

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم إجتماع التنظيم و العمل

عنوان المذكرة :

إدارة الوقت و جودة العمل داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI_الطارف

إعداد الطلبة :

يخلف إبتسام

لعبيدي نصيرة

لجنة المناقشة :

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم و اللقب
رئيساً	أستاذ التعليم العالي	بن تروش عماد
مشرفاً مقررًا	أستاذ التعليم العالي	شرفة إلياس
عضواً مناقشاً	أستاذ محاضر أ	دفون محمد

السنة الجامعية : 2021 /2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

لا يسعنا و قد إنتهينا من كتابة هذه المذكرة ، إلا أن نشكر الله سبحانه و تعالى على فضله الذي أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد أولاً و آخراً

كما نتوجه بفائق الإمتنان و جزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " شرفة إلياس " الذي لم يدخر جهداً في مساعدتنا و تقديم لنا النصائح القيمة كما هي العادة فكانت لنصائحه أبلغ الأثر في بناء موضوع المذكرة

نتقدم بالشكر و العرفان إلى الأساتذة الأفاضل الذين نعزز بقبولهم المشاركة في تقييم و مناقشة هذه المذكرة الأستاذ " بن تروش عماد " و الأستاذ " دفون محمد "

نوجه شكرنا لديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الطارف و كل من تعاون معنا على إتمام عملنا هذا ، و من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد .

يخلف إبتسام

لعبيدي نصيرة

ملخص الدراسة :

إدارة الوقت عملية ترتبط بالبحث دوماً عن أساليب لإدارة جيدة للمهام و للتحكم في مختلف السلوكيات المنتجة للعمل الفعال ، من خلال تبني مجموعة المعايير التي تقاس بها مدى تحكم المؤسسة في الوقت من أجل بيئة عمل متكاملة و متناسقة في عملها ، إذ تعكس بهذا نظرتها نحو التقدم و الإستمرارية و التي تساهم في تحقيق الