من المتوقع أن نجد شبه إجماع لدى معظم الكاتب والمهنيين بموضوع علاقات العمل على أن أبحاث "إلتون مايو " شكلت بداية الاهتمام بعلاقات العمل من خلال ما اصطلح تسميته آنذاك بالعلاقات الصناعية , و منه تباينت التعريفات والتسميات التي أعطيت لعلاقات العمل تبعا لاختلاف المواضيع و مواطن الاستخدام عليها علاقات العمل , العلاقات الصناعية ,العلاقات المهنية العلاقات السوسيو مهنية ,إلا أن اغلب تلك التسميات تتقاطع فيما تتضمنه من معنى لتلك العلاقات والمتمثل في كونها علاقات اجتماعية .

ويرى كل من "ميلر D. Miller و فروم W.form اثر وضع تصورهما لموضوع علم اجتماع الصناعي انه :يتمثل في دراسة علاقات العمل وجماعات العمل و دور العامل في جماعات العمل و

1- عبد الباسط محمد حسن :علم الاجتماع الصناعي ,طبعة الأولى ,مكتبة الإنجاز المصرية ,القاهرة ,ص 225

التنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع , ويتضح من ذلك جليا أن هناك علاقات اجتماعية تتميز في كونها تنشأ داخل المصنع تخص جماعة العمال وفق تنظيم معين ¹.

يشير كذلك مفهوم علاقات العمل إلى العلاقات التي تنشأ بين و تتطور بسبب الاستخدام و بذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم و العلاقات بين العمال والمدراء وكذلك علاقتهم بالمنشأة التي تستخدمها .

ترى الباحثة بوتومولوفنا نينا : أن كل من مصطلح العلاقات الإنسانية في الصناعة أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل ,و العلاقات الصناعية و أنها تكون قابلة لان حل محل بعضها أحيانا.

فيما يذهب البعض الآخر في تعريف علاقات العمل بأنها :تلك العلاقات التي تنشأ وتبنى وتضبط بين الشركاء الاجتماعيين قاصدين بذلك العمال و نقاباتهم و المستخدمين و أرباب العمل – المنظمات – فعلاقات العمل حسب هذا التوجيه هي مضامين لتلك الإجراءات التنظيمية التي تتخذ لتسوية المشاكل التنظيمية ².

فيما يرى البعض الآخر أمثال دانلوب Dumlop و فلاندرز Flanders أن منظومة علاقات العمل تعني علاقة التأثير المتبادل بين المأجور والمستأجر والدراسة .

ويفهم هي جملة القواعد التي تحدد كيفية معالجة علاقات الشركاء الاجتماعيين .

1-فوضيلدليو , علي المغربي و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية , منشورات جامعة منوري قسنطينة 1999, ص 91

أما عن مفهوم علاقات العمل كما ورد في التشريع الناظم المتعلق بعلاقات العمل في الدستور الجزائري و تحديدا القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 المتمم والمعدل فيتضمن تنظيم علاقات العمل فردية كانت أم جماعية وكيفية إنشاء هذه العلاقات مصنفا إياه إلى علاقات عمل فردية وهي تلك التي تخص العمال بمفردهم و رب العمل , وأخرى جماعية وهي التي تتعلق بجماعات العمال أو ممثليهم من جهة والمستخدم من جهة أخرى ,دون أن يتطرق إلى الجوانب الإنسانية أو الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل رسمية كانت أم غير رسمية .¹

و قد عرفت علاقات العمل باعتبارها علاقات صناعية بأنها: مجموعة العلاقات بين رؤساء العمل و العمال , و كذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخرين و وسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفظ المنازعات والخلافات , و بذلك وحسب هذا المضمون فهي تمثل جملة العلاقات التي تنشأ بين العمال والمشرفين في إطار تنفيذ المهام , و العلاقات التي تقوم على أساسها التنظيمات والتكتلات العمالية لمواجهة المخاطر التي تهدد مصالحهم , إضافة إلى إجراءات التفاوض والتحاور حول كيفية تسوية الخلافات و الصراعات بالكيفية التي تحفظ مصالح العمال والمنظمة .

أما من حيث الطبيعة فقد عرفها الانجلوسكسيونيون بأنها: العلاقات المتبادلة ذات الطبيعة السيكلوجية و الاجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل الجماعي مركزين بذلك على البعدين السيكلوجي والاجتماعي اللذان يتحكمان في سلوك الأفراد و تأطيراته, و منه فان علاقات العمل حسب هذا التوجه ما هي إلا علاقات إنسانية تعمل على تهيئة جو العمل حتى ينفذون مهامهم بشكل طبيعي , في تنطوي

1- الجريدة الرسمية الجزائرية ,: قانون علاقات العمل

على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الإنتاج¹.

و من خلال ما سبق ذكره حول مفهوم علاقات العمل نستنتج أنها:

*علاقات تعاقدية : كتلك التي تحدد ضمن عقد العمل .

*علاقات تنظيمية :و التي تنظمها الإجراءات التنظيمية السائدة .

*علاقات شخصية :تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء .

ومنه نقول كاصطلاح إجرائي لعلاقات العمل حسب هذه الدراسة أنها تتعلق بالجانب العلائقي بين العمال من ناحية و بين العمال والمشرفين من ناحية أخرى , كما تمثل تلك العلاقات الناجمة أساسا عن إبرام عقد العمل من الناحية القانونية والتي تمثل التعاقدية و التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية .

6/ مفهوم إستراتيجية إدارة الوقت :

كما جرت العادة العلمية وجب تفكيك و تجزئة المفاهيم المركبة قبل التطرق إلى المفهوم الشامل وعليه لابد من التطرق أولا إلى المفاهيم التالية :

6-1/ مفهوم الإستراتيجية:

* إستراتيجية هي القابل العربي لكلمة Stratégie في اللغة الفرنسية و Stratégie في اللغة الإنكليزية وهي تعني فن القيادة وإدارة المعارك هذا من الناحية العسكرية أما من حيث معناها في

2- رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر , دار هومة لنشر و التوزيع , الجزائر , 2005 , ص 09

الإدارة فهي تعني :قرارات إدارية والتي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة و قرارات عملية وهي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح وفقا لسياسات المرسومة ¹.

* وتعرف أيضا بأنها :هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و إختيار خطط و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات ².

* كما يمكننا أيضا تبني مصطلح الإدارة الإستراتيجية والذي يقصد به :علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

* كما أن الإدارة الإستراتيجية تعني :تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها ,و تحديد غاياتها على المدى البعيد , و تحديد البعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطرة المحيطة بها ,و نقاط القوة و الضعف المميزة لها ,و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها ³.

2-6/ مفهوم الإدارة :

* يعرف هنري فايول الإدارة بأنها:فن معاملة الناس , و الإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة و فن معاملة الناس من جهة أخرى .

1- علي حسين علي و آخرون :الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال , دار الحامد لنشر و التوزيع عمان , 1999 , ص 434.

2- رحيم حسين : إستراتيجية المؤسسة , ط1 , دار بهاء الدين لنشر و التوزيع , قسنطينة , 2008 , ص 10

1- عبد المالك مزدهرة : دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات , ديوان المطبوعات الجامعية , بسكرة , 2005 / 2006 , ص 09.

*كما عرفت الإدارة على أنها عملية إنسانية و اجتماعية يتم فيها تنسيق جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة أفرادا أو جماعات عن طريق الاستخدام الأمثل لإمكانات المادية والبشرية و الفنية المتوفرة .وعليه يمكننا تعريف الإدارة على أنها فن و علم تسيير الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة .¹

6-3/ مفهوم الوقت Time:

* هو الفترة الفاصلة بين حدين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة .

* كما يعرف في اللغة بأنه: مقدار من الزمن قدر الأمر ما .

* و يعرف أيضا بأنه :الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس لسلع.

*ومنه نستنتج كتعريف إجرائي للوقت بأنه :الاستخدام و الاستثمار الجيد والهادف للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما .

7/ مفهوم إدارة الوقت TimManagement:

*تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وهي استثمار الزمن بشكل فعال , و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه و المتابعة والاتصال , و هي كمية ونوعية في ذات اللحظة , فإذا لم نحسن إدارته فأننا لن نحسن إدارة شيء آخر .²

كما تعرف أيضا بأنها أسلوب إداري لسيطرة على الوقت و تنظيمه , و توظيفه بكفاءة لتحقيق العمل و رفع مستويات الإنتاجية .

1 طلعت لطفي إبراهيم :علم اجتماع التنظيم ,دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع ,القاهرة ,2007,ص 57
3 ريحي مصطفى عليان : إدارة الوقت , ط2 , دار جرير لنشر و التوزيع , عمان الأردن , 2007 , ص 31

* وتعرف إدارة الوقت أيضا بأنها : عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة الاستغلال الوقت في ضوء الموارد البشرية المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير.¹

* أما إجرائيا فيمكننا تعرف إدارة الوقت بأنها : عملية مستمرة من الأعمال الإدارية والفنية تشمل تخطيط وتنفيذ والإشراف المستمر على النشاطات التي تقوم بها جماعات العمل في إطار علاقات العمل تحقيقا للأهداف المؤسسة العمومية الجزائرية .

8/ مفهوم المؤسسة العمومية :

كم جرى العرف العلمي وجب تجزئة المصطلح وصولا إلى الدلالة المارد البحث فيها في موضوع الدراسة وعلى إثره سوف نستعرض المفاهيم التالية أولا :

8-1/ مفهوم المؤسسة :

* المؤسسة : L Entreprise/the Entreprise –Institution /the institution

* التعريف اللغوي للمؤسسة : مؤسسة مفرد , جمع مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أسس .

أس , أسا , اس الدار أي أسس البيت تأسيس أي جعله أساسا , أصل البناء أي يضع أسس لبناء مؤسسة جمعية أو معهد أو شركة , تأسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية , يقال مؤسسة صناعية .²

1- عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت , المنظمة العربية لتنمية الإدارية , القاهرة , 2003 , ص 8

2- المجند في اللغة و الإعلام : ط4 , دار الشروق , بيروت , 2003

*التعريف الاصطلاحي : المؤسسة -المنظمة -المنشأة - النسق عادة تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى و يمكن تعريف المؤسسة على أنها :

* المؤسسة عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة وموحدة , وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله السلطة .

* كما يمكن تعريف المؤسسة باعتبارها بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية وقانونية مستقلة تحتوى على مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة منظمة و منسجمة لتقديم مخرجات للبيئة الخارجية التي تتميز بالمنافسة .¹

* أما من الناحية السوسيولوجية فيمكن تعريفها بأنها: مصطلح يستعمل بشكل واسع لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة ,بشكل دوري و منتظم , معتمدة ومصانة من قبل المعايير الاجتماعية , ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي ,و يشير المصطلح أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك , فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار .²

* أما إجرائيا فيمكن تعريف المؤسسة بأنها :نسق تعاوني يتأسس على قوانين ولوائح رسمية و هيكل سلطة و مجموعة من الأفراد تختلف أدوارهم و مراكزهم و مسؤولياتهم , و يخضعون لتلك القوانين التي تنظم وتسير علاقات العمل في إطار التكامل الذي يسعى لتحقيق هدف إنشاء المؤسسة العمومية .

8-2/ مفهوم المؤسسة لعمومية :

*يمكن تعريف المؤسسة العمومية بأنها :إدارة الدولة الاقتصادية لرؤوس أموال تملكها , وتتحكم في تسيرها الغاية منها إشباع حاجات المجتمع ومصالحهم .

¹ معن خليل العمر : معجم علم اجتماع المعاصر , ط2 , عمان , دار الشروق للنشر و التوزيع , 2006 , ص 269

²المرجع السابق

* و هناك من يعرفها بوصفها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المادي والإداري , و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية و الخضوع للرقابة الإدارية و الوصاية و هي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.¹

* وعليه يمكننا تعريف المؤسسة العمومية إجرائيا كالتالي: هي منظمة عامة مملوكة للدولة تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي , و تهدف إلى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى , المقصود بالمؤسسة العمومية محل الدراسة هي ما تعرف قانونيا و ادريا بمصطلح الجماعات الإقليمية و ما يعرف لدى العامة بمصطلح البلدية .

6/ المقاربات النظرية للموضوع الدراسة :

1/-نظرية الإدارة العلمية :

كان التركيز الأساسي في هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل حيث كانت ترى أن تقسيم العمل والتخصص فيه من أهم مبادئ رفع الإنتاجية .

و قد بين فريدريك تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي كالتالي :

*إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة الخبرة السابقة , فالخبرة السابقة تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد , أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين .

* الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من اجل رفع مرودية العمال .

1- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2006 , ص 29

* الجمع بين العلم أولا وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمل ثانيا .

* تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال (فصل التخطيط عن التنفيذ) حيث يتخصص الإداريون بالتخطيط والعمال بالتنفيذ .

وقد قامت النظرية بإجراء التجارب التي ركزت على الحركة والزمن , وفي الدراسة التي قام بها فريريك تايلور في إحدى ورشات العمل التابعة لشركة ميدفيل للفولاذ عام 1883 وطبقها على 75 عامل يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد , وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي , و قام بتدريبهم و تزويدهم بالتعليمات القياسية الأزمنة للقيام بالمهمة وكيفية أداء ذلك العمل من حيث الحركة والزمن اللازم للقيام بها , تبين له أن العامل المؤهل و المدرب جيدا (العمال من الدرجة الأولى) يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره 47 طنا بدلا مما كان سابقا 12.5 طنا وان ما يتقاضه من أجر سوف يزداد من 1.15 إلى 1.85 دولار أمريكي , و بالتالي قد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية , و عمل على التقليل من التكلفة والوقت اللازم لإنتاج ومن ثم زادت نسبة الربح .

و عليه فقد برز اهتمام هذه الدراسة بالوقت من خلال :

*تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة .

* التخلص من الحركات غير الضرورية

* دراسة الحركات المتبقية و جعلها نموذجية و نمطية بالنسبة إلى تركيب الأفراد .

*تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

تحديد نسب مئوية تمثل :

*نسب التأخر بسبب الأعطال والحوادث والآلات .

* نسب تمثل بطئ العمال في تنفيذ المهمة .

* نسب تمثل فترات الراحة التي يقتضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه , ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي .

أكد فرديريك تايلور بدارسته للحركة و الزمن أنها جزء لا يتجزأ من التخطيط ,إذا نحتاج نتائجها عند تخطيط المصنع و وضع الآلات مما يضمن إمكانية الانتقال بسهولة من آلة إلى أخرى , ومن جزئية إلى أخرى دون عوائق بما يكفل للعامل حرية الحركة دون موانع تذكر , قد تؤثر على الأداء و وظائفه في الوقت المناسب و دون إهدار للوقت ¹.

و هذا ما ذهب إليه جيلبر و وليميان في دراستهما للحركة و الزمن بشكل أكثر تفصيلا أين توصل إلى أداء العمل بأفضل طريقة في زمن قصير ,حيث توصل إلى طريقة مثلى استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل و تطوير أدائه ,فعمدا إلى وضع قواعد للعمل حيث قاما بتقسيمه إلى عدة أقسام ,و كل قسم إلى خطوات و حددا لكل خطوة جزاء من الوقت اللازم في القسم كله , و رتبا خرائط لهذا الغرض أطلق عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها .

كما ساهم هنري جانيت مساهمة كبيرة من خلال ما يعرف ,و الأداء الذي يجب أن ينجز في وقت محدد " و هذه الخرائط هي :

خريطة سجل الآلة :تبين الوقت الضائع لكل آلة في المصنع .

1- محمد قاسم القريوني :نظرية المنظمة ,دار وائل لنشر و التوزيع ,الطبعة الثالثة ,الأردن ,2008,ص ص 57

خريطة سجل العامل :توضح هل العامل قام بمهامه أم لا,و الوقت المستغرق .

خريطة التصميم تخص : تختص بتخطيط طريقة العمل لتجنب تضييع الوقت وفق طريقة تسلسلية تبعا لأهميته وطبقا للخطة الموضوعة .

خريطة مقدار العمل : تبين حجم العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات , سواء للمصنع كله أو لجزء منه .

خريطة تقديم العمل :تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين العمل المطلوب إنجازه .¹

2/نظرية رأس المال الاجتماعي :

كان رأس المال الاجتماعي بؤرة جدال حاد منذ أوائل التسعينيات ,لان مضمونه يقترح انه يمكن لناس أن تعامل صلاتها مع الآخرين على أنها مصدر مهم يمكن التعويل عليه لأغراض عدة بحيث يستتجد الأفراد بالأصدقاء والعائلة عندما يواجهون المشاكل أو يقومون بتغيير في حياتهم ,على سبيل المثال يجتمع مجموعة من الأفراد معا لتحقيق مصالح مشتركة , وعمل المستوى الأوسع نطاقا تقوم أشكال التنظيم الاجتماعي كلها على شبكات معقدة من الصلات الشخصية المتبادلة لتمامهم معا و بحسب "روبرت بوتنام " فان الفكرة الجوهرية لنظرية رأس المال الاجتماعي هي ان "الشبكات الاجتماعية قيمة , فالصلات الاجتماعية تؤثر في إنتاجية الأفراد و المجموعات " بينما اقر آخرون بان لهذه العلاقات قيمة فان ما ستجد في التسعينات هو مقولة أن رأس المال الاجتماعي , أفادت مصلحة عامة أكثر شمولاً , و انه عندما تتدهور مستويات رأس المال الاجتماعي فان الجماعة ككل سوف تعاني .

2- رغد حسن صرن :نظرية الإدارة والأعمال ,دار الرضا لنشر والتوزيع ,سوريا 2004,ص 100

فعل عكس رأس المال المادي الملموس و رأس المال البشري الذي يجسد معرفة الفرد ومهاراته فان رأس المال الاجتماعي يوجد في العلاقات بين الأشخاص , و يمكن تعريفه بكل بساطة على انه "مجموعة القيم والأشكال الطوعية من التنظيم الاجتماعي " ولإعطاء مثال توضيحي لدور رأس المال الاجتماعي في تمكين الناس من الاستفادة من وسائل النقل السريع على سبيل المثال فان هذه الاستفادة تفترض الاستثمار في رأس المال المادي (كالطرق ,الجسور ,أكشاك النقل السيارات...) و تفترض الاستثمار في رأس المال البشري (كمهارات القيادة لوسائل النقل , مهارات الصيانة ...) و عندئذ يمكن تميز رأس المال الاجتماعي المتمثل قوانين وتعليمات السير و أدابه و احترامها وطاعتها , و بمؤسسات الرقابة على حسن تنفيذها .

أن التوسع في الاستثمار في رأس المال المادي و رأس المال البشري ينتج تحسن في تحريك و انتقال الناس و بلا ريب ,و لكنه يؤدي إلى زيادة الحوادث والتلوث و التدمير للمناطق الخضراء و التسبب باختناق السير و العنف المتصل بحوادث الطرقات , و أن العواقب الضارة ترجع على كلفة الفوائد المباشرة و هكذا فبدون رأس المال الاجتماعي تفقد الأشغال الأخرى من قيمتها .

وكتب كل من "بردو و لويك واكنت " أن رأس المال الاجتماعي هو: " مجموعة الموارد سواء فعلية أم افتراضية ,التي تحدث لشخص أو لجماعة بسبب امتلاك شبكة مستمرة من العلاقات المؤسسية سواء كثرت أم قلت من المنفعة و التقدير المتبادل "

ومنه فهذه النظرية تفسر لماذا تكون بعض الجماعات قادرة على التأزر بخصوص مكانتها الاقتصادية و الاجتماعية المتميزة فهم يحشدون رأس مال جماعتهم ,مثل أفراد الأسرة القوية أو التلاميذ القدامى

في مدارس النخبة أو أعضاء نادي ما أو النبلاء ,استثمارا للعمل و القدرة الاجتماعية المستمرة من اجل الإبقاء على قيمتها .¹

3/ نظرية الأنساق الاجتماعية والفنية:

يتفق الباحثين على أن جذور هذه الاتجاه ترجع إلى أطروحات الاتجاه البنائي الوظيفي , التي تعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعي , لكن أصحاب هذه النظرية قاموا بإضافة البعد الفني و حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا كمتغير مستقل على الظاهرة التنظيمية و ما يتخللها من أبعاد هيكلية تتعلق مثلاً, بعدد المستويات الإدارية لسلطة, درجة برمجة تخصص العمالة و علاقات اجتماعية تقام بين الأعضاء فيصبح التنظيم في ظل هذه المقاربة نسق اجتماعي فني .

و قد ركز رواد هذا الاتجاه من أمثال "سايلتز و وايت و بلونز و تربيست و جون و ورود " و غيرهم على الاهتمام بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا و الأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل , على اعتبار أن نوع الآلات و عددها و حجمها و مواضيعها تؤثر بطريقة مباشرة على حجم جماعات العمل الرسمية و معاييرها و قيمها , والمكانة الاجتماعية و الاتصالات , فوجد الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي , نمط التصميم , عدد المستويات التنظيمية و مدى تعقدها , أنماط القيادة , درجة الرسمية , و نمط الإدارة المتبعة وحتى على مستوى أداء العامل و طرق قياسه .²

حاولت "وايت "بحث العلاقة الموجودة بين الأبعاد التكنولوجية في التنظيم وأشكال التفاعلات والعلاقات الإنسانية و توصل إلى وجود أنماط تكنولوجية تخلق عواطف سلبية اتجاه الإدارة والتنظيم ككل بسبب

1- طلعت لطفي إبراهيم :علم اجتماع التنظيم ,دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع ,2008,ص ص 112-113

1- عبد الغفور يونس :نظريات التنظيم و الإدارة , دار الحديث , الإسكندرية , 2007 , ص 105

صور عدم الرضا مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع , كما توجد أنواع تكنولوجيا تشجع العواطف الإيجابية , و بالتالي فهي تخلق شعور بالرضا الوظيفي مثل نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل التي تشارك في كثير من الأمور وتشارك في مواقف موحدة اتجاه الإدارة , وقد اكد "وايت" أن لعامل التكنولوجيا تأثير فعال في توجيه السلوك الإنساني وخلق دفاعية الفرد نحو العمل , وعليه فقد آمن بالاحتمية التكنولوجية في إدارة وتوجيه السلوك الإنساني .

و تعد دراسة "تريست" و"بامفورث" عن التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي أثاره على العلاقات الإنسانية ,فتوصلا إلى أن نتيجة التوسع في استخدام الآلات التكنولوجية الجديدة حدثت تفتيت للعمل , وأصبح أداء العامل روتيني و محدد ولا يتطلب مستوى عال من المهارة كما حدثت تغيرات مصاحبة في التنظيم الاجتماعي للعمل ,حيث تفككت الجماعات غير الرسمية و تراجع قيم المعاني الاجتماعية التي تزامن وجودها مع أنظمة العمل الجماعية التقليدية , و لم يبقى سواء أشكال معلنة من الجماعات الرسمية التي تلتزم بخضوعها لسلطة الرسمية وقواعد البيروقراطية , الأمر الذي سبب لها نوع من النفور من أجواء العمل والاعتراب و القلق والتوتر والضيق النفسي فتراجع الأداء في العمل ,و انخفضت معدلات الإنتاجية ,وارتفعت معدلات الغياب وحدثت حالة من الاستقرار في العمل وعدم الرضا عن ظروفه .

إن توظيف مدخل النسق الاجتماعي الفني في مقارنته لتنظيم أداة تصورية تتعلق بتأثير التكنولوجيا و متطلبات السوق على بيئة الشكل التنظيمي ,بحيث تزداد درجة الرسمية والتعقيد في التنظيم مع تزايد

مستوى التكنولوجيا , و تعدد العلاقات مع المصادر الخارجية جعلته يتعامل مع التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية .¹

تقيم المقاربات النظرية لموضوع الدراسة :

بعد عرضا وقرأتنا المفسرة والمحللة للمداخلات النظرية التي تم تبنيها على اعتبار أنها وجهات نظر سابقة و تراث علمي قيم يسعدنا في تحليل وفهم موضوع دراستنا أكثر نستطيع القول بأنه:

*بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية فقد تفيدنا و تساعدنا كثيرا في فهم القواعد والمبادئ العامة القائمة على أساس علمي وعلمي للإدارة , هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي تساعدنا على فهم قيمة الوقت في التنظيم باعتبار أنها دراسة إمبريقية تحليلية وتفسيرية لظاهرة الحركة والزمن بحيث توصلت إلى نتائج قيمة تؤكد على الأهمية الثمينة لهذا المورد ومنه صياغة طرق و وسائل تساعد الإدارة على حسن الاستثمار في هذا المورد بكفاءة وفعالية مطلقة باعتبارها مسؤولية تقع على عاتق كل من المدير والعمال .

* أما عن نظرية رأس المال الاجتماعي : فهي نظرية بالغة الأهمية من ناحية الاهتمام بالمرد البشري الذي يمثل المبدأ الأساسي في مجال تخصصنا بحيث طرحت هذه النظرية أهمية هذا المورد و كيفية الاستثمار فيه باعتباره احد أهم الموارد التي يجب الاستثمار فيها بشكل فعال و متميز لتحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة .

* و الأمر عينه بالنسبة لنظرية الأنساق الاجتماعية والفنية : فقد تفيدنا هذه المقاربة في عدة جوانب تخص موضوع الدراسة , خاصة وأنها تتحدث عن تأثير التكنولوجيا الحديثة وما تخلفه من آثار على الهيكل التنظيمي ككل والعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل على وجه الخصوص .

كما قد تفيدنا في محاولة تسليط الضوء على كيف تساهم هذه الوسائل في تحسين فعالية إستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية .

كما قد تقدونا إلى طرح مسألة في لبحث عن أنواع الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة العمومية الجزائرية , و ما مدى مهارة وكفاءة المورد البشري في استخدامها , وكيف تؤثر هذه الأخيرة على علاقات العمل وإستراتيجية إدارة الوقت في المؤسسة .

الدراسات السابقة :

أولالدراساتالمحلية (جزائرية) :

*الدراسةالأولى :

دراسة عصمان بوبكر :تحت عنوان :تنظيم وتسير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية ,دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة -(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم اجتماع),تخصص تنظيم وعمل ,جامعة الحاج لخضر -باتنة-سنة 2015/2014.

تناولت هذه الدراسة حقيقة تنظيم علاقات العمل في المنظمة الصناعية و كيفية التحكم فيها و توجيهها ,و منه حاولت استظهار أسلوب تسييرها ,و مدى توافق ذلك مع مضامين منظومة العمل الدولية و ما تحتويه توجهات هذه الأخيرة بخصوص إدارة تلك العلاقات .

و بالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في التعقيب عن الكيفية التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل الاجتماعية في المنظمة الصناعية , ومنه الوقوف على واقع تكيفها مع منظومة العمل الدولية .و كان سؤالها المركزي كالتالي :هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية ؟.

أما عن الأسئلة الفرعية فتمثلت في:

هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين ؟

هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية ؟

ومنه تمثلت أهداف هذه الدراسة في ما يلي :

إثبات حقيقة تأثير بعض العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في الإنتاجية علميا اعتمادا على المعاينة والبحث الميداني .

محاولة إظهار الجوانب السوسولوجية لبعض الظواهر المرتبطة بعلاقات العمل التي كانت تعتبر إلى حد كبير كجوانب نفسية .

محاولة إعطاء صورة عن واقع تنظيم وتسير علاقات العمل اعتبارا من أهداف منظومة العمل الدولية الرامية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف العاملين .

جمع ما أمكن جمعه من بيانات و معلومات و تحليلها و تفسيرها و البحث في إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى .

* استخدم الباحث عدة مناهج منها: منهج البحث المسحي ,بحث النمو أو التطور أو التغير ,البحوث المقارنة , بحوث الارتباط .

* أما عن العينة فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية بعد الحصول على القائمة الاسمية لكل فئة عمالية مرقمة ترقيما تصاعديا أما عن حجمها فقد شمل 101 مفردة تتوزع حسب الفئة العمالية إطارات ,أعوان التحكم ,أعوان التنفيذ .

* ومنه توصل الباحث إلى النتائج العامة التالية :

أن أساليب وإجراءات تسير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتكيف مع أهداف منظومة العمل الدولية ,إذا اثبتت الدراسة النظرية و الميدانية تحقيقها لرضا العاملين الوظيفي ,و كذا تمكنها من تحريك شروط زيادة الإنتاجية .

*الدراسة الثانية :

رفيق قروي :علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية -, دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوشللمصبرات ,باتنة ,(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)بتخصص تنظيم وعمل ,جامعة باجي مختار عنابة لسنة الجامعية 2010/2009 .

سعت هذه الدراسة لتشخيص واقعي لعلاقات العمل بعد حدوث الآثار الكامنة لتعاقد بين الطرفين ,من خلال معرفة طبيعة الصراعات العمالية التي تنشأ في ظل الاندماج الكامل للمؤسسة الاقتصادية في مرحلة الخصوصية ,و منه ترجمت مشكلة الدراسة في طرح السؤال المركزي التالي :

*ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصوصية ؟

أما عن أهداف الدراسة فيمكن عرضها في الاختصارات التالية :

*التعرف على أشكال الصراعات التي يتعاطى معها العامل في ظل الخصوصية

*التعرف على نوعية المطالب العمالية وكيفية التعبير عنها في ظل خصوصية المؤسسات الاقتصادية .

*محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال والإدارة .

و تحقيقا لأهداف السالفة الذكر فقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على منهجين هما : المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي .

وعليه فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

*الصراعات كظاهرة تنظيمية تعبر عن التذمر الاجتماعي على مستوى المجتمع الأكبر هي تعكس درجة من الوعي الاجتماعي .

*الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وكافة التنظيمات مضمونها الفعلي عقود الاستخدام , و تعمل على بلورة الوعي و بالموازاة تجند المستخدمين للمطالبة بتحسين أوضاعهم ,أي أوضاع الاستخدام في ظل شروط عمل أو علاقات عمل أفضل .

*الدراسة الثالثة :

غريب منية : علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب اسميدال - عنابة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع , قسم علم الاجتماع والديموغرافيا, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة منتوري- قسنطينة - سنة الإنجاز 2007/2006 .

وقد لخصت مشكلة الدراسة بطرح السؤال المركزي التالي :

ما لعلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة العمومية الصناعية؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك نوع من الاستقرار والأمن والرضا عن العمل , وعن السياسة التي تنتهجها إدارة المركب اتجاه العاملين خاصة في وضعية الشراكة , ويترجم هذا التحسن والتطور الملحوظ في علاقات العمل

ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال , وهذا ما عبرت عنه أجوبة كل من الإداريين والنقابيين على حد سواء .

فالتحسن في مستوى العلاقات السائدة بين أطراف علاقة العمل والمناخ الاجتماعي المعتدل والمستقر داخل المركب ينجم أو ينجر على أثره تطور وتفتح وازدهار شخصية العمال , حيث أصبحوا لديهم قابلية أكثر للتعلم الثقافي , كل هذا يثبت إن هناك علاقة موجودة بالفعل بين المحوريين أو المتغيرين إلا وهما (علاقات العمل / التعلم الثقافي) , وهذا ما كشف عنه الجدول رقم 35 والمتعلق بالعلاقة بين هذين المتغيرين ومن يخدم الآخر مما يؤكد صحة فرضيتها العامة (الرئيسية) القائمة على أساس انه هناك علاقة موجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

وبعد كل هذا يمكن القول ان هناك علاقة وطيدة بيت هذين المتغيرين (علاقات العمل / والتعلم الثقافي).

*الدراسة الرابعة :

من إعداد برباخ راجح :بعضان :أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه) تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية ,جامعة محمد بوضياف -المسيلة -سنة الإنجاز 2017/2018.

و قد حددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

*السؤال الأول :ما هي درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى مدراء و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟

*السؤال الثاني :هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام بمعاهد النشاطات البدنية والرياضية تبعا لمتغير (المركز الوظيفي - المؤهل العلمي -الخبرة المهنة في المنصب الحالي) ؟

*السؤال الثالث: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام العاملين بمعهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ؟

*السؤال الرابع :هل توجد دلالة ذات فروق إحصائية بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض -الإدارة الذاتية)،و الإبداع الإداري (الأصالة -الطلاقة -المرونة -القدرة على التحليل ...)لدى العاملين بأقسام النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ؟

سعت الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

*تحديد الأسلوب الأكثر استخداما من بين أساليب إدارة الوقت التي يمارسها مدراء و نواب و رؤساء أقسام معاهد النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر .

*الوقوف على علاقة أساليب إدارة الوقت ببعض المتغيرات الشخصية مثل المركز الوظيفي ,المؤهل العلمي ,سنوات الخدمة , و معرفة لصالح من هذه الفروق .

*تحديد مستوى الإبداع لدى العاملين بأقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في الجزائر .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و توصلت إلى النتائج التالية :

من خلال ما سبق من نتائج العلاقة بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالهدف الإدارة بالتفويض , الإدارة الذاتية) و الإبداع الإداري , و من خلال نتائج العلاقة بين كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الوقت كل على حدا و الإبداع الإداري و من خلال أساليب إدارة الوقت و أبعاد الإبداع الإداري كل على حد الأصالة والطلاقة , المرونة , القدرة على التحليل , الحساسية للمشكلات , الخروج عن المألوف , لدى مدراء ورؤساء معاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية كل هذه النتائج المتوصل إليها أكدت بدورها انه : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري .

ثانيا : الدراسات العربية :

*الدراسة الأولى :

صاحبة الدراسة : عبير فوزي الخطيب , بعنوان : إدارة الوقت و تأثيرها في مستوى أداء العاملين – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن .

يمكن عرض السؤال المركزي لدراسة على النحو الآتي :

*ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

و تمثلت الأسئلة الفرعية في :

*ما مستوي أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

*ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

*ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

*ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

و منه وضعت صاحبة الدراسة الأهداف بالصيغة التالية :

*بيان أهمية عنصر الوقت و المتغيرات الأساسية لإدارة الوقت

*محاولة بيان اثر إدارة الوقت على أداء العاملين و مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت .

*الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة :محمود إبراهيم سعيد ملحم

*عنوان الدراسة :دراسة تحليلية لعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين -(بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)،كلية التجارة قسم إدارة الأعمال , جامعة القاهرة سنة 2010.

*مشكلة الدراسة تتلخص فيما يلي :ما دامت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين غير محسومة من قبل الدراسات السابقة ,بالإضافة إلى عدم التوصل إلى علاقة نهائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين ,و كذا بعض الدراسات لم تختبر الأبعاد المتعارف عليها لقياس أداء العاملين ,مما أثار تساؤلا رئيسيا وهو كالتالي :هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين ؟

- أهداف الدراسة :

*التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية

* دراسة تأثير المتغيرات الشخصية و الديمغرافية على إدارة الوقت ,و هذه المتغيرات هي :المؤهل العلمي ,التخصص ,سنوات الخبرة في العمل الحالي ,المرحلة العمرية .

* التعرف على الفروق و أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام عنها في مؤسسات القطاع الخاص .

* التعرف على معيقات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها .

* بالنسبة للمنهج الذي استخدم في هذه الدراسة هم المهج الوصفي و التحليلي نظرا لملائمته الطبيعة التي تقتضيها جمع البيانات و إجراء التحليل الإحصائي لتوصل لنتائج المطلوبة

- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في :

- و جود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تخطيط الوقت و أبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم , السرعة في انجاز الأعمال , دقة أداء العاملين , ارتفاع معدلات الإنتاج, تعاون العاملين)
- و جود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المعوقات الشخصية العامة و بين أبعاد أداء العاملين .

3- الدراسات الأجنبية :

* الدراسة الأولى :

دراسة براين ترايس بعنوان : إدارة الوقت

توصلت الدراسة النتائج التالية :

* إن النقطة النهائية حول إدارة الوقت هي مفهوم التوازن , أهم شيء يمكنك أن تغرسه في

حياتك هو التوازن و الاعتدال من خلال ممارسة الأساليب والأفكار و التقنيات الواردة في هذا الكتاب , ستصبح مديرا رئيسا لوقتك , و سيكون لديك المزيد من الوقت لعائلتك و حياتك الشخصية.

* في كثير من الأحيان يأخذ الأشخاص برنامج إدارة الوقت حتى يتمكنوا من زيادة عدد

الأشياء التي يمكنهم القيام بها على أساس يومي , و مع ذلك كما يقول الحكيم "هناك ما هو أكثر في الحياة من مجرد سرعتها .

*الغرض الرئيسي من تعلم وممارسة مهارات رجل الوقت هو تعزيز و تحسين الجودة

الشاملة لحياتك ,انه لزيادة المتعة والسرور الذي تشعر به -جودة حياتك -فبغض النظر عن مدى ملائمة وظيفتك فان جودة حياتك ستحدد إلى حد كبير من خلال ثلاثة أشياء :

-الأول هو جودة حياتك الداخلية :إلى أي مدى تتماشى جيدا مع نفسك ,و مدى شعورك بالرضا اتجاه شخصيتك , فالتطور الداخلي يستغرق وقتا ,و تفكيراً بالإضافة إلى القراءة و التفكير في الأسئلة العظيمة للحياة .

-المجال الثاني :هو صحتك :لن يعوض أي قدر من النجاح عن اعتلال الصحة ,خذ وقتك في تناول الأطعمة المناسبة ,و مارس الرياضة بانتظام ,و احصل على قسط مناسب من الراحة و الاستجمام في بعض الأحيان يكون أفضل استفادة من وقتك هو الخلود إلى النوم مبكرا و الحصول على قسط جيد من النوم ليلا .

- أخيرا و الأهم من ذلك كله خذ وقتا لعائلتك و الأشخاص الذين تهتم بهم والذين يهتمون لأمرك فهم أكثر العوامل أهمية في حياتك ,فلا تسمح لنفسك بالانخراط في الأعمال لدرجة انك تتجاهل أولوية تلك العلاقات الرئيسية مع زوجتك و أطفالك و أصدقائك المقربين , فالحياة الرائعة هي حياة متوازنة إذا كنت تقضي وقتا كافيا في الحفاظ على جودة علاقتك و تحسينها ,فستجد انك تحصل على المزيد من السعادة و الرضا والوفاء في عملك و ستحقق النجاح الذي تريده .

*الدراسة الثانية :

دراسة :ليستر ار.بيتل :بعنوان :إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين اللذين يعانون من ضغط الوقت .
و هو يعتبر مصدر علمي شامل يساعد على إدارة الوقت , على الصعيد المهني و الشخصي و جعله يعمل بطريقة منتجة و لصالحك (إدارة الوقت) يمنحك مهارات التعامل مع الوقت , تلك المهارات التي يمكن تطبيقها على الفور لجعل الوقت أداة في يدك , لا مستبدا يتحكم بك , و يقدم لك أساليب و طرقا يمكنك إتقانها بسهولة من اجل تعزيز اتخاذ القرار , و تحسين أدائك في العمل , و تحفيزك على الابتكار و الإبداع , و سيستخدمه المهنيون الذين تهمهم النتائج للحفاظ على جدول أعمالهم من اجل تعزيز إنتاجية مصانعهم وعملياتهم و تقليص التكاليف المتعلقة بالوقت , و ستبين لك المناقشات الواضحة و قوائم الاختبار و تمارين توفير الوقت الأمور التالية :

- وضع ميزانية حكيمة لوقتك وتلك التي تتعلق بالموظفين العاملين تحت إمرتك .
- إقامة هياكل تنظيمية لتوفير الوقت .
- إيجاد طرق مختصرة لجدولة الوقت .
- تحسين جدولة المنتجات و تقديم الخدمات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال علاقات العمل و إدارة الوقت , حيث ركز البعض على ربط متغير علاقات العمل بمتغير آخر و هو الصراع الذي ينشأ داخل العلاقات مثل دراسة رفيق قروي : (علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية).

و الأمر عينه بالنسبة لمتغير إدارة الوقت حيث تم ربط هذا الأخير بمتغير الأداء والإبداع مثل دراسة رابح برباخ (أساليب إدارة الوقت وتأثيرها على الإبداع الإداري لداء مدراء و رؤساء أقسام و معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر).

*استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرق إليها
إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى إضافة إلى المنهج الوصفي مثل المنهج الإحصائي ,منهج دراسة الحالة .

*هذا مع قلة الدراسات التي سعت إلى الربط بين متغير علاقات العمل و إدارة الوقت , و
هنا تأتي أهمية دراستنا الحالية حيث تمثل إضافة في هذا الجانب الذي شهد قلة التداول بالدراسة العلمية
لمل يتميز به من جدة وأصالة (موضوعنا الحالي),-هذا في حدود علمنا وحسب نطاق بحثنا .

*كما أن هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية في كونها تعالج نفس الموضوع و
المتغيرات لكن من جوانب مختلفة و بمؤشرات و معايير مختلفة و جانب ميداني مختلف و هو
المؤسسة العمومية الجزائرية و نخص بالذكر الجماعات الإقليمية -البلديات -

*أفادتنا الدراسات السابقة خاصة في الجانب المنهجي و ساعدتنا في بلورة مشكلة البحث
و في إثراء الجانب النظري ,إضافة إلى أن هذه الدراسات كانت نقطة انطلاق بالنسبة لدراسة الحالية و
ذلك بعد الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها .

إضافة إلى أن هذه الدراسات قد نبهتنا لبعض أخطاء الآخرين ,خاصة فيما يتعلق
بالمقاربات النظرية و كيفية الاستفادة منها في تحليل و تفسير نتائج الدراسة .

خلاصة الفصل :

استوفى هذا الفصل تحديد الإشكالية و ضبط أبعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة و تحديد الجوانب المراد دراستها فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصي الرئيسي لدراسة , فهو يلجأ إلى التعامل معه من جوانب كثير متفرقة من البحث بالإضافة الى مجموعة من الأطر النظرية و الفكرية التي عالجت متغيرات و مؤشرات الدراسة , و ذلك لتكون بمثابة الشواهد الكيفية لتدعيم خطواتنا من اجل تحديد معالم الدراسة .

الفصل الثاني :

التناول السوسيولوجي لعلاقات العمل

تمهيد :

تأخذ دراسة الجماعات في العصر الحالي اهتمام معظم الباحثين وفي معظم الميادين كعلم النفس وعلم الاجتماع وحتى في العلوم الإدارية والتنظيم ,بحيث أضحت ظاهرة تنظيمية بالغة الأهمية في التأثير على الأفراد وهذا ما يترجم في ما يعرف بعلاقات العمل في بيئة العمل ,وتتكون هذه العلاقات بطريقة عفوية فهي عبارة عن اتفاق باطني بين الأفراد على اتخاذ مسلك معين بغرض تحقيق هدف واحد وهو حماية مصالحهم المشتركة وتأمين مستقبلهم.وفي هذا الفصل سنحاول الولوج في هذه المنظومة منظومة علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية من مطلق أن إدارة التنظيم إذا ما أرادت تفعيل دور مواردها البشرية فان الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية التي تؤثر في علاقات العمل , و هذه الجوانب تتأثر متأثرا كبيرا في تشكيلها بالجماعات التي يعمل بداخلها الفرد ,الأمر الذي يجعل من دراسة وفهم علاقات العمل أمرا أساسيا في سبيل تفعيل أدوار الأفراد في العمل وتحسين أدائهم ,على اعتبار أن تحسين الأداء لا تتحكم فيه القدرة على العمل فحسب ,و إنما الرغبة فيه والدافع إليه ,والتي تستمد قوة دفعها من مدى استجابة الإدارة لحاجات مواردها البشرية .

المبحث الأول : مفهوم علاقات العمل

المطلب الأول : نشأة علاقات العمل

أن الحديث عن علاقة العمل يعود بنا إلى القرون الماضية وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد ويستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد ,ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين طرفين من الأشخاص ,فالرفيق محروم من الشخصية القانونية وكأن معتبرا في عداد الأشياء لا في مقام الأشخاص وملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية وبصفة إجبارية (تبعية مطلقة)

أما في العصور الوسطى ,فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل .فقد ساد النظام الإقطاعي الذي يقوم على أساس النظر إلى الأرض ومن عليها ككل لا يتجزأ ولصاحب الأرض الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها ,لذلك كان المالك يملك تكليف من يتبعه من الأفراد بالعمل دون مقابل وهذا يبدو جليا في القطاع الزراعي .أما نظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجال لقيام قانون عمل وبالتالي تنظيم علاقات العمل ,ذلك أنه يقوم على التدرج المهني ينزل من المعلم إلى الحريف إلى الصبي المدرب , وكانت كل طائفة تستقيل وتختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرفة خاصة ظروف العمل بما في ذلك تحديد ساعات العمل وتحديد الأجور بوضع حد أقصى لها ,أما بالنسبة لتنظيم العمل فأن الطائفة هي التي تضع قواعد تسير شؤونها إذ لم يكن يسمح لأي شخص أن يقوم بعمل دون موافقتها ,ولا الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلاها إلا بعد مرور مدة زمنية تعد بالسنوات تحت التمرين وبعد الإتقان الجيد للحرفة والتي يبقى قرارها النهائي للمعلم ,فصار هذا النظام نظاما احتكارا للمعلمين وأبناءهم من بعدهم بطريق الوراثة .

ومع مرور الوقت وزيادة الحاجات الضرورية للمجتمع ,خاصة بعد ظهور المدن ساد الاحتكار في مجال الإنتاج والتوزيع من قبل هذه الطوائف انتهى الأمر فيها إلى تجمع العمال وتفاقم الوضع بينهم وبين أصحاب العمل ,وازداد الوضع تآزما خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 و التي تعتبر كنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم والتكنيك ,حيث قل استخدام اليد العاملة وبدأ مشكل البطالة يتفاقم وأصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون لضغوطات واستغلال أصحاب العمل مما دفع بالطبقة العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع وبدئوا يتجمعون في شكل تجمعات ونقابات سرية وعلمانية للمطالبة بتحسين أوضاعهم ,وقد تمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصة في النصف الثاني من القرن 19,حيث ظهرت قوانين تعترف بحق الإضراب إذ نجد قانون 25ماي 1846 وإنشاء مفتشية العمل ,ثم قانون 21مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية أو الاتحادات المهنية وإنشاء النقابات .¹

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن نشأة وتطور علاقات العمل بصفة عامة كأن نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة التي أدت إلى تدخل الدولة بالتشريع في مجال علاقات العمل وهذه العوامل في مجملها هي:

1/ العمالي الضغط:ذلك أن انتشار الصناعات الكثيرة قد ساعد على تكتل العمال في جماعات كبيرة بدأت تلجأ إلى الضغط على أرباب العمل ,عن طريق الإضراب وأبرز مثال على ذلك الإضراب المشهور لعمال ميناء لندن سنة 1889 ,وغيره من وسائل الضغط الأخرى ,وقد بدأ هذا يتخذ صورة واضحة منذ منتصف القرن التاسع عشر ,حينما شعر العمال بقوتهم بسبب نمو تنظيماتهم واتحاداتهم ,تحت وحدة الهدف في سبيل المطالبة بحقوقهم وردع الظلم القائم عليهم .

1 - أحمية سليمان :التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية) ط 2,ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1994,ص ص 10-11

2/ العوامل السياسية: لما صار العمال قوة كبيرة وعددا لا يستهان به بدأت الأحزاب السياسية تتقرب إليهم عن طريق تبني مطالبهم والدفاع عنها ,حتى تضمن أصواتهم ضمن إلى جانبها في المعارك الانتخابية ,وقد أدى ذلك أن دخلت الأحزاب السياسية ضمن برامجها المسائل الاجتماعية والنهوض بالعمال والدفاع عنهم ,كما أن العمال كونوا أحزاب خاصة بهم في كثير من الدول ,كم أنخرط الكثير منهم في الأحزاب السياسية القائمة وقد فتح ذلك السبيل أمامهم لدفاع عن حقوقهم خاصة وأن وصلت هذه الأحزاب إلى الحكم .وقد أدى كل هذا في النهاية إلى أن وجدت الفرصة السائحة لتطوير قوانين وتشريعات العمل وتقدمها في مختلف الدول .

3/ ظهور المذاهب الاجتماعية: لقد كأن من أهم العوامل التي أدت إلى تدخل الدولة في مجال علاقات العمل ظهور المذاهب الاجتماعية وقيامها ضد المذهب الفردي (نظام الحرية الفردية ومبدأ سلطان الإدارة) وقد بدأ هذا واضحا حتى في الدول الرأسمالية كرد فعل على تطرف المذاهب الفردية وما ظهر من تطبيقه ويعتبر كارل ماكس أن المذهب الفردي (الملكية الفردية) مسئولاً عن ظاهرة استغلال العمال ,فالعامل الذي لا يملك إلا قوة عمله يضطر إلى بيعها إلى الرأسمالي الذي يملك وسائل الإنتاج والقوة اللازمة لشراء هذه القوة ويستخدمها في إنتاج سلع تفوق قيمتها قيمة العمل المبذول فيها .¹

المطلب الثاني :خصائص علاقات العمل

أن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى وتبعاً للتغيرات والتحولات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية يمكن إيجازها في ما يلي :

1- رحمانى إسحاق :النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل ,دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظفات تيكجدة مركب سور الغزلان ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع,تخصص تنظيم وعمل ,قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ,جامعة أكلي محند أولحاج ,البويرة ,سنة الإنجاز 2012/2013,ص ص 48-49

-علاقات إنسانية اجتماعية: لأن لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفتها اجتماعية , ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي .

-علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها: لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية , وتهدف إلى تنظيم روابطهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية , كما يتفق فقهاء قانون العمل على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطرة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب , بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية (وخاصة النقابات من جهة) ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى , وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم , أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب .

-علاقات اقتصادية: تقوم بالتنظيم والإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية .

علاقات لها مردود فردي وجماعي: لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل , مما يكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعا .¹

انطلاقا من تعريف المشرع الجزائري لقانون العمل "بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل , هذا الأمر يقودونا إلى تعريف عقد العمل بأنه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه العامل بأن يشغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل اجر ."

1- رفيق قروي :علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية , دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية , دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوشللمصبرات -باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , تخصص تنظيم وعمل , قسم علم اجتماع , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة باجي مختار , عنابة , سنة الأنجاز 2010/2009, ص

أن علاقات العمل المرتبطة بهذا القانون -أي قانون علاقات العمل- تركز على خاصيتين هما:

-أ- التبعية: أن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره وتحت إدارة وإشراف هذا الغير , ويشترط أن يكون العامل خاضعا لإدارة صاحب العمل , ويعب عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل حتى يكون توافر معنى العلاقة .

إذا فالمقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل يتم تحت إشراف وتوجيه ورقابة من يتم لحسابه العمل , بحيث يكون العامل في أدائه لعمله في مركز التابع لصاحب العمل , إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون علاقات العمل أن يكون مأجورا , بحيث إذا كان تبرعا (غير مأجور) فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد والالتزام الواردة في القانون المدني .

-ب- الأجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل أنسان يقوم به مقابل أجر , وعلى ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع , لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني , ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة "علاقة عمل" مهما كانت صورته نقدية أو عينية , وفي تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل , فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل لا يشترط فقط بالنسبة للعامل وليس لرب العمل ¹.

1- إبراهيم زكي اخنوخ :شرح قانون العمل الجزائري , ط2, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1982, ص 03-04.

المطلب الثالث: أساليب تسير علاقات العمل :

الرقابة والإشراف :

عادة ما تستند مهمة الرقابة والإشراف وهما مهمتان متلازمتان إلى الجهة الأعلى في السلم الهرمي ,حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية إلا ويقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه للإشراف بعملية الرقابة والتي لا تعني التسلط بل متابعة تنفيذ ما يمليه من تعليمات تندرج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالإنتاجية ,هذا التنفيذ هو الذي يعطي الشكل العام للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف أو-المسؤول ,رئيس المصلحة - في المؤسسة الجزائرية هو كل عامل يتلقى تعليمات و أوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا المباشرة ليمليها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه وسلطته ومتابعة تطبيقها بغية الوقوف على مواضع النقص ونقلها إلى الجهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تفاديها وتسويتها ,و يمارس المشرف مهامه الإشرافية والرقابية في إطار تنفيذ علاقات العمل التي تربطه بالمنظمة باعتباره عاملا أجيرا ,ومن هنا فإن أسلوب تسير علاقات العمل الذي يتضمنه النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة الجزائرية يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة خاصة والجماعية بصفة عامة

وتظهر ممارسة الرقابة والإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الجزائرية من خلال ما جاءت به القوانين والتشريعات النازمة لعلاقات العمل¹. لاسيما القانون رقم 90-11 المؤرخ

1- عصمان بوبكر :تنظيم وتسير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية ,دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ,تخصص تنظيم وعمل ,قسم علم اجتماع ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ,جامعة الحاج لخضر , باتنة ,سنة الإنجاز

في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل ,المعدل والمتمم¹,وما تظمنته هذه النصوص من تحديد للحقوق والواجبات الفردية للعاملين ,ف نجد من بين هذه الحقوق التي تدرج في علاقات العمل "التشغيل الفعلي" الذي يقصد به التواجد في مكان العمل والممارسة الفعلية للمهام ,كما نص القانون أعلاه ضمن الحقوق نفسها حق العاملين في "التكوين والترقية" ,فالتكوين المهني للعاملين الذي يهدف إلى إعدادهم لشغل مناصب عن طريق الترقية لا تتم برمجته وانتقاء العاملين المعنيين بالتكوين والترقية إلا عبر آليات الإشراف والرقابة لتحديد مقاييس الانتقاء .

التفاوض الجماعي :

يعدان من بين الآليات التي تتضمن إيجاد الأساليب الملائمة والضرورية لتسير علاقات العمل في المؤسسة ,فالتفاوض الجماعي هو الآلية الكفيلة بتحديد وضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل والمسيرة لها لأن ما ينتج عن تنفيذها من آثار أو ما يعرف بآثار علاقات العمل يتم تحديده عن طريق التفاوض الجماعي بين إدارة المؤسسة وممثلو العمال 'لتوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية تضبط خلالها شروط التشغيل والعمل التي تخص كل فئة مهنية ,ولعل أهم ما يبرز لنا صور وأشكال تسير علاقات العمل المواضيع التي تعالجها هذه الإتفاقيات في إطار التفاوض الجماعي كالتصنيف المهني ,مقاييس العمل ,الأجور والمنح ,مدة العمل المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ...'التي نجد أن جميعها تتعلق بعلاقات العمل ومكوناتها و الآثار التي يمكن أن تنتج عن إنشائها وتنفيذها ,والتفاوض الجماعي في بعده السوسيولوجي أنما يدل على دور جماعة العمل في بناء ونسخ شروط علاقات العمل الرامية إلى تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمؤسسة ,كما أن كل تلك العناصر تتشكل منها المرجعيات والمعايير التي تتحد بها عملية تسير علاقات العمل وممارسة الإشراف والرقابة .

المشاركة:تهدف المشاركة إلى إشراك العاملين بكيفية تجعل من أهدافهم واهتماماتهم تتشابه مع اهتمامات وأهداف المنظمة وتتحدد قيم تلك الأهداف عبر تحقيق أهداف المنظمة ,وقد تأخذ المشاركة عدة مضامين وأشكال ذات الارتباط الوثيق بجودة علاقات العمل مثل المشاركة في النتائج والأرباح ,التشاور المشترك ,الاجتماعات ,دائرة الجودة ,فكل شكل من هذه الأشكال يساهم إلى حد كبير في جودة علاقات العمل عن طريق إيجاد قدر من الثقة اللازمة للحصول على التزام العاملين وتحسين القدرة الإنتاجية ,فالتشاور المشترك أكثر أشكال مشاركة العاملين انتشارا في المنظمات فهو يتضمن إخبار العاملين بالقرارات والخطط التي تستهدفها المنظمة بغية التعرف على آرائهم وقياس مشاعرهم اتجاه ذلك ودراسة ما يقدمونه من اقتراحات ,وعادة ما يتم ذلك ضمن تشكيل لجنة قد تتخذ بعض القرارات أو توافق على بعض التنازلات وهو ما يعكس إمكانية كسب نوع من الثقة بين الإدارة والعاملين التي تعكس بدورها جودة علاقات العمل القائمة في المنظمة .

أن أهم ما يمكن استخلاصه من المزايا والفوائد التي تحققها المشاركة العمالية في صناعة واتخاذ القرار هو مساهمتها الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ,ودورها في تحسين رفع مستوى الإنتاجية ,وهي المزايا والفوائد التي تساهم فيها بمضمونها الاجتماعي و ما تجسده من آثار على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة .

المطلب الرابع :وسائل تفسير علاقات العمل

حتى تكون مجمل الأساليب اللازمة والمنهجية لتفسير علاقات العمل داخل المؤسسة يتعين تحديدها وجمعها في وسائل مكتوبة للابتعاد بها عن المزايدات والنقاشات التي عادة ما تنتهي بنزاعات عمل فردية كانت أو جماعية ,ومنه إكسابها صفة الإلزامية ظاهرة في سلوك العاملين ومدى التزامهم

التنظيمي والوظيفي ,بحيث تتضمن المؤسسة الجزائية عدة وسائل لتحكم في علاقات العمل وضبطها وتوحيدها وتوجيهها ويمكن حصر هذه الوسائل فيما يلي :

1/عقدالعمل :بحيث يعتبر عقد العمل المبرم بين العامل وإدارة المؤسسة أول الوسائل نظرا لأهميته البالغة فهو يمثل الوسيلة التي تنشأ تبعاً لها علاقة انتماء العامل للمؤسسة وقد يكون هذا العقد مكتوباً أو غير ذلك فبمجرد أن يلتحق الفرد للاشتغال بها يعتبر عاملاً تربطه بها علاقة عمل يترتب عليها تكوين حقوق و واجبات متبادلة ,ومنه فأن شكل عقد العمل في المؤسسة الجزائية يحدد تبعاً لاتفاق الطرفين الشيء الذي يساعد إلى حد كبير كل منهما على بلوغ الهدف المرجو من قيامها ,هذا لأن عقد العمل هو عقد يربط بين العامل وصاحب العمل ,يتضمن عناصر متعلقة بطبيعة العمل أن كانت محددة المدة أو قائمة لمدة غير محددة ,وبين قيمة الأجر وأوقات العمل ,كما أنه يقوم على عناصر أساسية مرتبطة مباشرة باليات تسير علاقات العمل كالتبعية التي يقصد بها خضوع وامتنال العاملين لإدارة المستخدم الذي يتولى الإشراف وإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ,ومما سبق تظهر أهمية عقد العمل كوسيلة لتسير علاقات العمل فيمثل الالتزام بمضمونه التزاماً وظيفياً بالنسبة للعامل ,والتزاماً تنظيمياً لأن ممارسة تلك الشروط يكون وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

النظام الداخلي للمؤسسة:و يعرف النظام الداخلي لأنه : " وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوماً القواعد

المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل و الوقاية الصحية و الأمن والانضباط يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية و درجات العقوبات المطابقة و إجراءات التنفيذ .

كما يعرف بأنه " مجموعة القواعد ذات الطابع العام و الدائم ,التي يملكها المستخدم بصفة انفرادية على عمال المؤسسة ,و المفروغة ضمن وثيقة تدعى النظام الداخلي , أو ما يعرف في بعض الدول بلائحة

العمل و الجزاءات أو لائحة الورشة ,حيث يتوجب على العامل احترام أوامر رب العمل في إدارة العمل و هذه الأمور تصدر في حدود تنفيذ العمل المتفق عليه الذي يدخل في عمله أو مهنته , كما أن إخلال العامل بالتزاماته يعرضه للخضوع لسلطة التأديبية لرب العمل بوصفه رئيسا للمشروع .

و تحدد فيه العناصر و الإجراءات التنظيمية التالية :

*تحديد مدة العمل : يقصد بالمدة القانونية للعمل , تلك الفترة الزمنية اليومية أو الأسبوعية التي يلتزم العامل بوضع نفسه و وقته تحت تصرف و خدمة صاحب العمل ,أو بمعنى آخر تلك المدة الزمنية التي يلتزم العامل بقضاؤها في مكان العمل .

- و هذا ما جاء في الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان 1417 الموافق لي 11 يناير سنة 1997 و منه المادة 2 :و التي تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين (40) ساعة في ظروف العمل العادية و وزع هذه المدة على خمسة أيام عمل على الأقل .

المادة 3: يحدد تنظيم ساعات العمل الأسبوعية و توزيعها عن طريق الاتفاقيات الجماعية و يم تحديدها عن طريق التنظيم بالنسبة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية

المادة 6: إذا كانت ساعات العمل المؤدية حسب نظام الدوام المستمر ,يتعين على المستخدم تخصيص وقت الاستراحة لا يمكن أن يتجاوز ساعة واحدة (1) و تعتبر نصف ساعة منها كوقت عمل كوقت عمل لتحديد مدة العمل الفعلي .

المادة 7 :لا تتجاوز مدة العمل اليومي الفعلي في حالة من الأحوال ,أثنى عشر (12) ساعة .

وحسب الأمر 97-03 المؤرخ في 11 يناير في مؤداه 27,30,31 و التي تنص على ما يلي

*العمل الليلي :

المادة 27: يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا

, تحدد قواعد و شروط العمل الليلي و الحقوق المترتبة به عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية .

***العمل التناوبي :**

المادة 30:يجوز للمستخدم أن ينظم الأعمال على أساس رفق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا قضت تلك

حاجات الإنتاج أو الخدمة , يخول العمل التناوبي الحق في التعويض .

***الساعات الإضافية :**

المادة 31: يجب أن يكون اللجوء إلى ساعات العمل الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة ,

كما يجب أن يكتسى هذا اللجوء طابعا استثنائيا .¹

***تحديد إجراءات مراقبة الحضور و التأخر و التغيب :**

***مراقبة الحضور :** أن جميع الأنظمة الداخلية , تجر العمال باحترام نظام القيد بسجل الحضور

فحددت قواعد متعلقة بقيد العمال عند الحضور أو الدخول أو الخروج من المؤسسة في مواقيت

محددة , كما منعت من أي عامل آخر أن يؤشر في مكان عامل آخر فيسجل الحضور و إلا

يتعرض للمتابعة التأديبية .

***مراقبة التأخر :**لقد اعتبرت بعض الأنظمة الداخلية كل وصول متأخر عن العمل المؤدي إلى

الإنقاص مكن الأجر بغض النظر عن العقوبة التأديبية , بل اعتبرت بعضها أن بمجرد نسيان

التأشير عند الدخول بمثابة إهمال المنصب

1-قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل

مراقبة الغياب : يعتبر في مفهوم الأنظمة الداخلية الغيابات غير القانونية , تلك الغيابات عن المنصب خال حصص العمل القانونية إذا لم يعلن العامل بها المستخدم أو لم يبرر من طرفه و عليه يتم قانونيا خصمها من الساعات العادية للعمل , و من بين حالات الغياب التي تعد قانونية نذكر منها:

*إذا لم يبرر العامل غيابه في آجل 48 ساعة بعد إستيعاده نشاطه .

- * لم يعد العامل لمنصبه بعد انقضاء العطلة القانونية وذلك دون تبرير .
- * عدم احترام الآجال القانونية لإرسال شهادة التوقف عن العمل بسبب المرض .
- * إذا لم يبرر العامل غيابه في آجل 48 ساعة بعد إستيعاده نشاطه .
- * لم يعد العامل لمنصبه بعد انقضاء العطلة القانونية وذلك دون تبرير .
- * عدم احترام الآجال القانونية لإرسال شهادة التوقف عن العمل بسبب المرض .

و منه يترتب عن هذه الغيابات القانونية كأول اثر الخصم من الأجر ¹.

*تحديد الراحة الأسبوعية : وهذا وفقا لما جاء في المادة 33 من الأمر 96-21 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والتي تنص على :انه حق للعامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع , و تكون الراحة الأسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة .

المادة 35: يحدد القانون أيام الأعياد و العطل مدفوعة الأجر .

المادة 36: يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها , و ينتفع بالحق في زيادة ساعات العمل , طبقا لأحكام هذا القانون .

1- بن سالم كمال : النظام الداخلي للهيئة المستخدمة , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , جامعة السانبا سنة 2004/

*تحديد العطلة السنوية: لقد خول المشرع الجزائري للمستخدم صلاحية وضع برنامج للعطلة السنوية و تجزئتها بعد استشارة لجنة المشاركة أو مندوبي المستخدمين , و لعل الحكمة من ذلك مراعاة ظروف العمل و متطلبات المصلحة العامة و الخصوصيات المحلية التي تحيط بكل مؤسسة.¹

كما يتضمن النظام الداخلي تدابير تطبيق الحماية الصحية والأمنية في وسط العمل و هي تدابير قواعد الوقاية الصحية وفقا لما جاء في القانون رقم 88-07 المؤرخ في 07 جمادى الثانية عام 1408 الموافق ل 26 يناير سنة 1988 و الذي يتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل في مادته الأولى ينص: يهدف هذا القانون إلى تحديد الطرق و الوسائل التي تضمن للعمال أحسن الشروط في مجال الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و تعيين الأشخاص المسؤولين و المؤسسات المستخدمة المكلفة بتنفيذ الإجراءات المقررة .

* هذا بالإضافة إلى انه يحدد التدابير التالية :

* التعليمات المتعلقة بالوقاية من الأمراض المهنية

* الفحوصات الطبية المسبقة و الفحوصات الطبية و المراقبة الطبية الدائمة , الفحوصات الطبية لاستئناف العمل .

* تدابير تطبيق قواعد الأمن وسط العمل

* تدابير تطبيق قواعد الوقاية من المخاطر الناجمة عن استعمال وسائل العمل المختلفة .

* تدابير تطبيق قواعد الوقاية من الحرائق و الانفجارات .¹

2- سعيد طربيت : سلطة المستخدم في تسريح العمال , ديوان المطبوعات الجامعية , 2001 , ص 43

3 / الاتفاقية الجماعية :

تنشأ اتفاقيات العمل الجماعية عن طريق التفاوض بين أصحاب العمل و ممثلي العمال , بغية تحسين شروط العمل وظروفه , و تحقيق منافع أكثر للعمال .

و تعرف الاتفاقية الجماعية بأنها : " اتفاق بين طرفين متعاقدين , احدهما يمثل العمال عن طريق التنظيم النقابي , أو التنظيمات النقابية المكلفة بالتفاوض و إبرام عقد العمل , و الطرف الثاني ممثلا من قبل صاحب العمل أو عدة أصحاب عمل , و ذلك للتفاوض حول شروطك التشغيل و العمل و تحييدها بصورة جماعية .

و تضمن الاتفاقية الجماعية العناصر التالية :

* التصنيف المهني و ما يرتبط به من أجور أساسية و التعويضات التكميلية , كالأقدمية وساعات العمل الإضافية و مكافآت المردود الفردي و الجماعي , مع مراعاة التميز بين الجنس و السن ما عدا بعض عقود التمهين الخاضعة لأحكام خاصة .

* تحديد مقاييس العمل , بما في ذلك توزيع ساعات العمل الأسبوعي حسب طبيعة عمل المؤسسة عمل المؤسسة , و تحديد مدة العمل بالنسبة لمناصب العمل التي تتضمن جانب من الخطورة أو فترات توقف عن النشاط .

* تحديد فترات التغيب الخاصة التي تمنح لبعض فئات العمال .

* تحديد بعض الشروط الخاصة لعمل النساء و الأحداث .

* تحديد فترة التجربة و مدة الأخطار المسبقة .

* تحديد الإجراءات المتبعة في حالة وقوع نزاع جماعي .

* كيفية تنظيم التكوين المهني .

* الإجراءات المتبعة بشأن تعديل الاتفاقية أو إنهائها .¹

المبحث الثاني : مفهوم التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: أسباب تشكل التنظيمات غير الرسمية

1/ التشابه المهني والوظيفي : أن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتماثلها يؤدي بهم إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية , فالعمال المهرة يشكلون علاقات مع بعضهم تختلف عن تلك العلاقات التي يشكلها العمال غير المهرة .

بحيث يميل الأفراد ذوي المهن المشتركة إلى الانضمام في الجماعات غير الرسمية بتمائل أعضائها في الوظائف والأعمال , فنجد جماعة العلماء , جماعة المهندسين , وغيرها من الجماعات التي يشترك أعضاؤها في المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة والمتشابهة وعليه تعتبر الوظيفة عاملا مؤثرا في اختيار الفرد أو العامل لزملائه وانضمامه إلى جماعات تتفق مع طبيعة الملا لذي يقوم به.

2/ القرب المكاني: من أهم أسباب تكوين الجماعات في العمل القرب المكاني , فتواجد العمال في أماكن متجاورة في بيئة العمل يتيح فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية , ويسهل عليه الاتصال بين أفراد الجماعة بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك , فالأشخاص الذين

1- بشير هدي : الوجيز في شرح قانون العمل - علاقات العمل الفردية و الجماعية - دار الريحانة , و جسور لنشر و التوزيع , الجزائر , 2006 , ص - ص 195 - 196

يعملون في قسم واحد يتجهون لاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم ,نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم .

3/ السن و الأقدمية في العمل: أن العمال الكبار في السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ,ويشكلون تنظيمات غير رسمية ,ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية لذلك يميل الشباب من جيلهم إلى تكوين جماعات غير رسمية يهتم إلا بالعمال اللذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في العمل ,فكبار السن والأشخاص اللذين امضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمار الصغار أو حديثي العهد ,لذلك تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص.¹

4/ المكانة الاجتماعية :هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضو في المجتمع المحلي ,وعضو في جماعة العمل داخل الأفراد تساعد على التشكل في تنظيمات غير رسمية وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع ,الذي يعمل فيه الأفراد أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة, و منهم الدكتور " محمد الجوهري " إذا يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع .¹

5/العوامل النفسية: و التي يمكن حصرها في العوامل التالية :

*الرغبة في الأمن والحماية :يسعى الأفراد إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية من الأخطار والتهديدات ,إذ يشعر أن وجوده ضمن جماعة سيوفر له هذا النوع من الحماية مما يدفعه إلى

1- حسان الجيلاني :التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر

الشعور بالأمن والاطمئنان ,وبالتالي فوجد الفرد في تنظيم رسمي يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم ,كما أنه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة .

علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر حول مختلف الأمور التي تواجههم ,حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين 'فهو اجتماعي بطبعه ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره.

*الرغبة في الانتماء:أن وجود الفرد مع غيره من العاملين في المنظمة يحقق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد حسن والدكتور محمد

أ/علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر حول مختلف الأمور التي تواجههم ,حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين 'فهو اجتماعي بطبعه ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره.

وهذا ما تحاول التنظيمات الحديثة القضاء عليه-الملل والرتابة-بوضع ترتيبات تسمح للفرد بأن يتمتع بالراحة لمدة معينة ,كما تستخدم ما يسمى بتوسيع قاعدة الوظيفة .

* النصح والمشورة:يقبل الفرد على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل ,فعندما يشعر بأن هناك تضرر في احد جوانب العمل التي يقوم بأدائه فإنه يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك الخل.¹

1-حيف زهرة :العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي ,دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية -بعين الملح -ولاية المسيلة ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ,في علم الاجتماع ,تخصص تنمية الموارد البشرية ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية,قسم علم اجتماع ,جامعة محمد بوضياف المسيلة ,سنة الإنجاز ,2015/2016 ص 31

المطلب الثاني : خصائص التنظيم غير الرسمي

1/ التماسك:

يعرف التماسك داخل الجماعة بصفة عامة على أنه :محصلة القوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة وتدفعه إلى البقاء فيها ومقاومة التخلي عن عضويتها ,وهو يشير أيضا إلى عل والروح المعنوية وقوتها لدى أفراد الجماعة ,والتماسك حالة نفسية تربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ,فالأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة تعد مقياسا هاما يدل على قوة التماسك فيما بينهم وتحقق زيادة درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضائها في مواجهة الأزمات

و يتأثر تماسك التنظيم غير الرسمي بعد عوامل أهمها :

*قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد تماسك أفراد الجماعة .

2/ الصراع:

يعرف الخشاب وغيره من الباحثين على أنه عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه .

كما يعرف الصراع بأنه عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطاتهم .وعليه نقول أن الصراع عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ,أو عند تعرض احد الأطراف إلى

أهداف الآخر ومنعه من تحقيق أنشطته وأهدافه , لكن يبقى الصراع ظاهرة اجتماعية وأن النظام الاجتماعي في حد ذاته مؤسسا على الصراعات .¹

المطلب الثالث : وظائف التنظيم غير الرسمي

1/ الوظيفة الاجتماعية : وتنقسم إلى أربعة وظائف وهي :

*تهيئة الفرص التعرف الفرد على دوره الاجتماعي .

*تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين في المنظمة .

*إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي : إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر

الأساسي لضبط الاجتماعي , كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى الجماعة أن يتأقلم مع القيم الجماعية التي ينتمي إليها .

*تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم : بحيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك يعمل على نقل المعلومات و الآراء و المشاعر ولا اتجاهات وتبادلها بين الأفراد ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد .²

1- القروي عبد الرحمان , خليلي احمد: اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

نقل عن 57-2002-cidReq=2002-57 / elr -pdf / coument / 2013-2014/ . /dz/ http //elern.univ -ouargla

2- فاطنة حديبي : دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , تخصص تنظيم وعمل ,كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ,قسم علم اجتماع ج,جامعة محمد بوضياف المسيلة ,سنة الإنجاز 2014/2015 ص33

2/ الوظيفة النفسية: أن انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإحساس يؤدي بها إلى الأمان و الاطمئنان .وتخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي.ويهدف كذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام ويحدث نتيجة الكفاءة الفنية والأنشطة الخارجية لأعضائها ,بالإضافة إلى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المنظمات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات ,ويرى *شندير* أن الجماعات غير الرسمية تؤدي خمسة وظائف أساسية وهي:تحقيق الشعور بالرتابة والملل والتعب ,إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة , تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية ,توفر فرص لاستغلال الفردي ,زيادة الشعور بالأمان .¹

3/ الوظيفة التنظيمية:يعمل التنظيم غير رسمي على مراقبة عمل المديرين اللذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال لذلك فأن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا يصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح عديمة الفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطريقة غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم ,ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرار أن يكون أكثر موضوعية وتماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية .²

المبحث الثالث:جماعات العمل في التنظيم الرسمي:

المطلب الأول :أنواع جماعات العمل

1/ جماعة المصالح:هي تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف وهذا من اجل عن

1- محمد قاسم القربوتي:السلوك التنظيمي, الطبعة الخامسة ,2009ص 58

2- بربر كمال :إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع

بيروت 2007,ص 102

مصالحها أمام الإدارة ومن أمثلة جماعات المصالح هذه تجمع من العاملين الذي يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية وعادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم .

2/ جماعات الصداقة: تتكون هذه الجماعات لأن أعضائه يسعون لتحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي أو الجماعة ذات الاتجاه الديني أو السياسي أو الأخلاقي ,مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها واتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة وضمن البيئة الاجتماعية .

أما "دلتون" فقد فرق بين ثلاثة أنواع من الجماعات وهي كالتالي:

3/ الجماعات الأفقية: وهي الجماعات التي ينتمون لنفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة ,أي هناك تجانس في المكانة والتعامل على أساس قاعدة المساواة مثال 'أعضاء عاملين في نفس المصلحة باستمرار وبطريقة عفوية في مصنع ما قد يشكلون باجتماعهم هذا نوع من الجماعات .

4/ الجماعات العمودية: أن الأعضاء المكونين لهذا النوع من التنظيم ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة ,ولن في نفس التنظيم ,فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع إلى اعتبارات أخرى كالمكانة الاجتماعية والسن و الأقدمية ,وهذا النوع من الجماعات يتشكل أما ليكون أعضائها يتعارفون من قبل أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر للوصول لأهدافه .¹

5/ الجماعات المختلطة :يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة وإلى مديريات أو مصالح مختلفة ويعملون في أماكن مختلفة ,ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون عن نجاعة أو فعالية أكبر

1- حسان الجيلاني :التنظيم والجماعات ,دار الفجر, الجزائر , 2006 , ص 45

بالقضاء على العراقيل البيروقراطية وعلى سبيل المثال أنهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم ,بحيث يمكن أن نجد مثلاً مدير أنتاج يقيم علاقات جيدة مع عمال الصيانة من أجل تسهيل أو تسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي ,وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقاً من علاقات خارجية من العمل نقلت إلى التنظيم مثل علاقات النادي أو الحي .¹

وهناك أنواع أخرى للجماعات غير الرسمية صنفها العلماء مثل الجماعات المغلقة والمفتوحة,الجماعات الدائمة والمؤقتة ,الجماعات الداخلية والخارجية ,جماعات الواقع وجماعات الغرض الجماعات البسيطة والمركبة الجماعات العضوية و الآلية .

وعليه نستنتج أن تكون جماعات العمل غير الرسمية في مواقع العمل ,وداخل التنظيم ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة في جو من التعاون والاشتراك في أنجاز بعض الأعمال .كما أنها تكونت لإشباع بعض الحاجات الفردية والجماعية والتنظيمية ,كما تؤدي بعض الوظائف تخص أعضائها .

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في سلوك جماعة العمل

*أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل .

*القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد ,ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها .

*طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم .

*الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداثتها أو تقدمها .

1- عبد الحميد عطية ديناميكية الجماعات المكتب الجامعي الحديث ,مصر ,2002,ص 54

*التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.

*الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفين في التعامل مع المرؤوسين.

*السياسات الخاصة بالمنظمة .

*الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد .

*لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات التطبيق.¹

المطلب الثالث:مهارات ومتطلبات العمل الجماعي :

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة يتطلب الأمر توفر مجموعتين أساسيتين متلازمين :

* المجموعة الأولى :تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات ,توزيع المهام ,تقديرات الميزانية ,والتخطيط الاستراتيجي)

* المجموعة الثانية :تشمل المهارات المتصلة بالإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم بعض داخل الجماعة .)

أما عن مهارات العمل الجماعي فهي :

* التركيز:أعضاء الجماعة في حاجة دائمة في أثناء مرحلة التشكيل أن يضعوا نصب الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها ,فإن كان هناك قرار لابد من اتخاذه فإن الجماعة هي التي تتخذه .

* الوضوح: منذ بدء العمل الجماعي لابد من أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع , فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة , هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم , ومن الممكن أن تطرأ عليها أي تعديلات لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات .

* المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات واتخاذ القرارات , كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواذه على جانب كبير من المناقشة .

* توثيق القرارات: أن أي أمر يتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم كل فرد من الجماعة وتذكيرهم بيه , لذا من الممكن أن يتم وضع لائحة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها . تعريف

* التقييم الإيجابي: أن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من الجماعة أمر مهم للغاية , فسواء كان التقييم بالسلب أم بالإيجاب لابد من أن يأخذ شلا إيجابيا بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه , لذا يجب أن يصيب التقييم على المهمة ذاتها لا على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها .

* التعامل مع الفشل: من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في الأداء الموكل اليها , ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمروور عليه كأن شيئا لم يحدث

* المعالم الرئيسية: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل .

* نفادي الحلول الفردية: عند مواجهة أي مشكلة لابد من أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة , بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة لتعامل مع المشكلة المثارة .

* التواصل الجيد: أن حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد , يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم , سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أم سبل تنفيذ هذه المهمة .¹

* إدارة الوقت: تعتبر مهارة إدارة الوقت إحدى أهم المهارات التي ينبغي على جميع أعضاء فريق العمل التحلي بها , نظرا لأهميتها في بيئة العمل , حيث تساهم بشكل أساسي في القدرة على تحديد الأولويات , وإنجاز المهام وتسليمها في الوقت المحدد لها دون تأجيل .²

المطلب الرابع : أهمية جماعة العمل في التنظيم :

أن الجماعات غير الرسمية إذا اكتملت واكتسبت صفة الاستمرارية فأنها تخدم عدة أغراض منها:

* يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة .

* يشبع لأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات .

* يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى لرقى الأداء .

* يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه .

1- بطرس حلاق : السلوك التنظيمي , الجامعة الافتراضية السورية , سوريا 2020, صص 139-140

2- فاطمة مشعلة : مهارات العمل ضمن فريق مقال الكتروني نقل عن [http://w.w.w.hrdiscussion.com/](http://w.w.w.hrdiscussion.com/downloadfile/54433/1/1283465658/.pdf) .

*يعتبر مجالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل ¹.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة ,بالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة و مدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها ,يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعد في السيطرة على تلك الجماعات ,أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة ,دون تجاهل لأهداف الفرد في الوقت نفسه ,لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال سيعملون على أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية)على حساب أهدافهم الشخصية (غير الرسمية) و لعل انصياحهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيق لأهداف التنظيمية لا يكون إلا إذا اقتنعوا بأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجاتهم المختلفة ,وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية و غير الرسمية بغية التواصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة لأعضائها واستخدامها ,وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى أن أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الفرد يجب أن تسير في خط موازي وبوتيرة متقاربة ,وإلا يحدث خلل في الأداء .وما دام السبيل إلى ذلك كما أوضحنا يكمن في اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الاحتكاك بالأفراد

1- لطفي الدنبري مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم ,مجلة الباحث الاجتماعي ,العدد 10,جامعة,أم البواقي ,الجزائر ,سبتمبر 2010,ص ص 349-350

وجماعات العمل وإدارتها بطريق تسمح بتحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين لتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور.¹

خلاصة الفصل :

قد تعرفنا في هذا الفصل على جماعة العمل الرسمية في المؤسسة من خلال طرح أسباب وخصائص و وظائف هذه الجماعات , و تبين أن لها أهمية بالغة في التأثير على كيان المؤسسة , كما تعرفنا في هذا الفصل على جماعات العمل غير الرسمية في التنظيم بحيث تطرقنا لشرح بسيط ومختصر لأنواع جماعات العمل والعوامل المؤثرة في سلوكها , بالإضافة إلى عرض مهارات متطلبات هذا النوع من العمل -العمل الجماعي -وصولاً إلى أهمية هذه الأخيرة في تحقيق التوازن والتكامل التنظيمي والوظيفي في بيئة العمل .

ومنه توصلنا إلى عرض علاقات العمل باعتبارها جزء لا يتجزأ من مكونات جماعات العمل في الجانب الرسمي وغير الرسمي , وهذه الخاصية هي ما يجعلها تفصيلاً ومكوناً جوهرياً من مكونات المؤسسة , من خلال تحديد خصائص , و وسائل وأساليب تسير علاقات العمل , وعلى تأثرها استنتجنا أن علاقات العمل من أهم العوامل الضاغطة والمؤثرة داخل بيئة العمل .

1- شطي أمينة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعات العمل , دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , في علم الاجتماع , تخصص تنظيم وعمل , قسم علم اجتماع , كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية , جامعة محمد خيضر بسكرة , سنة الإنجاز , 2013/2014 , ص 89

الفصل الثالث :

استراتيجية إدارة الوقت

تمهيد:

التقدم اليوم لم يعد يتعلق بالقدرة على الإنتاج واستحداث المعدات واستثمار الموارد بقدر ما يتعلق بالسرعة والمهارة في القيام بذلك ,وعليه أصبح الوقت واستثماره وإدارته احد العناصر الأساسية التي يحكم بها على الجودة في كل المجالات .

ومدام الوقت يمثل موردا ثمينا غير قابل للتجديد فإن هذا ما دعا إلى بحث السبل الناجحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب ,والسعي إلى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كل العوامل المتسببة في هدره وانحراف المنظمة عن مسارها الصحيح في تحقيق أهدافها المنشودة لاسيما وإن الوقت يرافق كل عملياتها الإدارية ,وعلى إدارته تتوقف إدارة سائر الأعمال الأخرى .

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الوقت

المطلب الأول : أهمية الوقت

دلت الدراسات والتجارب على إن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها

أهمية الوقت في المنظمة , بحيث تتمثل هذه الأهمية في ما يلي :

* التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين .

* الميل إلى التعاون والولاء للجماعة .

* توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .¹

* توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة

الواحدة .

* التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .

* تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .

* التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة .

* التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة الشخصية .

* إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية .

* قضاء وقت اكبر في التطوير الذاتي .

* الشعور بالتحسين بشكل عام في حياة الفرد .

المطلب الثاني : خصائص الوقت

* لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء

* الوقت لا يحترم أحدا فلا لا يمكن لأحد تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه

* الوقت سريع الانقضاء

* الوقت مورد نادر وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء فهو أنفس ما يملك الإنسان

* الوقت المحدد يملكه جميع الناس بالتساوي , لا يستطيع احد زيادته , فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و 128 ساعة في الأسبوع , و 87669 ساعة في السنة .

* لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيريه أو سرقة أو استعادته أو اقتراضه أو توفيره , وكل ما يمكن إن يفعل المرء هو إن يقضيه -سواء اختار ذلك أم لا -وفق معدل ثابت مقداره 60 ثانية .

* إن الوقت لا يمكن الاستغناء عنه عند تنفيذ المهام , حيث يعتبر الوقت البعد المثالي لأي نشاط .

* رأس مال ينفذ وليس دخلا يتجدد , و يتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر منه , و لا يوجد وسيلة لإيقافه أو زيادته أو إحلاله .

* لا يمكننا خلق الوقت , لذلك ينبغي المحافظة على المتاح والمحدد لدينا .

*الوقت قابل للهدر والضياع ولكن أيضا قابل لتعظيم ,ومن ثم الإنجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى .

الوقت غير مرن ولا يمكن إعادته لكن فقط قضاءه بحكمة

المطلب الثالث :أنواع الوقت

أ/ الوقت الإبداعي:وهو ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها ,والعمل على تحديد مضيعات الوقت , ووضع الحلول لها ,وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة "

ب / الوقت التحضيري:"ويمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة ,ويفترض إن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد ينجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل "

ج/ الوقت الإنتاجي: "ويمثل الفترة التي تستغرق في تنفيذ وإنجاز العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري "

د/ الوقت المباشر أو العام:"ويمثل الوقت المخصص للنشاطات عامة والتي لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات في المجتمع ."

* كما توجد عدة تصنيفات أخرى لأنواع الوقت نذكر منها :وقت يمكن تصنيفه أو إدارته,وقت لا يمكن تصنيفه وإدارته,وقت الذروة ,وقت الخمول.

* الوقت المادي الميكانيكي , الوقت البيولوجي , الوقت النفسي , الوقت الميتافيزيقي , الوقت الاقتصادي , الوقت الاجتماعي¹.

المطلب الرابع : معوقات الوقت

يمكن تلخيص معوقات الوقت من خلال عرض العوامل المتسببة في إهداره وهي كالتالي :

1/ معوقات إيمانية :ونذكر منها :

* كثرة الذنوب والمعاصي .

* سوء العلاقة مع الله

* عدم محاسبة النفس .

* التسويف و تأجيل عمل اليوم إلى الغد .

* نسيان أهمية وقيمة الوقت .

2/ -معوقات شخصية :ونذكر منها:

* عدم المتابعة اليومية .

* عدم إعداد برنامج متكامل للحياة .

* المشاكل في العمل والبيت .

* الظروف الشخصية (الحالة الصحية).

* ظروف الأولاد والأسرة .

* تراكم الأعمال .

- * ضيق وقت الفراغ .
- * عدم الاستقرار الذهني .
- * الإكثار من النوم .
- * عدم الشعور والإحساس بالمسؤولية .

3/-معوقات إدارية:ومنها:

- * ضعف برمجة وتنظيم الوقت .
- * عدم ترتيب الأولويات .
- * ضعف التخطيط الجيد والرؤية المستقبلية .
- * التسرع في اتخاذ القرارات .
- * قلة متابعة الحلول الخاصة بالمشكلة .

4/-بيئية واجتماعية :

- * المواصلات .
- * البيئة المحيطة .
- * الجمهور المحيط بنا الذي يري إن له الحق علينا .
- * عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت .
- * حجم علاقتنا الاجتماعية .
- * اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه ¹.

1-دايلكارنيغي :فن إدارة الوقت ,مكتبة جزيرة الورود , ط 1 ,2010, ص 143

المبحث الثاني : المتطلبات الإدارية لاستغلال الأمتل للوقت

المطلب الأول : خطوات تنظيم الوقت

إن الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نتعرف على مواطن القصور والضعف , كما تمكننا من تحديد الأنشطة المهمة في حياتنا , كما تبين لنا من هم المقربون منا أو لهم دور في حياتنا كي نخصص لهم وقت ومن هم المستبعدون , فهي مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت , وهذا وفقا لإتباع الخطوات التالية:

1- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات : إن مراجعة الأهداف والخطط والأولويات تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء , فإندام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الصحيح .

2- الاحتفاظ بخطة عمل زمنية أو برنامج عمل : يجب على الموظف إن يكون بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصيرة لمدة سنة مثلا , يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها , وتواريخ بداية ونهاية الإنجاز , والمواعيد الشخصية وغيرها , ويجب إن تكون هذه المفكرة منظمة بشكل جيد يستجيب لمتطلبات الموظف الخاصة وحاجاته , وتعطي فكرة عن مختلف الالتزامات طويلة المدى .

3- وضع قائمة إنجاز يومية : يجب أن يكون للموظف يوميا قائمة إنجاز يومية , ويجب مراعاة عدة نقاط أثناء وضع الإنجاز اليومي أهمها :

- إن يجعل الموظف وضع القائمة اليومية جزءا من حياته .

- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .

- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية , - يشير مبدأ باريتو إلى أنه إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط ,وقمت بإنجاز هاتين النقطتين ,فكأنك حققت 80 بالمائة من أعمالك لذلك اليوم -
- أن يعطي الموظف لنفسه راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع .
- يجب أن يكون الموظف مرنا , ففائمه الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف .

4-سد منافذ الهروب :هي المنافذ التي بواسطتها يهرب من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة ,فتصرفه عنها مثل: (الكسل ,التردد ,التأجيل ,التسويق والترويح الزائد عن النفس) ويجب على الموظفين أن يتذكروا دائما إن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح ,أما التسويق والتردد والهروب تؤدي إلى الفشل ,كما يجب عليه إذا ما اختلطت الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤوليته ,ويضيع وقته ,إن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن ,وما هو أفضل شيء يستغل فيه في هذه اللحظة .
- ما هي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤولية ,وما هي المشاعر المترتبة عن التسويق والتردد مثل (الضيق ,القلق ,خيبة الأمل ...) والمشاعر المترتبة على الإنجاز مثل (الرضا ,السعادة ,الرغبة في المزيد من الإنجاز) .

5-استغلال الأوقات الهامشية :يقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال ,مثل (استخدام السيارة الانتظار ,السفر) وكلها تزيد من قلة تنظيم الإنسان لوقته .

ويجب على الموظف دائما أن يتأمل كيف يقضي وقته ,ثم يحلله ,ويحدد مواقع الأوقات الهامشية ,ويضع خطة عملية لاستفادة منها قدر الإمكان مثل الاسترخاء ,النوم الخفيف ,التأمل ,القراءة .

6- عدم الاستسلام لأمر العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، مما يرون إنه مهم وغير ضروري، وتسلبه فعاليته ووقته من أكبر مضيعات الوقت ويتم ذلك عندما يضعف الفرد في تحديد أهدافه، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكي لا يقع احد ضحية ذلك ينبغي عليه بعد تحديد الأهداف والأولويات، وتطبيق الفوائد والتوصيات العلمية والمجربة التي سترد لاحقاً في إطار (الضرورة والملائمة والفعالية) المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة¹.

المطلب الثاني : خصائص الإدارة الفعالة للوقت

تعتبر إدارة الوقت إدارة جيدة من أهم عوامل النجاح في حياة الفرد سواء في عمله أو في حياته الخاصة و الوقت المخصص للعمل يعتبر طويلاً، وخلالها توجد ساعات صعبة مثل ضغوط الوقت المحدد لإنجاز مهمة معينة، كما إن هناك صعوبات ومشاكل العمل والعلاقات الشخصية، وهنا يجب الإشارة إلى إن فئة الوقت ليست مشكلة حقيقة ولكن المشكلة كيفية استخدام الوقت المتاح بفاعلية .

بحيث توجد خصائص تميز الإدارة الفعالة للوقت والتي تعرض كالتالي :

* القدرة على التنفيذ الفوري، إذ إن 80 بالمائة من الأعمال الواردة إلى مكتب إداري تتم معالجتها فوراً.

* القدرة على التفويض فالإداري الجيد يحيط نفسه بموظفين أكفاء .

* الرغبة في القيام بدعم وتشجيع وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين .

* القدرة على تجنب الوقوع في فخ التفاصيل البسيطة وغير المفيدة .

1- سليم بطرس جليدة، محمد هشام حريز: فن إدارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 74-75

*رفض تضييع الوقت في القيام بالمهام المستحيلة ,فالإداري الفعال يستطيع إن يعترف بالهزيمة و ينتقل إلى أشياء أخرى غيرها .

*القدرة على توقع إمكانيته في المستقبل .

*لديه الإحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة .

* القدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة لكل المشروعات .

المطلب الثالث : متطلبات ومهارات الإدارة الفعالة للوقت

أ- متطلبات الإدارة الفعالة للوقت :

* فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية يتناول الآتي :

- حقائق العمل الموضوعية ,أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة .
- مهارات سلوكية الأفراد نابعة من ملكاتهم و مواهبهم الخاصة
- أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة .
- خال قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد و تحقيقها على ارض الواقع .
- * استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظواهر الإدارية (وإدخالها في الوعي والإدراك) .
- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة .
- تحليل ذكي .
- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج¹.

1- علون قاسم ,احميد نجوى :إدارة الوقت (مفاهيم -عمليات -تطبيقات) دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان,الأردن

ب- مهارات الإدارة الفعالة للوقت :

إن تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت , يعطي دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل , وتثبت سمعتها في سوق المنافسة الحاد ومن أهم هذه المهارات نذكر :

1- مهارة تسجيل الوقت وتحليل الوقت وضبطه : إن الخطوة الأولى لاستفادة المتلى من الوقت هي معرفة كيفية انقضاء هذا الوقت في الواقع , وهذا يتطلب تسجيلًا لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت التي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة .

2- مهارة التخطيط: إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقعات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة .

3- مهارة الاتصال: وترتبط هذه الأخيرة بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف الإعلام بالقرارات والمعلومات .

4- مهارة الإشراف: وهي عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف لمساعدة مرؤوسيه في التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل , وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل .

5- مهارة التفويض: ويعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال , والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية .

6- مهارة إدارة الاجتماعات: عن طريق توفير الكثير من الوقت عند إدارة الاجتماعات بالشكل السليم والمهني ¹.

1- مدحت أبو نصر : إدارة الوقت (المفهوم القواعد والمهارات) , المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة , الطبعة الأولى 2012, ص 177

المطلب الرابع :نتائج الإدارة الفعالة للوقت

تتجلى الفعالية في إدارة الوقت من خلال كون الوقت وحسب ما يرى "جاكسون" يمثل الاختيار النهائي للفعالية التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على دعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة الاجتماعية المحيطة ,إذا إن البقاء أو الاستمرارية على المدى الزمني الطويل والأبعد يمثل خيارا استراتيجيا للمنظمة الناجحة ,وهذا كله يعتمد على مجموعة معايير يمكن الاستناد إليها في تحقيق ذلك ,فعلى المدى الزمني القصير تمثل المخرجات قدرة المنظمة على الأداء بالكمية والنوعية المطلوبة ,وإن الكفاءة تمثل مقياسا لنسبة المخرجات إلى المدخلات .وعليه فإن إدارة الوقت الفعالة تساهم في دعم فرص النجاح ,حيث تشير الدراسات إلى أن إدارة الوقت الفعالة تساعد في تحقيق جميع أو معظم المزايا التالية:

- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية .
- تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة والشخصية .
- يساعد تحقيق الأهداف في تدعيم الرضا الوظيفي .
- يساهم الرضا في تدعيم فرص التطوير المهني والوظيفي .
- الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ومن ثم الاستمتاع الوظيفي والاجتماعي .¹

1- عبد الناصر محمد حمودة :دليل المدير العربي لإدارة الوقت ,المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,القاهرة 2003,ص 13-19

المبحث الثالث :الوقت في الفكر (إدارة الوقت)

المطلب الأول :أساليب إدارة الوقت

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي ,أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالبا لقدراته وقناعاته الشخصية ,ففي معظم الحالات تتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له ,ومن بين هذه الأساليب نذكر :

1/ أسلوب الإدارة الذاتية :يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة و منهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلاله من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد,في سبيل تحقيق اكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة ككل .
وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة وتشمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها:

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

*توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين .

*توفر مرونة كافية للتأقلم و التكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الأفراد .

وتبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى ,و معرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف .

2/-الإدارة بالاستثناء :هي إن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما أو اتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها ,في ظروف خاصة أو معينة .ومن حيث المبدأ ,فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير بالاستمرار النشاط من دون إشراف طالما إن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل :

* يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبقا أنواع الحالات التي يمكن إن تستدعي اهتمامه زهي لا تتطلب في الواقع ففي يقول المدير المساعد "ما دمت الأمور تسير وفق الخطة ,فلا يزعجني ,و لكن عندما تتجاوز حدودها فدعني اعرف ذلك وسأعالج الأمر" .

* الإشراف على النشاط أو العملية يبقى قائما سواء بواسطة المراقبة الشخصية ,أو بواسطة نظام معين مثل التقارير أو الاستعانة بالحاسوب .

* المدير لا يتدخل ما دام الأداء والنقدم ضمن حدودها المرسومة ,أي عندما يحدث تجاوز ,يتدخل المدير لتصحيح الوضع .

3/أسلوب الإدارة بالتفويض:إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة ,وضع أمامه الكثير من الالتزامات والمتطلبات ,فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته,وهو مسئول عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملا ثقيلًا على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى ,كما أدت إلى التأخير في إنجاز المهام ,الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر في التنظيم وللمتعاملين معه ,وإزاء ذلك ظهرت فكرة

التفويض السلطة ,وهي تعنى قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري 'ويصبح هذا الشخص مسئولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها .ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل ,فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصاته في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه التابعين له بشرط إن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض ,ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفروض فيه وسلطة التقرير بشأنه ,ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض ,وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة .¹

4/أسلوب الإدارة بالأهداف :إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو إن يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول أداء مجموعة من الأهداف الفردية التي ستتجزأ خلال وقت معين غالباً ما تكون سنة واحدة ,وبعد الموافقة على التفاوض يترك المرؤوس لوحده لإنجازه ,ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة ,وعلى إن تكون هذه الأهداف محددة و واضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحقيقها .

إن تركيز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف أو نتائج معينة ,يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة ,وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من الوقت واستغلاله بشكل جيد :

1- ليستر اربيتل :إدارة الوقت -المرشد الكامل للمدربين اللذين يعانون من ضغط العمل- ,الأهلية لنشر والتوزيع الأردن 1999,ص142

* تحديد الأهداف العملية والشخصية والطرق والأساليب المساعدة في تحقيقها , والصعوبات المتوقعة وكيفية مواجهتها .

* تحديد وفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من الرئيس والمرووسين , يقلل من كثرة الاستفسارات والمناقشات الطويلة والتخبط في إنجاز العمل .

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

* التطوير الذاتي للأفراد من خلال معرفة وفهم أسباب الانحرافات عن مستوى المعايير المحددة والمتفق عليها , وبالتالي تحديد وسائل العلاج والإصلاح بمساعدة ومشاركة الرئيس والاستفادة من خبراته

و معلوماته في تقليل النواحي السلبية المعيقة للعمل , وتحقيق الأهداف المستقبلية طبقا للخط الزمنية المحددة .¹

المطلب الثاني : مبادئ وأهداف إدارة الوقت

1/المبادئ المتعلقة بالتنظيم: التخطيط هو اختيار ما بين البدائل المتاحة , وتخطيط استخدام وقت الأفراد يتضمن إن يعرف كيف يستخدم حاليا , ثم يقرر كيف يجب استخدامه , ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها , ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط نذكر:

1-1/مبدأ تحليل الوقت :يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت , ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليتين , فأساس

1- سيد سالم عرفة :اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , دار الراية للنشر والتوزيع ,الأردن 2012,ص 197

تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية ويسجل مع أوقاتها ,إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات ,كل فترة منها 15 دقيقة ,مع العلم إن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير إن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر .

1-2/مبدأ التخطيط اليومي :من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل بدأ العمل في اليوم التالي ,بحيث يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل أو المهمات ,وذلك من اجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي .فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت ,فمعظم الكتاب يتفقون على إن الخطط ينبغي إن تعد يوميا ,وإن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها ويجب عند تحديد الخطة اليومية لترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر .

1-3/مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية :يجب تخصيص الوقت المتوفر في يوم العمل لإنجاز الإنجاز الأعمال التي تعتبر ذات أهمية عالية ,بحيث نقوم بذلك بعد إن نكتب الأعمال المطلوبة القيام بها في الخطة اليومية ,وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ,ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولي لا يكمن تفويضها وملحة ومهمة ,والثانية تعتمد طريقته على الظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة ,والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها .

1-4/مبدأ المرونة :حيث يجب إن تكون المرونة من الأمور الرئيسة التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي ,أي إنه يجب إلا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب ,وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي إن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي

يمكن إن جدول فيه المهام ,فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد إن عدم المرونة في الجدول لا يمكن إن يجعله قادرا على إتباعه .

2/ المبادئ المتعلقة بالتنظيم :تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته ,حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته ,و من أهم مبادئ التنظيم نذكر:

2-1/ مبدأ التفويض :إن تفويض كل الأعمال المكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية ,و تبدأ عملية تحديد الأولويات وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من الأعمال يمكن تفويضها ,كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي إن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله إن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها ,و لكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير إن يتبع مبادئ التفويض المعروفة .

2-2/ مبدأ تقسيم نشاط العمل :كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها ,والتي تطلب موارد وبيئة مماثلة لإنجازها ينبغي إن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

2-3/ مبدأ التحكم في المعوقات :من الضروري جدا لإدارة الوقت إن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية ,وذلك بتقسيم النشاطات و تجمعها حسب التشابه الموجود بينها ,فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي الرؤوسين مع مديرهم في وقت معين والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد لاجتماعات في وقت محدد مما يؤدي إلى تحسين فعالية الإنجاز الذي سيؤدي إلى توفير الوقت .

2-4 / مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ,ينبغي التقليل منها , فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية

الأعمال الروتينية سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت , والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة , و يقدر الوقت الذي يقضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح .

3/المبادئ المتعلقة بالرقابة :فبعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية ,و يتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية :

1-3/ مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة :فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذا لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به ,فمتابعة تعديل الخطة و الجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة ذاتها .

3-2/ مبدأ إعادة التحليل :ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة على العادات السيئة في إدارة الوقت .

3-3/ مبدأ تحليل الوقت :حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر ,فقد وجد إن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعدون لممارستهم القديمة ,ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر .¹

1-خرموش منى إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ,جامعة الشهيد حمة لخضر ,الوادي ,العدد,13

المطلب الرابع : أهمية إدارة الوقت :

تتضح أهمية إدارة الوقت من خلال الطريق أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المدربين ,فهو يحدد هويتهم من حيث القيم الذي يؤمنون بها , واتجاهاتهم نحو العمل ,وفهمه للوقت , واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليته في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم .

كما إن أهمية الإدارة الناجحة للوقت تساهم في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها ,وكذلك تساعد الفرد في إن يحيى حياة متوازنة وإن تقلل من التوتر وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهدار لحياته .

ولقد انقسمت وجهة النظر التي تؤكد على أهمية الوقت إلى قسمين هما :¹

***وجهة النظر الأولى:**بحيث اقترنت بالعمليات الإدارية الأساسية والتي هي :التخطيط,التنظيم ,التوجيه,الرقابة والتنسيق وهي مرتبطة بعضها البعض بشكل وطيد ,والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منها على الأخرى ,وأي خلل قد يحدث في أي منها أثناء الأداء سنعكس سلبا على الوظائف الأخرى .

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

***التخطيط :**سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت ,و ممارسة الأنشطة المختلفة للمشروع في إطاره ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية , وما تحتاج إليه من استغلال واستثمار للوقت .

***التنظيم :**دلت الدراسات والتجارب لمجموعة من علماء الإدارة على إن أهمية الوقت في التنظيم تعكس مجموعة من السمات أهمها ,

1- العلق بشير : أساسيات إدارة الوقت , دار اليازوري , للنشر والتوزيع , عمان, 2009 ص ص 145-146

* التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين .

* الميل إلى التعاون والولاء إلى الجماعة .

* التنسيق الكامل بين أفراد المؤسسة .

* التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .

*التوجيه :تكمّن أهمية الوقت في التوجيه في أزيمة قصيرة ,و متفاوتة يعطي ثمارا بالغة ,لأن إدارة الوقت تؤدي إلى سلامة التوجيه وبأفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة ,حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة .

*الرقابة:أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطار ومنع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ,و تم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ,و يقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرس لتحقيقها الأهداف¹.

*وجهة النظر الثانية :تقوم وجهة النظر هذه على تقسيم أهمية إدارة الوقت إلى قسمين معتمدة في ذلك على الوقت الذي يظهر في هذه الأهمية والمتمثل في :

* الأهمية الفورية :وتشتمل على ما يلي :

* تحقيق نتائج أفضل في العمل

* تحسين نوعية العمل .

* زيادة سرعة العمل .

1- عليان ربحي مصطفى :إدارة الوقت النظرية والتطبيق ,دار جرير لنشر والتوزيع ,الأردن ,2011,ص-ص34-

* تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها

* تخفيف ضغط العمل .

* تعزيز الراحة في العمل.

*الأهمية المستقبلية :

* التخطيط الوظيفي .

* وضع خطط للأهداف المستقبلية .

* وضع تصور للمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه .

* توقع الظروف المستقبلية والاستعداد لمواجهتها .

* القراءة والتنبؤ من خلال إمكانية التنبؤ بالمستقبل في ظل عالم متغير ومعقد .

* التواصل بإقامة علاقات إنسانية والمحافظة عليها .

* الراحة ,فلا بد من الراحة لتجنب سوء الصحة .

* التفكير الإبداعي بابتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية .

* تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة بأقل جهد واقصر وقت .

* تمكنه من تحديد الأولويات , وإنجاز أهم الأعمال .

* تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل .

* الوسيلة الناجحة لتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه .¹

المطلب الخامس معوقات إدارة الوقت :

في الحياة العملية يوجد الكثير من العوامل المؤثرة التي تتداخل لتسبب في تضييع وقت الرؤساء والإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل ,وقد نجد إن بعضا من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية للمنظمة ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك البشري السائد في المجتمع ,بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة (المنظمة) أي بيئة العمل ,و فيما يلي سنحاول عرض تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية :

في التخطيط :

- *عدم وجود أهداف /أولويات /تخطيط .
- * الإدارة بالأزمات ,تغيير الأولويات .
- * محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد /تقديرات غير واقعية للوقت .
- * انتظار المواعيد .
- * السفر /العجلة

في التنظيم :

- * عدم التنظيم /طاوله المكتب مزدوجة.
- * خلط المسؤولية والسلطة .
- * ازدواجية الجهد .

1-برباخ رابح :أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لداء مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر -أطروحة دكتوراه -في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ,تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة ,جامعة محمد بوضياف ,المسيلة ,سنة الإنجاز,2017/2018 ص 70

*تعدد الأعمال الورقية /الروتين / القراءة .

* التنظيم السيئ للملفات . الرؤساء

* المعدات غير الملائمة .

في التوظيف :

* موظفين غير مدربين /أو غير أكفاء .

* الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .

* التأخير أو التغيب عن العمل /أو كثرة الاستقالات .

* الموظفون الإتكاليون .

في التوجيه :

* التفويض غير الفعال /الاشتراك في تفاصيل روتينية .

* نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .

* نقص التنسيق في العمل .

في الرقابة:

* المقاطعات التليفونية

* الزيارات المفاجئة

* عدم القدرة على قول لا .

* معلومات غير كاملة /أو معلومات متأخرة .

* نقص الانضباط الذاتي

* ترك المهام دون إنجاز

* فقدان المعايير /أو الرقابة /أو تقارير المتابعة

* الرقابة الزائدة

* عدم العلم بما يجري حولك

* عدم وجود الأشخاص اللذين تريد هم حولك

في الاتصالات :

* الاجتماعات .

* عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات .

* كثرة المذكرات الداخلية /أو الاتصالات الزائدة /عدم الاتصالات .

في صنع القرارات :

* التأجيل أو التردد .

* طلب الحصول على كل المعلومات .

* قرارات سريعة ¹.

خلاصة الفصل :

من خلال مت تم عرضه في هذا الفصل والذي يحمل عنوان إستراتيجية إدارة الوقت وبما بمبخصه
الثالثة نستنتج إن :

إن الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية
والمهنية , و هم للذين يعلمون إن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون , وعلى العكس من ذلك فإن المرء
الذي لا يهتم كثيرا بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة ,وعليه فإن شخصيتك هي التي
تحدد قدرتك على إن تقوم بتغيير ما يمكن تغييره , والمهم بعد هذا كله إن تعي إن توظيفك الأفضل
لوقت هو الذي من شأنه إن يوصلك إلى أعلى المراتب التي تسمح بها شخصيتك و تفرزها قدرتك .

إنه من الشائع إن المدرسين ونوابهم يعملون ما يزيد عن ساعتين في الأسبوع ,ولعل هذا ما يجعل
الجمعية الأمريكية لتقييم المهندسين إلى تبني شعار "اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر " كمحاولة للتميز
بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفعالية , ذلك لأن الكفاءة تعني عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة
,في حين تعني الفعالية عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ,وعليه فالفعالية في إدارة الوقت لا
تعني سرعة تنفيذ المهام بل تعني التركيز على ما يجب فعله .

الفصل الرابع :

إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول :مجالات الدراسة ومجتمعها

المطلب الأول :المجال المكاني و الزمني لموضوع الدراسة

المجال المكاني :

تقديرًا لرغبة الباحثين أردنا أن نستهل موضوع دراستنا في مجالها المكاني بتقديم عام للمؤسسة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية من خلال تقديمنا لمفهوم عام لما يعرف بلغة التخصص بمصطلح الجماعات الإقليمية و هو ما يعرف لدى العامة بمصطلح البلدية وهذا ما سنحاول عرضه في العناصر التالية :

1/ مفهوم البلدية :

اعتمد التنظيم الجزائري في تسير الشؤون الإدارية على الإدارة المحلية في الولاية والبلدية , و أولى اهتماما واسعا للبلدية لقربها من المواطن باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا وإداريا و اجتماعيا في الدولة

*إن نظام الإدارة المحلية يأخذ أشكال متعددة من دولة إلى أخرى و يمكن تعريفه بأنه :"تلك المناطق المحدودة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية " و في الجزائر قد تجسد هذا النظام في مستويين هما الولاية والبلدية و هم ما أطلق عليه مصطلح الجماعات المحلية المنتخبة .¹

1-المادة الأولى من من القانون رقم 09/08 المتخصص للبلدية المؤرخ في 07 /04 /1990 , الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 15 / , 11 /04 /1990 .

و منه عرفت البلدية حسب المشرع لقانون البلدية لسنة 1967 بأنها " الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية الأساسية ¹ .

و عرفها بموجب المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية : " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي .

و تنص المادة 15 من دستور 1996 على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة .

كما عرفها في قانون الجماعات الإقليمية 10/11 في المادة بأنها " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة .

2/ خصائص البلدية :

تمتاز البلدية في الجزائر بمجموعة من المزايا الخاصة و المميزات الذاتية أهمها :

*أن البلدية وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية , تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي .

*يعتبر نظام البلدية في الجزائر صورة اللامركزية الإدارية المطلقة , بحيث أن جميع أعضائها هيئات ولجان تسييرها وإدارتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام والمباشر , و لا يوجد بينهم أي عضو تم تعيينه . كما أن البلدية في النظام الإداري الجزائري تعتمد أساسا على مواردها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات و حاجات سكانها .

المادة الأولى من القانون رقم 10 / 11 المتضمن قانون البلدية , المؤرخ في 23 جويلية 2011 , الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 37 , الصادرة بتاريخ 3 , جويلية 2011

*يعد نظام الوصايا السياسية و الإدارية على البلدية مركز , و هذا لان كل الاختصاصات المقررة لها و كافة الشروط و الإجراءات يجب أن تعمل في نطاقها و لا يجوز الخروج عنها وإلا اعتبرت أعمال و تصرفات باطلة و غير مشروعة , لان البلدية تعد وحدة سياسية إدارية و اجتماعية واقتصادية و لا تعد المركزية المطلقة في ظل مبدأ وحدة الدولة الدستورية و السياسية .

*النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية لتطبيق الجزائري السليم و الفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة و لمفهوم الديمقراطية الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية .¹

*الشخصية المعنوية و التي يقصد بها مجموعة من الأشخاص أو الأموال يمكنها القيام بنشاط لتحقيق أهداف و مصالح خاصة .

*الاستقلالية الإدارية و نعني بالاستقلالية الإدارية إنشاء أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة , بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية و الهيئات المحلية المستقلة تحت رقابة السلطة المركزية

*الاستقلالية المالية حيث تتمتع الجماعات المحلية عموما و البلدية خصوصا بالشخصية المعنوية و الاستقلال الإداري , و يستوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة , مما يعني توفر موارد مالية مستقلة تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق تمتعها بحق التملك الأموال الخاصة .²

1-تويخ بن عثمان : دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية - دراسة حالة البلدية - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , تخصص قانون إدارة عامة , تلمسان - الجزائر - سنة الإنجاز 2010-2011 , ص 05

2-فضيلة مختاري : نظام البلدية - دراسة مقارنة بين الجزائر و فرنسا - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , تخصص إدارة محلية , قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية , كلية الحقوق و العلوم السياسية , جامعة محمد بوضياف المسيلة , سنة الإنجاز 2018/2019 , ص 50

3/ مهام و اختصاصات البلدية :

تتولى البلدية الصلاحيات التقليدية له كالتصويت على الميزانية , ثم على الأعمال الإدارية المتعلقة بأملاك البلدية سواء كانت منقولة أو عقارية .

كما يحدد القانون البلدي صلاحيات و اختصاصات و المحددة في القانون 10/11 باعتباره الإطار القانوني لتنظيم البلدية , و قد حددت هذه الاختصاصات في الباب الثاني المتعلق بصلاحيات البلدية مبينا جميع الاختصاصات التي يمارسها و متمثلة في التالي :

1 / التهيئة و التنمية المحلية : يعد المجلس الشعبي البلدي برامج البنيوي والمتعدد السنوات الموافقة لمدة عهده و يصادق عليها ويصهر على تنفيذها تماشيا مع صلاحياته المخولة له قانونيا , و في إطار التخطيط الوطني لتهيئة و التنمية المستدامة الإقليم و كذا المخططات لتوجيه القطاعية .

كما يشارك في إجراءات إعدادات عمليات تهيئة الإقليم و التنمية المستدامة و تنفيذها طبقا لتشريع و التنظيم المعمول بها .

2/ التعمير و الهياكل الأساسية و التجهيز : من حيث التزويد بالوسائل التعمير , و احترام تخصصات الأرضي المعدة للبناء أو الزراعة و المحافظة على حماية التراث العمراني .

3/التعليم الأساسي و ما قبل المدرسي : تختص البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي و صيانتها كما لها أن تشجع إجراءات من شأنه ترقية النقل المدرسي و التعليم ما قبل المدرسي .

4 /الأجهزة الاجتماعية و الجماعية :مثل انجاز المراكز و الهياكل الصحية و الثقافية و الرياضية , وصيانة المساجد و المدارس القرآنية .

5/ الرقابة الإدارية :يقوم المجلس الشعبي البلدي بدور فعال في مجال الرقابة الإدارية على الأعمال و الأجهزة و المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تنفيذ المهام الإدارية و الاقتصادية و للمجلس في هذا المجال أيضا الحق في إجراءات الرقابة الإدارية على نشاطات القطاع الاشتراكي التي تمارس دائرة البلدية

6/اختصاصات ذات الطابع الإداري والمالي :و تتمثل فيما يقوم به المجلس الشعبي للبلدية ,بإعداد الميزانية بعد أن يقترح الرئيس مشروع الميزانية , و يتم التصويت على أبواب الإعتمادات و موضوعاتها و يحق للمجلس الشعبي إجراءات التحويل من مادة إلى مادة و لكن لا يجوز له إجراءات أي تحويلات لإعتمادات مفيدة بأغراض مخصصة في الميزانية .¹

هذا بالإضافة إلى المهام التالية :

- توزيع المياه الصالحة للشرب و صرف المياه المستعملة و معالجتها .
- جمع النفايات الصلبة و نقلها و معالجتها .
- مكافحة نواقل الأمراض المنقولة و الحفاظ على صحة الأغذية و الأماكن و المؤسسات المستقبلية للجمهور .

- صيانة الطرقات التابعة للبلدية .

- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها .²

1- عمار بوضياف :الوجيز في القانون الإداري , دار ربحانة انشر و التوزيع , الجزائر , 2003 , ص 1301
2- ناجي الهاشمي : دور البلدية في التنمية المحلية - الهياكل القاعدية نموذجاً - مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر , تخصص قانون إداري , قسم الحقوق , كلية الحقوق و العلوم السياسية , جامعة احمد دارية إدرار , سنة النجار , 2017 , ص 11-2018

المجال الزمني :

يمثل المجال الزمني للدراسة تلك الفترة المخصصة لإتمام هذا العمل و التي في الواقع كانت من بداية السنة الجامعية 2021/2022, بحيث كانت البداية باختيار موضوع لدراسة يتلائم مع طبيعة التخصص و و خاضع لقواعد البحث العلمي , ثم اختيار مشرف للمساعدة و التوجيه , و منه كانت البداية من شهر سبتمبر 2021 , بالبحث عن مصادر و مراجع من اجل وضع خطة منهجية عملية لإثراء الميدان النظري لموضوع الدراسة . و هذا وصولا إلى الميدان التطبيقي مع بداية شهر أفريل من سنة 2022, و نخص بالتحديد الفترة الممتدة من 20 أفريل 2022 إلى 10 ماي 2022, و كانت هذا الفترة مقسمة كالتالي :

المطلب الثاني :مجتمع الدراسة وعينتها :

تعد مرحلة جمع البيانات و المعلومات من المرحل الأساسية عند إجراء البحث العلمي و لا بد ان يختار الباحث البيانات و المعلومات المطلوبة لانجاز بحثه و لابد ان يختار الأدوات المناسبة لجمع المعلومات سواء كانت أولية او ثانوية بما يناسب طبيعة بحثه , كما يجب ان يختار عينة الدراسة و المنهج العمي الملائم لموضوع الدراسة و هذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا المطلب .

1-مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجال البشري الذي أجرت فيه الدراسة الميدانية و هو ما يمثل مجموع العاملين المؤسسة موضوع الدراسة . بحيث تضمن بلدية بوتلجة 150 عامل .

2- العينة و أسلوب اختيارها :

لا تعتمد معظم البحوث المعاصرة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث , بل تعتمد في أغلبها على دراسة عينة مختارة و مسحوبة وفق تقنية معينة من مجتمع البحث الذي يتعلق بالدراسة الميدانية . و في غالب الأحيان تكون العينة هي الحل الأنسب و الملائم لتفادي الدراسة الميدانية المسحية , لما تتطلبه من إمكانيات مادية و زمنية , و لما تتضمنه من تعقيدات , إضافة إلى أن طبيعة النتائج المتحصل عليها في الميدان الاجتماعي لا تتميز بالضرورة بالدقة و الموضوعية و الشمولية .

و عليه يمكن تعريف العينة لأنها : " هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة , و إجراء الدراسة عليها , و من ثمة استخدام تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة . فهي نموذج مصغر لمجتمع البحث تحمل نفس خصائصه و مميزاته و يؤدي استخدامها إلى نتائج تعكس النتائج التي قد تحصل عليها في حالة المسح .

كما تأخذ العينة عدة أنواع تختلف باختلاف أهداف الدراسة و خصائص مجتمع البحث , و بصورة عامة فإن العينة أنواع و قد اختير لانجاز الدراسة الميدانية أسلوب العينة العشوائية لأنه يتمشى مع مضمون البحث وأهدافه و هذا تفاديا لأي إقصاء محتمل , كما أنها تعتبر أدق أنواع العينات و الأصلح لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا¹.

المطلب الثالث : منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث المتبعة , باختلاف المواضيع و التخصصات , فمن البحوث ما يتطلب نوع من المناهج دون الأخرى , و يعتبر المنهج تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى النتيجة المرغوبة فيها , لن قد يستخدم الباحث أكثر من منهج , بل في كثير من الحالات يجد الباحث نفسه مجبر على أن يستخدم أكثر من منهج و هذا ما تتطلبه هذه الدراسة حيث سنستخدم المنهج

1- بوجيه محبوب : أصول البحث العلمي و مناهجه ط2 , دار المناهج لنشر و التوزيع , عمان , 2005 , ص 149

الوصفي التحليلي الذي من المرجح انه الأنسب لمثل هذه الموضوع التي تتميز بتداخل المتغيرات و تعدد الأسباب و التفسيرات التي تؤدي إلى فهم الظاهرة في الواقع الأصلي لها .

المنهج الوصفي :

هو احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننه عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة .

و يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن وصف دقيق و منظم و أسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها , من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية و حيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته ¹.

و يعتمد المنهج الوصفي على الأسس التالية :

- 1/ تستعين البحوث الوصفية بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات و البيانات بشكل واضح و دقيق كاستخدام الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و تحليل الوثائق و السجلات .
- 2/ تهدف البحوث الوصفية في الأساس إلى الوصف و تحديد كمي لخصائص الظاهرة موضوع البحث.

- 3 / تعتمد البحوث الوصفية على اختيار عينات ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث , و ذلك لتوفير الوقت و الجهد و تكاليف البحث .

1- محمد ازهر سعيد السماك : طرق البحث العلمي - أسس و تطبيقات - دار اليازوري , ط1 , عمان , 2011 ,

4 / أن البحوث الوصفية تستند إلى التجريد ليتمكن تمييز سمات الظاهرة موضوع البحث و خصائصها.

5 / أن التعميم مطلب ضروري للبحوث الوصفية , و يعني تصنيف الأشياء أو الوقائع أو الكائنات على أساس عامل مميز بحيث يمكن استخلاص حكم أو أحكام تصدق على فئة معينة منها .

المنهج التحليلي :

يعتبر المنهج التحليلي أحسن المناهج وأكثرها استخداما , خاصة في البحوث الطويلة مثل رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه .

يقوم الباحث عبر هذا المنهج بتحليل الظواهر الاجتماعية أو الطبيعية , حسب طبيعة البحث و اختصاصه , فيستخدم النقد البناء الذي يسمح له بالوصول إلى النتائج المرجوة معتمدا على الدلائل المادية (إحصائيات) و المعنوي (وجهات النظر) , و بالأحرى وجهة نظره , و لهذا يبقى هذا المنهج أحسن المناهج العلمية في نظرنا , إذا استخدم الباحث الدلائل الرياضية و البراهين العلمية لتوصل إلى الهدف , و يمكن استخدام هذا المنهج في كثير أو بالأحرى في كل الاختصاصات العلمية , و ينصح باستخدامه دائما من قبل المشرفين , كما يمكن أن يدعم المنهج التحليلي بمناهج أخرى كالمنهج الوصفي في بداية البحث أو منهج دراسة الحالة في نهاية البحث , عندما يراد تقديم أدلة اقرب إلى الواقع .¹

1- إسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ط1 , المعهد الوطني لتجارة , الجزائر , 2005 , ص

المنهج الوصفي التحليلي :

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة , كما يهدف المنهج إلى رصد الظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو قد يكون هدفها الأساسي تقديم وضع معين لأغراض معينة , فالغرض من استخدامها المنهج الوصفي التحليلي هو وصف ظاهرة تنظيمية بالغة التعقيد و هي ظاهرة علاقات العمل وتأثيرها على إستراتيجية إدارة الوقت .¹

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة :

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي إذا عم طريقها نحصل على معلومات و حقائق لا يتسنى لنا الحصول عليه باعتماد على أدوات أخرى منها الملاحظة و التي تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعته و رصد متغيراته سيتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط ,أو وصفه وتحليله أو وصفه و تقييمه .

و يعرفها البعض بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة .

كما تعتبر الملاحظة كأداة دليل مادي ملموس يعطي للباحث الفرصة ليتأكد من الأشياء بنفسه كما تمكنه من المطابقة بين أقوال و أفعال المبحوثين و تسمح له بتسجيل الفعل في زمن حدوثها.

3/ الاستمارة :

2- محمد شفيق : مناهج البحث العلمي , مركز تطور الأداء و التنمية , مصر , 2010 , ص 217

هي إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها و تعتمد الاستمارة على أجوبة الناس المستهدفين في البحث من اجل الحصول على أجوبتهم بخصوص الموضوع و التي يتوقع الباحث أنها شافية بإتمام مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها

و يمكن تعرفها بأنها مجموعة من الأسئلة التي يقوم بوضعها أي كاتبها من طرف الباحث و طرحها على المبحوثين بغرض استقراء المجتمع و العينة و ذلك من اجل التوصل إلى ما يخدم موضوعه و ما يبحث عنه .¹

وحسب موضوعنا فقد تم تقسيم استمارة بحثنا إلى أربعة محاور أساسية بحيث نستدرجها كالتالي :

المحور الأول : خاص البيانات العامة لعينة الدراسة .

المحور الثاني : متعلق بمدى التزام الموظفين بالقوانين و إجراءات تنظيم علاقات العمل .

المحور الثالث : متعلق بتأثير علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

المحور الرابع : متعلق بتأثير أسلوب الرقابة والإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية.

المحور الخامس : متعلق بخصائص إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

¹ محمد حسين جواد الجبوري: المرجع السابق ص 150

المطلب الاول : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

1/ وصف وتحليل بيانات الدراسة :

1/ خصائص العينة :

تخص عينة الدراسة بجملة من الخصائص و المميزات ندرجها في الجداول التالية :

1-1 الجنس :

جدول رقم 1 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	5	16.66
	أنثى	25	83.33

نلاحظ من خلال عرضنا للجدول أعلاه و الذي يمثل توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس أن اغلب مفردات الدراسة هم من فئة الإناث , حيث قدرت نسبتهم بمعدل 83.33 % , و هذا الارتفاع اللافت للنظر يرجع تفسيره إلى العامل الديمغرافي بالأصل نتيجة ارتفاع معدل مواليد الإناث بحيث نجد 7 إناث من أصل 10 مواليد . وفق المعطيات الإحصائية لمعدل الولادات و الوفيات بالجزائر .

1-2 الخبرة المهنية :

جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23.33
بين 5 إلى 10 سنوات	14	46.66
بين 11 إلى 16 سنة	6	20
أكثر من 16 سنة	3	10

أما بخصوص عرضنا لمتغير الخبرة المهنية نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت من فئة الشباب و ذلك لأنهم حديثي التوظيف و ما تؤكد نسبة 46.66 % المقابلة لفئة ذوي الخبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات .

و عليه يمكننا القول أن محاولة معرفتنا لسنوات الخبرة ذلك لأنه مؤشر في غالية الأهمية من شأنه التأثير على مدى التزام و انضباط الموظفين لأنه من البديهي أن ندرك أن الموظف الذي قضى ما بين 10 إلى 20 سنة هو في نفس بيئة العمل و يؤدي نفس الأدوار المهنية مثل الموظف حديث التوظيف أي أنه في الغالب لم يعود على الانضباط بعد و هذا ما يفسره اعتبار فترة الستة أشهر الأولى مدة تدريب يستطيع الموظف من خلالها على بتطبيق القوانين و اللوائح و الضوابط المهنية مثل أخلاقيات المهنة كما يعود من خلال هذه الفترة على اكتساب مهارات الاتصال المنهي و التعرف على مبادئ الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل .

2- تحليل و مناقشة بيانات المحور الثاني :

2- 1 بيانات متعلقة بمدى التزام الموظفين بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل:

سنحاول من خلال المحور تسليط الضوء على أهم المؤشرات و المتغيرات التي من شأنها أن توصلنا إلى حقيقة التزام الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية بقوانين علاقات العمل و منه استخلاص دورها في ضمان السير الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت .

جدول رقم 03: يمثل آراء المبحوثين بخصوص مفهوم علاقات العمل بالنسبة لهم :

العبارات العينية	تكاليف بالمهام والمسؤوليات	حقوق و واجبات	إستراتيجية لإدارة الوقت
30	20	8	3
100	66.66	26.66	10

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.66 % من أفراد العينة اعتبروا أن علاقات العملية الرسمية هي مجموعة من المسؤوليات و المهام الموكلة لهم .بينما اعتبر 26.66% منهم أنها تمثل جملة من الحقوق و الواجبات, بينما اعتبرت الأقلية منهم و ذلك بمعدل 10 % أنها تمثل إستراتيجية الإدارة الوقت

و منه نقول أن علاقات العمل بالنسبة لموظفي القطاع العمومي هي مجموعة المهام و المسؤوليات تقابلها مجموعة من الحقوق و الواجبات التي يجب على الموظف الالتزام بها وتنفيذها ,فالمسؤولية هي

كما أن ما ينص عليه القانون المنظم لعلاقات العمل بهذا الخصوص هو أن من الواجب على الموظف أن يؤدي العمل الموكلة له بنفسه بدقة و أمانة و أن ينفذ الأوامر و تعليمات النظام الداخلي للمؤسسة و الالتزام بالآداب العامة مثل مواعيد العمل .

جدول رقم 4 :يمثل مدى التزام أفراد العينة بالنظام الداخلي و عقد العمل:

العبارات		دائما		أحيانا		نادرا	
العينة		ن	ت	ن	ت	ن	ت
يلتزم الموظفون بما جاء في عقد العمل حرفيا		56.66	17	40	12	3.33	1
يلتزم الموظفون بما جاء في النظام الداخلي للمؤسسة		55.66	17	40	12	3.33	1

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الممثلة في الجدول أن درجة التزام الموظفين بما جاء في عقد العمل أو ما نص عليه النظام الداخلي المنظم لعلاقات العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية بلغت نسبة 56.66%, بينما تمثل نسبة 40 % من حجم الموظفين الذين يلتزمون ببعض القوانين وخاصة القوانين الإجبارية و يهملون بعضها .

و هذا ما تؤكدته نتائج المقابلة المباشرة التي قمنا بإجرائها مع عينة الدراسة أن اغلب الموظفين تلتزمون بالقوانين الصرامة التي لا يمكن أن يتساهل معه القانون مثل كثرة التغيب أو الغياب غير المبرر , أما بخصوص الإجراءات التي يمكن التساهل معها مثل التأخر و الخروج قبل نهاية الدوام الرسمي ففي اغلب الأحيان لا يتم الالتزام بها لأنها حسب رأيهم غير مهمة و أنها لا تراعي الظروف الاجتماعية للموظفين .

لكن إذا أمعنا النظر حول ما تشير إليه هذه النسبة فنجد أنها ذو دلالة إحصائية يدعو إلى أخذ مزيدا من الرقابة و الإشراف و التطبيق الصارم لهذه القوانين لان هذا الالتزام هو الضمان الذي من شأنه أن يحقق سيرورة حسنة وهادفة للمؤسسة العمومية , فالنظام الداخلي و عقد العمل يمثل مجموعة من المسائل الإلزامية ذات طابع عام و دائم ما يمنح للموظف سلطة انفرادية معترف بها بحيث أقرت المادة 7 من القانون 11/90 الالتزام بتنفيذ العمل المحدد في عقد العمل باعتباره التزاما أساسيا مرتبا على عاتق الموظف و الإخلال به دون عذر مقبول يمكن اعتباره خطأ مهنيا جسيما قد تسرحه تأديبيا دون الحق في التعويض و فق ما نصت عليه المادة 11/90 لقانون علاقات العمل في الدستور الجزائري.

جدول رقم 5 :توزيع أفراد العينة حسب نوع العقوبة المتعرض لها في حالة عدم الالتزام بما جاء في

عقد العمل و النظام الداخلي للمؤسسة العمومية

المبحوثين	خصم الراتب الشهري	إنذار و توبيخ	إضافة ساعات العمل
التكرارات	18	10	2
النسبة المئوية	60	33.33	6.66

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تؤكد على تعرضهم لعقوبة خصم الراتب الشهري في حالة عدم التزامهم بما جاء في عقد العمل أو النظام الداخلي و ذلك بمعدل 60 % .

على الرغم من أن البعض يؤكد على عدم أي تعرضهم لأي نوع من العقوبات .

فعدم الانضباط كما أشرنا سبعا يعتبر من الأخطاء المهنية التي يعاقب عليها قانون علاقات العمل في القطاع العمومي و تتمثل العقوبة في مثل هذه المخالفات هي خصم الراتب الشهري و بما أن للموظف التزامات مادية متعددة بما فذلك تحمل مسؤولية و تكاليف عيش أسرته فانه مجبر في كثير من الأحيان في المحافظة على قيمة هذا الدخل لأنها كلما قل الدخل قل حجم الإنفاق و هذا ما يؤثر على الاستقرار الأسري .

جدول رقم 6 :يمثل آراء المبحوثين حول المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل

العبارات العينية	غياب القوانين أو عدم وضوحها	الصرامة في تطبيق القوانين	الروتين و ضغوطات العمل
التكرارات	10	1	19
النسبة المئوية	33.33	3.33	63.33

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر مشاكل التنظيم و خاصة الإدارة العمومية الجزائرية هي مشكلة الرتابة في العمل و ضغوطات العمل و بمعدل قدر ب 63.33 % حسب إجابات المبحوثين .

بحيث يعرف المرشد النفسي " خالد الطوالة " الملل الوظيفي بأنه حالة نفسية نتيجة الروتين اليومي القاتل , تفقد الموظف مع مرور الوقت القدرة على العطاء والإنتاج بفعالية و غياب التحدي في العمل و الشعور بالخمول و عدم الرضا بكل المعطيات حوله . نتيجة فقدان الحماس الذي يمكن الفرد من القيام بعمله¹.

1- اسلام الشمولي : الفراغ و الروتين القاتل من أسبابه الجوهرية , مجلة الرأي , العدد الخامس , 21 / 2019 .

و تعود أسباب الملل الوظيفي حسب ما تشير إليه خبير التنمية البشرية الدكتور " علي خبير " إلى التعب و الإرهاق الذي ينتاب العاملين في أوقات العمل الرسمية بالإضافة إلى الأعمال الكثيرة التي تقع على كاهل الموظفين مما يسبب لديهم ضغوطات نفسية كبيرة .

و تشير الأخصائية الاجتماعية سوزان خير إلى أن غياب الحوافز المادية و الترقية المهنية بالإضافة إلى عدم تقدير جهود العاملين معنويا يؤدي إلى ضعف القدرة على الإنتاج و العطاء و تراجع الإنجاز الوظيفي¹.

و هذا ما يتضح خليا في المؤسسة العمومية الجزائرية , و هذا الأخير يؤدي مما لا شك فيه الى عدم الالتزام وقلة الانضباط و بالتالي التأثير السلبي على إستراتيجية إدارة الوقت .

كما يضح الجدول أيضا انه من المشاكل التنظيمية المؤثرة على تنظيم وتسير علاقات العمل الرسمية هو غياب القوانين أو في كثير من الأحيان عدم وضوحها . لان من المؤكد انه توجد قوانين لكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم معرفة هذه القوانين فأغلب الموظفين و خاصة عمال التنفيذ و عادة يكون مستواهم التعليمي ضعيف لا يعرفون حقوقهم و واجباتهم .

جدول رقم 7: يمثل معدل التأخر والخروج قبل نهاية الدوام من العمل

الاحتمالات		دائما		أحيانا		نادرا	
العبارات		ن	ت	ن	ت	ن	ت
تتأخر عن الوقت الرسمي للعمل		4	13.33	26	86.66	0	0
تخرج قبل نهاية الوقت الرسمي للعمل		4	13.33	26	86.66	0	0

¹المرجع السابق.

نلاحظ من خلال عرضنا لإجابات المبحوثين في الجدول أعلاه أن نسبة 86.66 % من مجتمع الدراسة , أكدت أنها تتأخر عن الوقت الرسمي للعمل على الأقل بمعدل نصف ساعة يوميا , مع الخروج مبكرا دون إذن أو عذر مقبول قبل نهاية العمل , كما نلاحظ أن نسبة من لا يتأخرون كانت منعدمة .

إذا يمكننا القول أن هذه الظاهرة تتكرر يوميا في بيئة العمل منذ بداية العمل حتى التقاعد , كما أن الأمر لا يقتصر على موظف واحد بل هي ظاهرة عامة بالنسبة لموظفي المؤسسات العمومية , و هذا ما تؤكدته الملاحظة و المعاشية اليومية لمثل هذه العادات المهنية .

و هذا التأخر يعدا إخلالا بالقواعد العامة لانضباط و الالتزام بالمؤسسة , و هناك من يطلق على هذه الظاهرة مفهوم المخالفة التأديبية الذي يفسر على أنه عدم أداء (أداء غير لائق لواجبات العمل) و باختصار في التأخر يعني استحالة مراعاة نظام العمل بسبب غياب الموظفين في العمل في الوقت المحدد و يمثل الشرط الأساسي للتأخر هو غياب توقيع الموظف .

فقد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت عام 2006 أن 15 بالمائة إلى 20 بالمائة من الأمريكيين يعانون من مشكلة التأخر عن الدوام , لذا فالعواقب الناتجة بسبب كون الشخص متأخرة بصورة دائمة أو متكررة أعمق بكثير مما يعتقد البعض , فهذا العواقب لا يقتصر تأثيرها السلبي فقط على الأفراد بل يمتد تأثيرها ليصل إلى تعطيل المصلحة العامة و الخاصة لأفراد .

تقول عالمة النفس و مؤلفة كتاب تحكم بمخاوفك " ليندا سابادين " أن الشخص الذي يتأخر عن مواعيد بصورة متكررة يصنع لنفسه سمعة ليست بالجيده , فنتيجة لعدم الالتزام التام بالمواعيد و كرد فعل طبيعي على هذا التأخر , يشعر الأفراد بأنهم لا يستطيعون الوثوق بك , وأنك غير مؤهل لاعتماد عليك مما يؤدي بالتبعية لتأثير سلبي على العلاقات , أي أن نتائج هذا التأخر لا تأثير فقط على المؤسسة و

الحياة المهنية بل يمتد تأثيرها ليصل إلى الأفراد بذاتهم .من خلال غياب ثقافة الإدارة الذاتية للوقت المتاح ¹.

جدول رقم 8: أسباب عدم الانضباط من وجهة نظر المبحوثين

أسباب عدم الانضباط	التكرارات	النسبة المئوية
عدم الشعور بالمسؤولية و تقدير قيمة العمل	10	33.33
عدم اقتناعهم القوانين المنظمة لعلاقات العمل	4	13.33
عدم تعودهم على الانضباط بصفة عامة	16	53.33

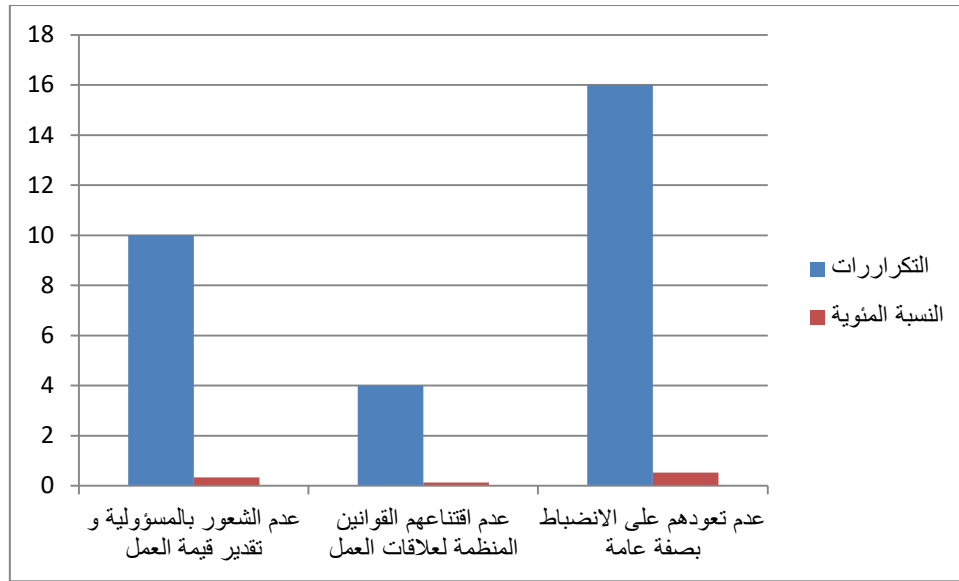
نلاحظ من الجدول التالي أن من بين أهم الأسباب المودية إلى عدم الانضباط و التزام الموظفين هي مشكلة عدم تعودهم على الانضباط بصفة عامة و ذلك تقديرا بنسبة 53.33% , هذا من جهة و من جهة أخرى إلى عدم شعورهم بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة لهم , و هذا ما يفسره عدم تقدير قيمة العمل الذين يقومون به .

عل الرغم من أن الانضباط الوظيفي سلوك مهني لابد من العامل أن يتحلى به فالانضباط الوظيفي هو التزام الموظف بواجبات و مسؤوليات الوظيفة المكلف بها , و بمعنى آخر هو وجود قواعد و لوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها .لهذا يمكننا القول أن وجود نظام انضباط يضمن احترام العاملين لقواعد العمل , و يضمن التساوي في تحمل المسؤولية من جهة كما يضمن تقدير العمال

1- محمد الجاويش : التأخر المزمن لماذا يتأخر الناس بعض عن مواعيدهم دائما , مجلة الجزيرة , العدد 20 ,

لأهمية العمل الذي يقومون به , فالانضباط محفز إيجابي من شأنه توفير الكثير من الجهد و التكاليف المبذولة في ممارسة وظائف الرقابة كما يضمن الاستغلال المثل للوقت والجهد في الأداء .

الشكل رقم 01 : يمثل أسباب عدم الانضباط من وجهة نظر المبحوثين



جدول رقم 9 : توزيع أفراد العينة حسب أساليب فرض الانضباط على الموظفين

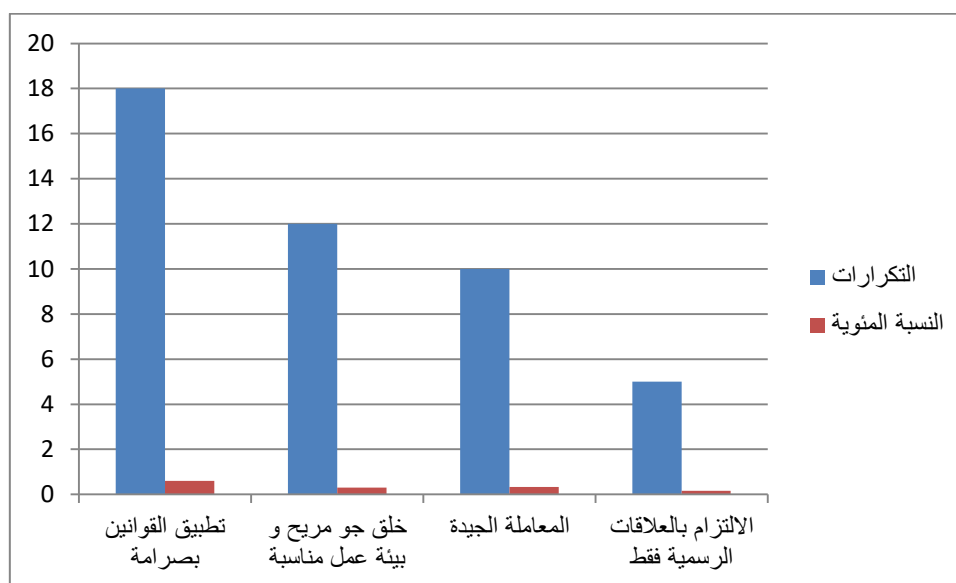
أسلوب فرض الانضباط	التكرارات	النسبة المئوية
تطبيق القوانين بصرامة	18	60
خلق جو مريح و بيئة عمل مناسبة	12	30.60
المعاملة الجيدة	10	33.33
الالتزام بالعلاقات الرسمية فقط	5	16.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة تقترح أن يكون تطبيق القوانين بصرامة وجدية .

و لعل أكثر ما يؤكد مصداقية هذا الأسلوب هو انه عند طرحنا لمشاكل التي تواجههم في بيئة العمل احتلت مشكلة تطبيق القوانين بصرامة نسبة 3.33% , لهذا نستنتج أنه من الصواب اعتباره الأسلوب الأنسب لتفادي مشكلة عدم الانضباط خاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية .

هذا بالطبع مع مراعاة المعايير الأخرى مثل محاولة خلق جو مريح يسوده الاحترام المتبادل و في بيئة عمل مناسبة و فق معايير الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم 02 : يمثل أساليب فرض الانضباط على الموظفين.



2- تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثالث :

من خلال هذا المحور سنحاول الإجابة على السؤال المركزي الثاني و الذي يدور حول تأثير علاقات العمل غير الرسمية التي تشكلها جماعات العمل في بيئة العمل في إطار ما يعرف بالتنظيم غير

الرسمي في المؤسسة , و مدى تأثير هذه الأخيرة على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

1-2 بيانات متعلقة بتأثير علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت

جدول رقم 10 : يمثل وصف أفراد العينة لعلاقتهم بزملاء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة العبارة
53.33	16	جيدة
46.66	14	مقبولة
0	0	سيئة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.33 % تؤكد أن علاقاتها في بيئة العمل مع زملاء المهنة هي علاقات جيدة , بينما تصف نسبة 46.66 % من الموظفين بالمؤسسة العمومية هذه العلاقات بأنها مقبولة .

فعلاقات العمل الجيدة تعتبر مجموعة من المعايير و الأنماط السلوكية التي يمارسها أفراد الجماعة , بحيث أنها تتسجم مع الاتجاهات السلوكية التي يتم تحديدها من قبل الجماعات ذاتها و ليس بوسع الأفراد تجاوزها , إذا أنهم يتعرضون للعقاب جراء عدم الالتزام بها أو الانسجام معها . فالمعايير عبارة عن قواعد انضباطية للسلوك الجماعي يتحدد من قبل الجماعة ذاتها , و بما انه لكل جماعة مجموعة من القواعد و القوانين التي تتبناها و تفرضها على كل أفرادها فان هذا يشجع على الالتزام

بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل و منه ضمان السير الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

جدول رقم 11 : يمثل آراء المبحوثين حول كيف قيامهم بالمهام الموكلة لهم في المؤسسة العمومية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة إجابات المبحوثين
66.66	20	بشكل جماعي
33.33	10	بشكل فردي

نلاحظ من خلال الجدول المعروض أمامنا أن نسبة 66.66 % من المبحوثين تفضل أن تقول بالمهام و الأعمال المهنية بشكل جماعي أي بتشكيل فريق عمل يتكون من مجموعة من العمال الذين يتشاركون في تأدية نفس الأدوار المهنية , و هذا ما نلاحظه حيث أننا نرى في البلدية مكان الدراسة أن واحد من الموظفين يقوم بتسجيل المعلومات كتابيا أي بطريقة التقليدية و موظف آخر يقوم بتسجيلها إلكترونيا .بينما تفضل نسبة 30 % من أفراد العينة العمل الفردي بمبرر أن يتحمل كل موظف المسؤولية الموكلة له بنفسه , و حتى لا تتجسد الثقافة الإتكالية في بيئة العمل .

إذا نستنتج من خلال آراء المبحوثين للعمل الجماعي يؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدي الموظفين كما يؤدي إلى تخفيض مستويات الهرمية , كما أن التشجيع على فكرة العمل الجماعي يحقق جملة من الفوائد من حيث خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل إضافة إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها . إذا فالعمل الجماعي و خاصة في المؤسسات العمومية يتسبب في تحسين معنويات الموظفين و تقليل دوران العمالة .

فالعامل الجماعي يفيد كل من المؤسسات العمومية و الموظفين بزيادة الجودة , المرونة , التنسيق , تقليل الغياب و نسبة التأخر عن العمل و الخروج مبكرا منه و هذا ما يدعو إلى تحقيق الالتزام والانضباط بقواعد العمل و بالتالي ضمان السير الفعال لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى مشاركتهم في مواضيع خاصة بالعمل

النسبة المئوية		التكرارات		إجاباتالمبحوثين
لا	نعم	لا	نعم	
40	60	12	18	أتبادل المعلومات مع زملاء العمل
40	60	12	18	أتعاون مع زملاء العمل في حل المشكلات التي تواجهنا
40	60	12	18	أشارك في اتخاذ بعض القرارات التي تخص سير العمل اليومي
76.66	23.33	23	7	أقوم بالعمل مكان زميل العمل في حالة التأخر أو التغيب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % أكدت أنها تتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملاء المهنة , كما أنها تتعاون في الحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل , بالإضافة إلى مشاركتها في بعض القرارات التي تخص سيرورة العمل , بينما تؤكد نسبة 40 % على العكس من هذا .

و هذا أمر من شأنه تعزيز علاقات العمل غير الرسمية انه من أعظم مزايا العمل الجماعي و المشاركة الايجابية في بيئة العمل تعدد الأفكار و وجهات النظر و كذلك مداخلات المعلومات , فضلا عن الترابط و التركيز على حل المشكلات مما يولد حولا مناسبة للمشكلات المطروحة من خلال تكامل المعرفة , الخبرة المهنية , بالإضافة إلى هذه المميزات تساعد الأفراد خاصة اللذين يتهربون من

العمل في تحمل المسؤولية مما يقلل من الأخطاء المنهية مثل خطأ التأخر عن العمل و عدم الالتزام و الانضباط بقوانين العمل .

أما بخصوص مؤشر العمل مكان احد الزملاء في غيابه أو تأخره فقد أقرت نسبة 76.66 % أنها لا تقوم بأعمال زملاءها في العمل و ذلك بحجة أنهم يتعودون على هذه الظاهرة وهي بروز الإتكالية أي الاعتماد على الطرف الآخر في تأدية مهامه , فيصبح يتأخر أو يتغيب عمدا , وهذا الأخير يؤثر سلبا على مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل و منه خلق فرص أكبر لعدم الانضباط و قلة الالتزام و هو في الغالب تصرف لائق و مقبول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية لضمان السير الفعال لإستراتيجية إدارة الوقت .

جدول رقم 13 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقات العمل غير الرسمية على إجراءات تنظيم و إستراتيجية إدارة الوقت علاقات العمل في المؤسسة العمومية .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة إجاباتالمبحوثين
40	12	المساهمة في فرض الالتزام بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل الرسمية
36.66	11	المساهمة في الانضباط بإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة
23.33	7	التشجيع على انتشار الثقافة الإتكالية و المماثلة في أداء المهام
30.33	10	التحفيز على جودة العمل و السرعة في تأدية الواجبات المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أهمية علاقات العمل تتمثل بالدرجة الأولى و ذلك بنسبة مقدارها 40 % المساهمة في فرض الالتزام بالقوانين المنظمة و المسيرة لعلاقات العمل بالمؤسسة العمومية ,

بالإضافة إلى المساهمة في فرض الالتزام بالإستراتيجية المنظمة للوقت و ذلك بنسبة 36.66 % أما إذا تحدثنا عن الدور السلبي الذي تخلفه علاقات العمل غير الرسمية فهو يتمثل في التشجيع على بروز ثقافة الإتكالية و المماثلة في انجاز الواجبات المهنية , و ذلك بنسبة 23.33 من آراء مجتمع الدراسة .

فمن الطبيعي أن يتأثر الفرد بمبادئ الجماعة التي ينتمي إليها .

جدول رقم 14: يمثل انعكاسات علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

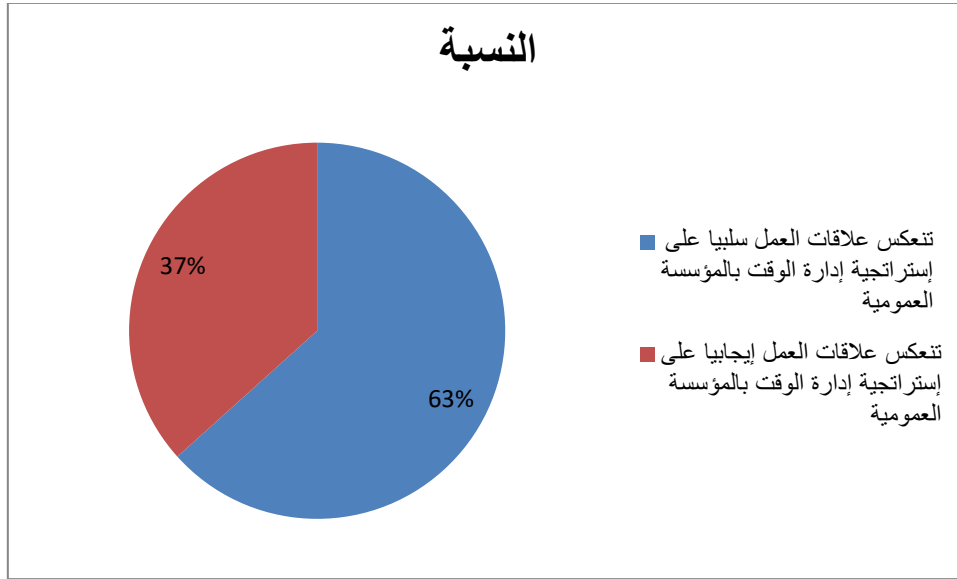
النسبة المئوية	التكرارات	العينة إجاباتالمبحوثين
63.33	19	تتعرض علاقات العمل سلبيا على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية
36.66	11	تتعرض علاقات العمل إيجابيا على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن علاقات العمل غير الرسمية تؤثر سلبيا على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية و ذلك بنسبة 63.33% في حين يرى 36.33% أنها تؤثر إيجابيا ..

و لعل السبب في ارتفاع نسبة التأثير السلبي لعلاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت هو بسبب غياب القوانين المنظمة و الموجهة لمثل هذه العلاقات , خاصة إذا كانت تهتم بالمواضيع الشخصية و المشاكل الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل في حد ذاته , كما أن اغلب العلاقات تقوم على أساس المصلحة الشخصية لأفراد , و هذا ما تؤكد الملاحظة المباشرة لمثل هذه الظواهر في بيئة العمل بحيث نجد أن أغلب الموظفين يتناقشون في مواضيع عائلية مثل مشاكل الأولاد و الزوج و غيرها من المشاكل العائلية و كأن بيئة العمل مخرج لهذه الهموم .هذا بالإضافة إلى تأثير زيارات الأقارب و

الأصدقاء لمكان العمل بالإضافة إلى إهمال المشرفين إلى علاقات العمل و اعتبارها في كثير من الأحيان منفس لمشاكل العمل والية لتخفيف من الرتابة و ضغوطات العمل , دون الانتباه إلى مراعاة تأثير أبعادها المختلفة في الاستثمار الفعلي للوقت بالمؤسسة العمومية.

الشكل رقم 03 : يمثل تأثير علاقات العمل عل استراتيجية ادارة الوقت



4- عرض و تحليل و مناقشة بيانات المحور الرابع :

سنطرق من خلال المعطيات التي تم جمعها عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة عن طريق الاستمارة إلى الحصول على تفسيرات موضوعية و تمس واقع التنظيم بالمؤسسة العمومية الجزائرية و ذلك بخصوص مؤشر أسلوب الرقابة و الإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية و تأثيرها بخصوص تنظيم وتسير علاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية .

4-1 بيانات متعلقة بتأثير أسلوب الرقابة و الإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

جدول رقم 15 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصفهم لأسلوب الرقابة و الإشراف في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة إجابات المبحوثين
16.66	5	جيد
40	12	مقبول
26.66	8	صارم ومتعسف
16.66	5	عدم الإجابة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يخص وصف أسلوب الإشراف الرقابة في المؤسسة انه أسلوب مقبول و ذلك بنسبة 40% , بينما ترى نسبة 26.66% انه أسلوب يتميز بالصارمة و التعسف , بينما تعتبر نسبة 16.66% انه أسلوب جيد , و نلاحظ أن ذات النسبة أيضا امتنعت عن الإجابة .

كما أن نسبة 60.90% من المبحوثين أكدوا أنهم لا ينزعجون أثناء القيام بمهمة الرقابة و الإشراف في المؤسسة العمومية

ومنه يمكننا القول انه يوجد ثلاثة أنماط يمكن من خلالها تنفيذ مهمة الرقابة والإشراف فإذا كان أسلوب ديمقراطي فيمكن وصفه بأنه جيدا و ذلك استنادا لما يتميز به هذا النمط من حيث انه يقوم على احترام مشاعر المرؤوسين و فرض احترامه عليهم دون تسلط , فهو يتسم بالمرونة والبشاشة و يشجع المبادرة و يحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم .

ومن أهم خصائص هذا الأسلوب الجيد و المقبول لرقابة و الإشراف هو تفويض السلطة للمرؤوسين , إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات , الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية والاجتماعية , إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها , الإيمان بقيمة الفرد وقدراته على العمل ,

وضوح منهجية العمل و سياسة القائد , تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين

أما من وصف أسلوب الإشراف بأنه أسلوب صارم ومتعسف فيمكن أن نطلق عليه مفهوم القيادة الأوتوقراطية بمعنى أنها تدور في مجملها حول سيمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم لسلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل . بحيث يتميز هذا الأسلوب بان يحاول المشرف من خلاله التحكم وتركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده , ويصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعة مرؤوسيه له , و لذلك فهو لا يفوض سلطته و لو أن ذلك بإمكانه بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته و مدها لتكون كل أموره تحت سيطرته , و هو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح لا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة .

جدول رقم 16: يمثل آراء المبحوثين حول الطريقة الأنسب في تطبيق أسلوب الرقابة و الإشراف في

المؤسسة العمومية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		إجاباتالمبحوثين
36.66	11	أفضل أن يكون أسلوب الإشراف صارما يعتمد على التطبيق الحرفي للقوانين و اللوائح التنظيمية
63.33	19	أفضل أن يكون أسلوب الإشراف متفهما يعتمد على الحوار و المشاركة الإيجابية في تحمل المسؤولية

نلاحظ من خلال عرضنا لمعطيات الجدول أن نسبة 63.33 % من مجتمع الدراسة تقترح أن يكون الأسلوب المتبع في تطبيق إستراتيجية الرقابة و الإشراف في المؤسسة العمومية الأسلوب المتفهم الذي يعتمد في تنفيذه بالأساس على الحوار و المشاركة الإيجابية و الفعالة في انجاز المهام , مما يحقق فكرة التساوي في تحمل المسؤولية .

و الاعتماد على هذا الأسلوب من شأنه أن يعزز مبادئ الانضباط بقوانين علاقات العمل و الالتزام بالنظام الداخلي بالمؤسسة و بما ذلك الحرص على استغلال الوقت الفعلي للعمل في انجاز اكبر قدر من المهام الوظيفية .

و منه نستخلص أن هذا الأسلوب هو ما يعرف بلغة التنظيم بمصطلح القيادة الديمقراطية أو النمط التشاركي

و هذا النوع يعتمد مرؤوسيه في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ و التقويم , كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد و تسود العلاقات الطيبة , و قنوات الاتصال مفتوحة بينهم , كما يقوم على حرية الاختيار و الاقتناع و الامتناع , و أن القرار النهائي يكون دائما لأغلبية دون تسلط أو خوف .

جدول رقم 17: يمثل تأثير أسلوب الرقابة و الإشراف على تطبيق إجراءات علاقات العمل و تأثيره على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة .

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		إجابات المبحوثين
50	15	يؤثر أسلوب الرقابة و الإشراف إيجابيا على تطبيق قوانين علاقات العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة
16.66	5	يؤثر أسلوب الرقابة و الإشراف سلبا على تطبيق قوانين علاقات العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة
16.66	5	لا يوجد أسلوب رقابة أصلا
16.66	5	عدم الإجابة

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 50% من مجتمع الدراسة لم تبدى رأيها بخصوص تأثير أسلوب الرقابة

و الإشراف على تطبيق قوانين و إجراءات علاقات العمل و كذا تأثير هذه الأخير على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية. بينما تقر نسبة 50% أن لأسلوب الإشراف و الرقابة بالجماعات المحلية تأثير إيجابي .

بينما ترى نسبة 16.66 أنه لا يوجد أصلا أسلوب رقابة , و عليه يمكن تفسير هذا الرأي بانتشار أسلوب الرقابة غير منتظم و الذي يتميز بأنه يترك للآخرين حرية التصرف أو الحرية في السلوك دون توجيه أو تدخل في شؤونهم , كما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 16.66% من مجتمع الدراسة لم تبدى رأيها بخصوص تأثير أسلوب الرقابة و الإشراف على تطبيق قوانين و إجراءات علاقات العمل و كذا تأثير هذه الأخير على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية. مع عدم تقديم أي توضيح من طرف المبحوثين بخصوص رفضهم لإجابة عن هذا السؤال , هذا مع تأكيدهم أن سبب عدم الإجابة ليس له أي تدخل أو علاقة بإدارة الجماعة الإقليمية مكان الدراسة .

و يتميز هذا النمط من الإشراف بأنه اقل الأنماط من حيث ناتج العمل , كما يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد و يتطلب هذا الأسلوب مهارة تنظيمية قوية , حيث انه يسمح للموظفين بالقيام بالعمل , ولكن تحت إشرافه إشرافا بسيطا .

و منه يمكننا أن نستخلص أن أسلوب الرقابة و الإشراف جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة العمومية و أن أهمية ومكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية , فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها و على فقد أصبح أسلوب الرقابة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري و خاصة إذا كانا نتحدث عن القطاع العمومي الجزائري .

5 عرض و تحليل و مناقشة بيانات المحور رقم 5 :

سنحاول من خلال جمع مجموعة من المعطيات الإحصائية الكمية لعرض مجموعة من المتغيرات الخاصة بخصائص و مميزات إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية و مدى موازاتها و علاقتها بمنظومة علاقات العمل الرسمية و غير الرسمية .

5-1 عرض و تحليل و مناقشة بيانات متعلقة بخصائص إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

من خلال البيانات الإحصائية التي تم التوصل إليها سنحاول في هذا المحور التطرق إلى أهم ما يميز إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية و منه محاولة الوقف على مزايا و عيوب هذه

الآخيرة

جدول رقم 19: آراء المبحوثين بخصوص مفهوم الوقت بالنسبة لهم .

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة إجابات المبحوثين
26.66	8	الوقت ثمين و لا يمكن استرجاعه إذا انقضى
46.66	14	الوقت مورد ثمين لتحقيق الأهداف
26.66	8	عدم الإجابة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46.66 % اعتبر أن الوقت مورد ثمين لتطبيق الأهداف سواء على الصعيد الشخصي أو المهني , بينما أجاب نسبة 26.66 %مورد ثمين و سريع الانقضاء , أي انه يجب أن نحسن استثمار كل ثانية لأنه إذا انقضى فلا يعود, هذا دليل فلا يمكن بيعه أو شراؤه أو تخزينه . لهذا من الصواب القول أن إدارة الوقت هي قضية ذاتية يجب أن تتناسب ظروفك و طبيعتك . كما أن الإدارة الصحيحة للوقت تضيف إلى حياتك ساعات طوال إذا أحسنت استغلال الأوقات الضائعة. فإضافة 15 دقيقة كل يوم تعني إضافة 13 يوم عمل كل عام , و إذا أضفت 30 دقيقة كل يوم فأنت تضيف 26 يوم عمل كل عام , وهذا يعادل شهرا جديدا كل عام . واهم بالنسبة لنا أن القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة قد عنيا بالوقت اشد العناية و في مقدمة هذه العناية بيان أهميته , و أنها من أعظم النعم التي منا بها الله علينا وليبان ذلك اقسام **جل جلاله** تعالى شأنه في مطالع سور عديدة من القرآن بأجزاء معينة منه مثل الليل و النهار , الفجر و الضحى ,و العصر . و من المعروف لدى المفسرين بل وفي نظر المسلمين جميعا , أن الله إذا اقسام بشيء من خلقه فما ذلك إلا ليلفت أنظارهم إليه , و يبينهم لجليل منفعتة و عظيم أثاره .

جدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حول كيفية إداراتهم الشخصية للوقت

لا		نعم		العينة إجاباتالمبحوثين
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
76.66	23	12.33	7	عندي قائمة مكتوبة بأهدافي المستقبلية
76.66	23	12.33	7	أخطط لما سوف أقوم بإنجازه في الأسبوع المقبل
60	18	40	12	أقاوم رغبتني في تأجيل الأعمال و المماطلة في إنجازها

على الرغم من أن نسبة 96.66 % من أفراد العينة اعتبرت نفسها ناجحة في إدارة وقتها , مقابل 30 %منهم من اعتبر نفسه غير ناجح في إدارة وقته . لكن السؤال المطروح هما علي أي أساس اعتبرت نسبة 96.66 % منالمبحوثين أنها ناجحة في إدارة وقتها لان نسبة 76.66% منهم ليس عندهم قائمة بأهدافهم المستقبلية و نفس النسبة أيضا تؤكد أنها لا تخطط لما سوف تقوم به من أعمال و مهام خلال الأسبوع , مع إقرار نسبة 60 % منهم أنها تقاوم الرغبة في تأجيل الأعمال و المماطلة في إنجازها .

إذا ما يمكن استنتاجه هو أن أغلب أفراد العينة لا تجيد إدارة وتنظيم وقتها على الرغم من أن التخطيط اليومي للوقت هو الخطوة الأولى في تنظيم واستغلال الوقت بالطريقة الفعالة وعليه فان فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت , ومنه فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت .وعليه سنحاول اقتراح مجموعة من الخطط والاستراتيجيات سهلة التنفيذ ومنطقية لتنظيم الوقت والتي ندرجها في الاختصارات التالية :

1 - ضع خطة أسبوعية في متناول يدك أثناء الإعداد / 2 - ضع قائمتك في نفس الوقت من كل يوم
3- لا تضع أكثر من قائمة / 4- اكتب كل نشاطاتك في القائمة / 5- قسم وقتا على مهامك حسب
الأهمية / 6- اجمع النشاطات المتشابهة / 7- خصص لكل مهمة وقتا محددا لانجازها / 8- راجع
مهامك اليومية وتخلص من غير الضروري و فوض بعضها / 9- لا تجدد كل دقيقة من وقتك ,
اترك وقتا للطوارئ / 10- اترك وقتا للراحة لنفسك ولأسرتك / 11- التزم بقائمتك / 12 - لا تفرط
في التنظيم

جدول رقم 21 : يمثل مدى رضا المبحوثين عن استراتيجية الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية

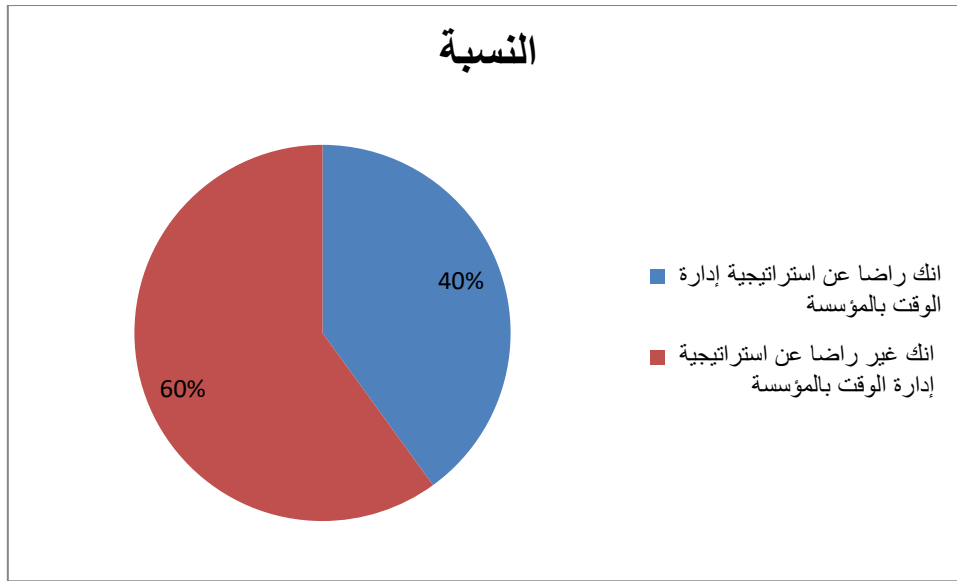
العبارة	التكرارات	النسبة المئوية %
انك راضا عن استراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة	12	40
انك غير راضا عن استراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة	18	60

نلاحظ من خلال المعطيات الممثلة في الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة تعتبر نفسها غير راضية عن الإستراتيجية المنظمة للوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية بينما تؤكد نسبة 40 % منهم أنها إستراتيجية مناسبة .

و منه نستطيع أن نقول إن السبب في عدم راضا الموظفين عن إستراتيجية إدارة الوقت باعتبار أن 8 ساعات من العمل اليومي هو أمر متعب وشاق , مما يسبب في كثير من الأحيان الشعور بالملل والرتابة في بيئة العمل و خاصة في المؤسسة العمومية لأنه في كثير من الأحيان يكون العمل قليل لكن

الوقت لا يتغير فيشعر الموظف انه يعاني من مشكلة هدر الوقت بدون فائدة و هذا ما يفسر كثرة التأخر عن العمل و مشكلة الخروج منه , بالإضافة لتأخر وقت الغداء .

الشكل رقم : 06 يمثل رضا الموظفين عن استراتيجية الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية



جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب آراءهم بخصوص المعوقات الشخصية المؤثرة على

إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		إجابات المبحوثين
40	12	كثرة استعمال الهاتف النقال أثناء العمل
20	6	الروتين اليومي
30	9	التسويق و التأجيل و المماطلة
10	3	عدم الإجابة

أما بخصوص المعوقات الشخصية المؤثرة على التسيير الفعال لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية فتمثل حسب رأى أفراد العينة في كثرة استعمال الهاتف النقال سواء في الحديث من خلاله أو عبر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وهذا أيضا تؤكد الملاحظة المباشرة , فاعلم الموظفون يستخدمون الهاتف النقال بكثرة في الأمور الشخصية وهذا ما يؤكد الواقع فالمعروف عن المجتمع الجزائري انه لم يحسن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة سواء في الحياة العامة أو في الحياة المهنية وأننا لم نأخذ منها إلا ما هو سلبي دون أن نولى اهتمام للجانب الإيجابي فيها فالهاتف النقال أو وسائل التكنولوجيا الحديثة بصفة عامة يمكننا أن نتخذ من هذه الوسائل التقنية الإيجابية المساعدة على تنظيم وتوفير الوقت من خلال برامج وتطبيقات مساعدة على استغلال الفعال للوقت .

هذا بالإضافة إلى مشكل المماطلة والتسويف و تأجيل الأعمال إلى وقت آخر و هذا لا يؤثر على الأفراد في حد ذاتهم فقط بل يؤثر غيرهم أيضا لهذا نلاحظ في مؤسستنا العمومية كثرة استعمال مصطلح انتظر قليلا أو عد غدا وغيرها من المصطلحات المتشابهة التي تدل على مؤشر التسويف و التأجيل .

جدول رقم 23: يمثل المعوقات الوظيفية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

المعوق الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
التفويض الغير فعال	13	43.33
ضعف روح الفريق والمشاركة الإيجابية	11	36.66
بيئة العمل غير ملائمة	10	33.33
إجراءات روتينية بطيئة لانجاز المعاملات	11	36.66
وجود موظفين غير مدربين وغير مؤهلين	10	33.33

نستخلص من خلال عرضنا لمجموعة من الاقتراحات حول المعوقات الوظيفية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية أن النسب متقاربة مع التأكيد على أن المعوق الرئيسي المؤثر على إستراتيجية إدارة الوقت وبسبب الإجراءات الروتينية البطيئة وذلك بنسبة 36.66 % وهذه الخاصية السلبية تزاوّل الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا فعلى سبيل المثال عند الذهاب لاستخراج وثيقة ما فإن الأمر يتطلب يوم بأكمله على الأقل ما بين المماطلة والتأخر وغياب الموظفين وغيرها وخاصة مشكلة غياب المسئول عن التوقيع على تلك الوثيقة وهذا بالإضافة إلى غياب التأهل والتدريب على قيمة الوقت فهناك الكثير من الموظفين لا يولون الوقت أي أهمية في الحياة الشخصية هذا مع تأثير بيئة العمل غير المناسبة التي تتسبب في الكثير من الأحيان بالشعور بالملل والضجر خاصة مع غياب روح الفريق والمشاركة الإيجابية , فمكان العمل هو احد البيئات القليلة التي يجبر فيها الأفراد على إقامة علاقات مع الآخرين وبحكم طبيعتها فبيئة العمل تتكون من مزيج من الثقافات التي لا تظهر إلا من خلال التواصل الاجتماعي في بيئة العمل

جدول رقم 24: يمثل عرض لآراء المبحوثين حول الأساليب الفعالة لتنظيم وتنفيذ إستراتيجية إدارة

الوقت

النسبة	التكرارات	أسلوب تسير إستراتيجية إدارة الوقت
33.33	10	استخدام أسلوب الإدارة الذاتية للوقت
13.33	4	استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الوقت
56.66	17	استخدام أسلوب الإدارة بالتفويض وتحديد المهام
40	12	وجود دورات للتدريب العاملين على أهمية الوقت

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.66% من المبحوثين تعتبر أن الأسلوب الأنسب لتسيير وتنفيذ

إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية هو أسلوب الإدارة بالتفويض وتحديد المهام , هذا من جهة كما يرى أفراد العينة انه من الضروري وجود دورات لتدريب العاملين على أهمية إدارة الوقت بالمؤسسة وذلك بنسبة 40 % , مع مراعاة تحفيز على إتباع أسلوب الإدارة الذاتية للوقت وذلك حسب آراء أفراد العينة وذلك بنسبة مقدارها 33.33 %.

ومن خلال ما تقدم نستطيع أن نقول أن أسلوب الإدارة بالتفويض يعد في مجال الإدارة العمومية من الأمور ذات الأهمية الكبرى , حيث يرتبط بجميع العمليات الإدارية وفروعها ويعتبر التفويض من أساليب الإدارة الناجحة , بما لها من أهمية في فرض الانضباط والالتزام بإجراءات تطبيق قوانين علاقات العمل

فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية , وتوفير العوامل المادية المناسبة لبيئة العمل, وتعيين الأفراد في كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها مع بعض بحيث يمكن لكل فرد من الأفراد العمل معا بكل فاعلية , ولا يتم هذا الأمر إلا بتحديد المهام والواجبات بدقة , فالعمل الإداري يقوم على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعة من الموظفين على أن يعقب ذلك تحديد المسؤوليات عن السلطات اللازمة لمسايرة تنفيذها على أكمل وجه ممكن وبفاعلية المطلوبة .

أما بخصوص رغبة الموظفين في استعمال الإدارة لخاصية تدريب العاملين على أهمية الوقت , فمن الصواب الاعتراف بأنه خاصية فعالة للاستثمار الجيد للوقت لأنه يشجع قبل كل شيء على تعلم وإتقان فن الإدارة الذاتية للوقت لان هذا الأسلوب يعتمد لدرجة الأولى على مستوى الدافعية لدى الأفراد وانطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة لتوفير الصفات الشخصية المسيرة للفرد واكتساب

مهارات ومعارف ومعلومات أولية , و تبدأ أهمية الإدارة الذاتية للوقت في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها .

جدول رقم 25 : يمثل أهم الأساليب لقياس فعالية إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية

أسلوب القياس	التكرارات	النسبة المئوية
عدم الوصول إلى العمل متأخرا	13	43.33
عدم الانصراف من العمل باكرا	13	43.33
تحديد قيمة لإنتاج الفرد في الساعة	10	33.33
عدم الميل إلى البطء و انتظار التعليمات	10	33.33

توضح الشواهد الكمية من خلال الجدول رقم (22) أن النسب المئوية متقاربة نوعا ما , إلا أن النسبة الأكبر كانت بمعدل 43.33 والتي تخص مؤشر عدم الوصول إلى العمل متأخر وعدم الانصراف من العمل باكرا .

وطبقا لما تم عرضه نستنتج أن عدم التأخر وعدم الانصراف من العمل قبل نهاية الدوام , بالإضافة الى تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة أو اليوم أو الأسبوع , وعدم الميل إلى البطء وانتظار المعلومات هي عبارة عن أساليب فعالة لقياس مدى التزام الموظفين بإستراتيجية إدارة الوقت , وقياس مدى الالتزام و الانضباط واحترام قوانين العلاقات العامة , والتي تعتبر فيها الالتزام بالمواعيد والوقت المحدد المعيار الإيجابي نحو تحقيق أهداف المؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة عمومية

المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع تأثير علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية , ونحن نخص بالذكر دراسة حالة الجماعات المحلية والمحددة في البلدية، إلى مجموعة من الاستنتاجات و هي كالتالي :

1/ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول :

استنادا إلى الشواهد الإمبريقية , و التي حاولنا من خلالها معرفة كيف يؤثر تطبيق إجراءات علاقات العمل الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات و التي نستدرجها في الاختصارات التالية :

1 / إن المؤسسة العمومية الجزائرية كغيرها من مؤسسات الدولة تخضع لمجموعة من القوانين المنظمة و المسيرة لها من أهم القوانين المنظمة لها قانون علاقات العمل ومن بين الوسائل المستخدمة لتسير هذه العلاقات نجد في مقدمتها النظام الداخلي , عقد العمل , بالإضافة لاتفاقيات و الاتفاقيات الجماعية , أما عن أساليب تنظيم وتسير هذه العلاقات فنجد أبرزها أسلوب الرقابة والإشراف ونظام المشاركة الجماعية.

2 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من قلة الالتزام والانضباط بالقوانين و الإجراءات المنظمة لعلاقات العمل فيما في ذلك الالتزام بالنظام الداخلي والذي يعتبر الدستور الرسمي لضمان السير الفعلي و الإيجابي للصالح العام للمؤسسة و عقد العمل الذي يعتبر الوسيط الرسمي بين الموظف و الإدارة سواء من ناحية تأدية الواجبات أو من ناحية ضمان الحقوق . وذلك بنسبة 43.34% (جدول رقم 4)

3 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من معوق عدم الالتزام، و قلة الانضباط بقوانين علاقات العمل، مما يؤدي على صعوبة في تنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت المتمثل خاصة فيما جاء به الأمر رقم 97- 03 ، المؤرخ في رمضان عام 1417 الموافق ل 11 يناير سنة 1997 . الذي يحدد المدة القانونية للعمل . وذلك بنسبة 43.33%

4 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من ظاهرة مزاحمة الثقافة المحلية لثقافة التنظيمية السائدة ، سواء من ناحية المعرفة والدارية التامة بالقوانين واللوائح الإدارية الضابطة لعلاقات العمل أو من ناحية التحلي بثقافة حب العمل و تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى قلة الانضباط و بالتالي التأثير السلبي على السير الهادف لإستراتيجية إدارة الوقت . وذلك بنسبة 43.33%

5 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من مشكلة الرتابة في بيئة العمل و هذا ما يؤثر بشكل مقلق و سلبي على إستراتيجية إدارة الوقت نتيجة تدهور الحالة النفسية للموظف مما يزيد من حدة قلة الالتزام نتيجة التغيب و كثرة التأخر . و ذلك بنسبة 63.33% (جدول رقم 6)

6 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من ظاهرة التأخر المتكرر عن العمل بالإضافة إلى ظاهرة الخروج باكرا منه وهذا يعدا إخلالا بالقوانين المسيرة لعلاقات العمل و هذا يعني استحالة ضمان الاستثمار الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت . وذلك بنسبة 86.66% (جدول رقم 7)

7/ من الضروري بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية أن تسعى جاهدة إلى تفعيل آلية التطبيق الفعلي و الصارم للقوانين المنظمة لعلاقات العمل من أجل فرض قدر اكبر بالالتزام بهذه الإجراءات التنظيمية مما يؤدي بالضرورة إلى ضمان التنفيذ الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت . ذلك بنسبة 60 %.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني :

من خلال طرحنا لمجموعة من الأسئلة تحت عنوان تأثير علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية توصلنا إلى النتائج التالية :

1 / التأثير السلبي لمنظومة العلاقات غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية و ذلك بنسبة 63.33 % (جدول رقم 13)

2 / إلزامية وضع قوانين ولوائح ضابطة و منظمة لتأطير علاقات العمل غير الرسمية غير الرسمية و تفعيل دورها الإيجابي , باعتبارها من خصائص تأهيل المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية

3 / اقتصار دور علاقات العمل غير الرسمية في التخفيف من حدة التأثير السلبي لمشكلة الروتين و الرتبة و ضغوطات العمل النفسية و الاجتماعية .

4 / إهمال الدور الإيجابي والفعال لمنظومة علاقات العمل غير الرسمية في المؤسسة العمومية الجزائرية بالرغم من أنها احد أهم خصائص تحقيق الرضا الوظيفي و التنظيمي التي يؤدي إلى تحفيز مبادئ الالتزام و الانضباط و بالتالي الاستثمار المثالي لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة . و ذلك بنسبة 63.33%

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث :

1 / لأسلوب الرقابة و الإشراف دور فعال في تحقيق و فرض الانضباط و الالتزام بالقوانين و الإجراءات المنظمة و المسيرة لعلاقات العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية . وذلك بنسبة 50 %

2 / لأسلوب الرقابة و الإشراف دور إيجابي في ضمان السير الفعلي لإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية , باعتبار المشرف أو المسئول عن تنفيذ مهمة الرقابة قدوة مهنية للموظفين فإن التزم التزاما , و العكس صحيح .

3 / تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من معوق التنفيذ الفعلي لأسلوب الرقابة و الإشراف , و بالتالي فمن الضروري حرص القيادة على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية أثناء تأدية المهام الوظيفية . وذلك بنسبة 16%

4 / من الضروري تطبيق أسلوب الرقابة والإشراف بالاعتماد على أسلوب الحوار و المشاركة الإيجابية لضمان الاتصال و منه التقليل من مشكلة الهرمية التي تعاني منها المؤسسات العمومية الجزائرية , الذي من شأنه أيضا تفعيل الدور الإيجابي لعلاقات العمل غير الرسمية . و ذلك بنسبة 63.33 % (جدول رقم 17)

النتائج العامة الدراسة :

* تأثر علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت , باعتبارها المنظم الرسمي للوقت بالمؤسسة العمومية

* يعتبر عقد العمل و النظام الداخلي من أهم وسائل التنظيم و التسيير لعلاقات العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

* يعتبر أسلوب الرقابة ولإشراف من أهم الأساليب المنظمة و المسيرة لعلاقات العمل و بالتالي المنظمة ومنه يمكن اعتباره الضمان الفعلي لتنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

* ضرورة وضع إستراتيجية أكثر مصداقية و دقة لضمان تطبيق وتنفيذ إستراتيجية إدارة الوقت و المؤسسة العمومية الجزائرية , لان التخطيط للوقت لا يجدي نفعا إذا لم يكن مدعما بمعايير وأساليب تنفيذ فعالة .

* محاولة إظهار فرص الترقية للمناصب العليا لفتح باب التنافس الإيجابي و الودي , باعتبارها أسلوب فعال و محفز معنوي ومادي من شأنه التقليل من عدم الانضباط و الالتزام في المؤسسة العمومية الجزائرية .

* أهمية تغطية الأجر المتقاضي لمعظم حاجات الموظف , باعتباره محفز مادي يساهم في فرض الالتزام بما جاء في قوانين علاقات العمل و بما في مقدمة ذلك الالتزام بوقت العمل .

خاتمة

خاتمة :

في الأخير، يمكن القول بأن علاقات العمل إن لم تكن تؤدي وظائفها داخل المؤسسة العمومية الجزائرية فإن هذه العلاقات تصبح دون فائدة ، فالمتوقع أن للمنظمة قوانينها و لوائحها و نظامها الداخلي .

و علاقات العمل داخل المؤسسة تتفاعل مع أنظمة المؤسسة الداخلية و ينبغي ان يدرك الموظفون معايير المنظمة و نظامها , فان لم يدرك الموظفون هذه المعايير التي تتوقعها الإدارة المحلية فانه يمكن إن يكون سلوكهم خاطئا و غير موجه , و المنظمة الحكيمة هي التي تشرح لموظفيها مختلف اللوائح و الأنظمة الداخلية و ينبغي إقناعهم بجدوى تلك اللوائح , و الغرض من تكوينها وسبب إنشائها .لأنه في كثير من الأحيان يذهب الموظفون إلى تأييد المعايير التي اشتركوا في خلقها وابتكارها و يساندوها , أما المعايير و اللوائح التي لم يشاركوا في صنعها فإنهم لا يساندوها بدقة , بل تكون مفروضة عليهم من الخارج، فلا يقبلوها برحابة و خاصة في المؤسسة العمومية .

و بالإضافة إلى ذلك فان التمسك باللوائح الإدارية و النظم بحرفيتها و دقتها أمر يؤدي إلى تجاهل الجماعات في المؤسسة و الفروق الفردية بين الأفراد , فعندما نضع الأفراد على مستوى واحد بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم فإننا نعرضهم لنفس النوع من المعاملة التي نعامل بها الكراسي و المناضد بما يلغي الجانب الشخصي في العلاقات النظامية و يصبح الموظفون ضحايا لنظام غير حي مما يؤدي إلى عدم العدالة و غياب الرضا الوظيفي و بالتالي تدهور مؤشر الانضباط الوظيفي و التنظيمي للمؤسسة العمومية .

أما بخصوص إستراتيجية إدارة الوقت فنستطيع إن نقول انه من المنطق إن جل المؤسسات في المجتمع معنية بالوقت , بحيث يعتبر ضمن موارد الإدارة المتاحة للمؤسسات , و لذلك لكون الإدارة تحتاج

إلى وقت تستطيع من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة , و انطلاقا من أهمية الوقت كمورد هام من موارد الإدارة العمومية فهو يرفع من كفاءة الأفراد و المؤسسات , إذا ما تم التفاعل معه بعقلانية , و لهذا فان الاستثمار الفعال للوقت يعبر عنه بإستراتيجية إدارة الوقت , نظرا لكون هذه الأخيرة كغيرها من العمليات الإدارية لمانتطلبه من تخطيط وتنفيذ و مراجعة بصفة دورية , بالرغم من أنها قد تستغرق الكثير من الوقت إلا أنها تنمي الممارسات الفعالة من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت و تقود إلى الفعالية في استغلاله بشكل يضمن الوصول إلى الأهداف المنشودة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1/ الكتب :

- 1 - إبراهيم زكي اخنوخ :شرح قانون العمل الجزائري ,ط2,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر
1982,
- 2 - أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)
ط 2,ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1994.
- 3 - بربر كمال : إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع
بيروت 2007.
- 4 - بطرس حلاق : السلوك التنظيمي ,الجامعة الافتراضية السورية ,سوريا 2020.
- 5 - بوجيه محبوب : أصول البحث العلمي و مناهجه ط2 , دار المناهج لنشر و التوزيع , عمان ,
2005 .
- 6 - حسان الجيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ,ديوان المطبوعات
الجامعية ,الجزائر ,2008.
- 7 - حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات ,دار الفجر , الجزائر ,2006
- 8 - حسين محمد جواد الجبوري : منهجية البحث العلمي - مدخل لبناء المهارات البحثية - دار
الصفاء للنشر و التوزيع , ط 2 ,عمان , 2014 .
- 9 - داييل كارنيغي : فن إدارة الوقت ,مكتبة جزيرة الورود ,ط 1 ,2010
- 10 - رابح كعياش : علم اجتماع التنظيم , مخبر علم اجتماع الاتصال, قسنطينة 2006 .

- 11 - رحيم آيت حسين : إستراتيجية المؤسسة , ط1 , دار بهاء الدين لنشر و التوزيع , قسنطينة , 2008 .
- 12 - رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات في الجزائر , دار هومة , الجزائر , 2005 .
- 13 - رعد حسن صرن : نظرية الإدارة والأعمال , دار الرضا لنشر والتوزيع , سوريا 2004 ,
- 14 - سليم بطرس جليدة , محمد هشام حريز: فن إدارة الوقت والاجتماعات , الطبعة الأولى , عمان , الأردن , 2007 .
- 15 - سيد سالم عرفة : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير , دار الراية للنشر والتوزيع , الأردن 2012 .
- 16 - طلعت لطفي إبراهيم : علم اجتماع التنظيم , دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع , 2008 ,
- 17 - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري , الأردن , دار أسامة لنشر والتوزيع , 2008 ,
- 18 - عبد الباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي , طبعة الأولى , مكتبة الإنجاز المصرية , القاهرة , 2007 ,
- 19 - عبد الحميد عطية ديناميكية الجماعات المكتب الجامعي الحديث , مصر , 2002 .
- 20 - عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم و الإدارة , دار الحديث , الإسكندرية , 2007 .
- 21 - عبد المالك مزدهرة : دروس في الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات , ديوان المطبوعات الجامعية , بسكرة , 2005/2006 .
- 22 - عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2003 .
- 23 - العجمي محمد حسين : الإدارة المدرسية , دار الفكر العربي لنشر القاهرة , 2000 .
- 24 - العلاقة بشير : أساسيات إدارة الوقت , دار اليازوري , للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .

- 25 - علون قاسم ,أحميد نجوى :إدارة الوقت (مفاهيم -عمليات -تطبيقات) دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان, الأردن .2009.
- 26 - علي حسين و آخرون : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال , دار حامد لنشر و التوزيع , عمان 1999 .
- 27 - عليان ريحي مصطفى :إدارة الوقت النظرية والتطبيق ,دار جرير لنشر والتوزيع ,الأردن ,2011.
- 28 - عمار بوضياف :الوجيز في القانون الإداري , دار ريحانة انشر و التوزيع , الجزائر , 2003 .
- 29 - فوضيل دليو و علي المغربي و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية , منشورات جامعة منتوري , قسنطينة ,2010 .
- 30 - ليستر اربيتل :إدارة الوقت -المرشد الكامل للمدرين اللذين يعانون من ضغط العمل- ,الأهلية لنشر والتوزيع الأردن ,1999.
- 31 - محمد أزهر سعيد السماك : طرق البحث العلمي - أسس و تطبيقات - دار اليازوري , ط1 , عمان , 2011 .
- 32 - محمد بن فوزي الغامدي : إدارة الوقت , ط1 ,مكتبة فهد الوطنية لنشر , الدمام , 2018 ,
- 33 - محمد قاسم القربوتي: السلوك والتنظيم, الطبعة الخامسة ,2009.
- 34 - محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة , دار وائل لنشر و التوزيع ,الطبعة الثالثة ,الأردن ,2008,
- 35 - مدحت أبو نصر : إدارة الوقت (المفهوم القواعد والمهارات) ,المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة , الطبعة الأولى .2012.

- 36 - ياسر احمد فرح :إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ,دار الحامد لنشر والتوزيع , عمان,الأردن ,2007

2/ المعجم و القواميس :

- 37 - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية , مكتبة البنان بيروت , الطبعة الثالثة 1993,
- 38 - حبيب الصحاف : محجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : علم الاجتماع الصناعي , الطبعة الأولى, لبنان, 2003.
- 39 - عثمان آيت احمد : المعجم التربوي , المركز الوطني للوثائق التربوية , الجزائر 2009 .
- 40 - ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم ,ديوان المطبوعات الجامعية , الطبعة الأولى ,الجزائر 2011.

3/ المجلات و الدوريات :

- 41 - إسلام الشمولي : الفراغ و الروتين القاتل من أسبابه الجوهريّة , مجلة الرأي , العدد الخامس , 2019 /11 /21 .
- 42 - خرموش منى إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي , مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , جامعة الشهيد حمت لخضر ,الوادي ,العدد,13
- 43 - لطفي النبيري مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم ,مجلة الباحث الاجتماعي ,العدد 10, جامعة أم البواقي , الجزائر , سبتمبر 2010.

44 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 15 / 11 / 04 / 1990 .

4/ الأطروحات و الرسائل العلمية :

45 - برباخ رابح : أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لداء مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر - أطروحة دكتوراه - في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية , تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , سنة الإنجاز, 2018/2017

46 - بن سالم كمال : النظام الداخلي للهيئة المستخدمة , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , جامعة السانبا سنة 2004 / 2005 .

47 - تويخ بن عثمان : دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية - دراسة حالة البلدية - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , تخصص قانون إدارة عامة , تلمسان - الجزائر - سنة الإنجاز 2010-2011

48 - رفيق قروي : علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية , دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية , دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , تخصص تنظيم وعمل , قسم علم اجتماع , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة باجي مختار , عنابة , سنة الأنجاز 2009/2010.

49 - سمية عجمي : دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة , دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , في علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة أم البواقي , سنة الإنجاز 2015/2016.

- 50 - عبير فوزي الخطيب : إدارة الوقت و تأثيرها على مستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية ", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , قسم إدارة الأعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا , 2009.1-
- 51 - غريب منية : علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , " دراسة ميدانية بمركب اسميدال " -عنابة -أطروحة دكتوراه علم الاجتماع , قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة منتوري , قسنطينة , 2007 /2002.
- 52 - فاطنة حديبي : دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , تخصص تنظيم وعمل , كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية , قسم علم اجتماع ج,جامعة محمد بوضياف المسيلة ,سنة الإنجاز 2015/2014.
- 53 - فضيلة مختاري : نظام البلدية - دراسة مقارنة بين الجزائر و فرنسا - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , تخصص إدارة محلية , قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية , كلية الحقوق و العلوم السياسية , جامعة محمد بوضياف المسيلة , سنة الإنجاز 2019 /1018 .
- 54 - لجيف زهرة :العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي ,دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية -بعين الملح -ولاية المسيلة ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ,في علم الاجتماع ,تخصص تنمية الموارد البشرية ,كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية,قسم علم اجتماع ,جامعة محمد بوضياف المسيلة ,سنة الإنجاز ,2016/2015.
- 55 - محمود إبراهيم سعيد ملحم : دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسة العامة و الخاصة بمحافظة قلييلية- دولة فلسطين -أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال , قسم إدارة الأعمال , كلية التجارة , جامعة القاهرة , 2010.

56 - ناجي الهاشمي : دور البلدية في التنمية المحلية - الهياكل القاعدية نموذجا - مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر , تخصص قانون إداري , قسم الحقوق , كلية الحقوق و العلوم السياسية , جامعة احمد دارية أدرار , سنة النجار , 2017 - 2018 .

5/ مواقع الانترنت :

57 - ./ http //elern.univ-ouargla -pdf elr / coument / 2013-2014/ dz/ - cidReq=2002. القروي عبد الرحمان ,خليلي احمد:اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,

58- فاطمة مشعلة :مهارات العمل ضمن فريق مقال الكتروني نقل عن.<http://w.w.w.hrdiscussion .com/ downloadfile /54433/1/1283465658/.pdf>

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

استبيان بحث حول :

تأثير علاقات العمل على إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية
الجزائرية

دراسة ميدانية بلدية - بوتلجة - ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير أكاديمي في تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة : عطيل

عواطف

إعداد الطالبتين :

- كافي مروى

- صالح منال

ملاحظة :

ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختيارك .

إن هذه المعلومات سرية تامة ولن تستخدم إلا للغرض العلمي .

*وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر، و شكرا لتعاونكم وثقتكم لإتمام هذا العمل.

السنة الجامعية : 2021/2022

المحور الأول: بيانات عامة حول خصائص عينة الدراسة :

1- الجنس : 1-1 ذكر () 2-1 أنثى ()

2- الخبرة المهنية :

2 - 1 أقل من 5 سنوات

2 - 2 ما بين 5 و 10 سنوات

2 - 3 من 10 إلى 16 سنة

2 - 4 أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمدى التزام الموظفين بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل:

3/ ماذا تعني كل علاقات العمل :

3-1 تكليف بالمهام والمسؤوليات ()

3-2 حقوق و واجبات ()

3-3 إستراتيجية لإدارة الوقت ()

أخرى تذكر :

3- ماذا يعني عقد العمل بالنسبة إليك :

3-1 حق يجب أن تتمتع به ()

3-2 واجب عليك الالتزام به ()

3-3 ضمان لراتب شهري ()

ولماذا؟.....

4/ - هل تلتزم بما جاء في عقد العمل حرفيا :

نعم () لا ()

في كلتا الإجابتين وضح لماذا ؟.....

5/ هل تلتزم بالنظام الداخلي لمؤسسة :

دائما () أحيانا () نادرا ()

في كلتا الإجابتين وضح لماذا ؟.....

6/ في حالة عدم الالتزام بقوانين المؤسسة أو ما جاء في عقد العمل هل تتعرض للعقوبة :

نعم () لا ()

* في حالة الإجابة بعم ما نوع هذه العقوبة :

7-1 خصم من الراتب الشهري () 7-2 إنذار و توبيخ () 7-3 إضافة ساعات العمل ()

أخرى تذكر :.....

8/ ما طبيعة المشاكل التي تواجهك في علاقات العمل :

8-1 غياب القوانين الخاصة بعلاقات العمل ()

8-2 الصرامة في تطبيق القوانين وللوائح الإدارية ()

8-3 الروتين و ضغوطات العمل ()

8-4 عدم وضوح الأدوار المهنية ()

أخرى تذكر :

9/ ما المشكلات التي تعتقد أنها تؤثر على استغلال الوقت بالمؤسسة :

10/ هل يتأثر بعض الموظفين متأخرين عن العمل :

دائماً () أحياناً () نادراً ()

11/ هل يغادر بعض الموظفين أماكن عملهم قبل الوقت الرسمي :

دائماً () أحياناً () نادراً ()

*لماذا *

12/ بماذا تفسر عدم انضباط الموظفين في عملهم :

12-1 عدم الشعور بالمسؤولية ()

12-2 عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به ()

12-3 عدم اقتناعهم بالقوانين التي تنظم العمل ()

12-4 عدم تعودهم على الانضباط بصفة عامة ()

أخرى تذكر :

13/ حسب رأيك ما هي أفضل طريقة لتقليل من عدم الانضباط :

13-1 تطبيق القوانين بصرامة ()

13-2 خلق جو مريح في بيئة العمل ()

13-3 المعاملة الجيدة عن طريق التعاون و المشاركة الفعالة ()

13-4 الالتزام بالعلاقات الرسمية فقط ()

أخرى تذكر

المحور الثالث : بيانات تتعلق بتأثير أسلوب الرقابة و الإشراف على الالتزام بتطبيق إجراءات علاقات

العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية .

14/ كيف تصف أسلوب الرقابة في مؤسستك ؟.....

15/ هل تنزعج أثناء القيام بمهمة الرقابة و التحقيق في المهام والوظائف التي تقوم بها :

نعم () لا ()

16/ هل تفضل بأن يكون أسلوب الرقابة :

16-1 صارما يعتمد على التطبيق الحرفي للقوانين وإجراءات التنظيم

16-2 الأسلوب المتفهم المعتمد على الحوار و المشاركة الإيجابية في انجاز المهام و تحمل

المسؤولية ()

في كلتا الإجابتين وضح لماذا ؟.....

17 - في رأيك كيف يؤثر أسلوب الرقابة والإشراف على تطبيق إجراءات علاقات العمل في مؤسستك

؟:.....

18- في رأيك كيف يؤثر أسلوب الرقابة والإشراف على إستراتيجية إدارة الوقت بمؤسستك؟

.....

المحور الرابع : بيانات تتعلق بتأثير علاقات العمل غير الرسمية على إستراتيجية إدارة الوقت

بالمؤسسة

19- كيف تقيم علاقتك بزملاء المهنة : جيدة () مقبولة () سيئة ()

واشرح باختصار لماذا ؟.....

20- كيف تفضل القيام بعملك : 1-23 بشكل جماعي () 2-23 بشكل فردي ()

و لماذا ؟.....

21- إذا كانت علاقتك جيدة مع زملاء العمل هل يؤثر هذا على :

1-21 مستوى أدائك عملك () 2-21 مستوى سرعة تنفيذ عملك () 3-21 مستوى جودة عملك ()

(

أخرى تذكر:.....

22- هل تتبادل مع زملاء العمل المعلومات المتعلقة بالعمل مثل وجود ترقية و حوافز

نعم () لا ()

23- إذا تأخر أو تغيب عن العمل هل تقوم بعمل مكانه :

نعم () لا ()

في كلتا الإجابتين وضح لماذا ؟.....

24- هل تشتركون في اتخاذ القرارات التي تخص جماعة العمل:

دائماً () أحيانا () نادرا ()

25- في حالة حدوث مشاكل في بيئة العمل هل تتعاون جماعة العمل في حل هذه المشاكل

دائماً () أحيانا () نادرا ()

26- حسب رأيك كيف تؤثر علاقات العمل غير الرسمية على الالتزام بإجراءات علاقات العمل و إستراتيجية إدارة الوقت بمؤسستك :

26 - 1 المساهمة في فرض الالتزام بالقوانين المنظمة لعلاقات العمل الرسمية ()

26-2 المساهمة في الالتزام بإستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة ()

26-3 التحفيز على جودة العمل و السرعة في تأدية الواجبات المهنية ()

26-4 التشجيع على انتشار الثقافة الاتكالية و المماثلة في انجاز المهام ()

أخرى تذكر:

27- في اعتقادك هل وجود علاقات عمل غير رسمية بين الموظفين :

27-1 ينعكس سلبا على إستراتيجية إدارة الوقت بمؤسستك ()

27-2 ينعكس إيجابا على إستراتيجية إدارة الوقت بمؤسستك ()

في كلتا الإجابتين وضح لماذا ؟.....

المحور الخامس: بيانات تتعلق بخصائص إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية الجزائرية .

28- ماذا يعني لك الوقت ؟.....

29- هل تشعر أنك ناجح في استغلالك لوقت : نعم () لا ()

وضح لماذا؟.....

30- كيف تدير وقتك :

30-1 هل عندك قائمة مكتوبة بأهدافك المستقبلية : نعم () لا ()

30-2 هل تخطط ما الذي تريد إنجازه في الأسبوع المقبل : نعم () لا ()

30-3 هل تقاوم الرغبة في تأجيل أعمالك و المماطلة فيها : نعم () لا ()

أخرى تذكر :.....

31 هل أنت راض عن إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة ؟

راضا () غير راض ()

وضح لماذا في كلتا الإجابتين ؟.....

32- حسب رأيك ما هي أهم الأساليب الفعالة لتسيير إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة

32-1 وجود دورات لتدريب العاملين على أهمية وقيمة الوقت ()

32-2 استعمال أسلوب الإدارة الذاتية للوقت ()

32-3 استعمال أسلوب الإدارة بالهدف في إدارة الوقت ()

32-4 استعمال أسلوب الإدارة بالتفويض بتقسيم المهام ومنه تقسيم الوقت ()

أخرى تذكر :.....

33- من وجهة نظرك ما هي أبرز المعوقات الشخصية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت في مؤسستك ؟

.....

34- ما هي ابرز المعوقات الإدارية و التنظيمية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الوقت

34-1 وجود موظفين غير مدربين وغير مؤهلين ()

34-2 التفويض غير الفعال () -

34-3 ضعف روح الفريق و المشاركة الإيجابية بين الموظفين ()

34-4 بيئة العمل غير ملائمة (مكان العمل غير مريح ,إضاءة غير مناسبة) ()

34-5 إجراءات روتينية بطيئة لانجاز المعاملات ()

أخرى تذكر:

35- حسب رأيك ما هي ابرز أساليب قياس فعالية إستراتيجية إدارة الوقت بالمؤسسة العمومية

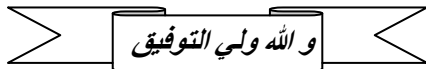
35-1 عدم الوصول إلى العمل متأخرا ()

35-2 عدم الانصراف من العمل مبكرا ()

35-2 تحديد قيمة لإنتاج الفرد في الساعة ()

35-3 عدم الميل إلى البطء و انتظار التعليمات ()

أخرى تذكر:



ملاحظات الأستاذ المشرف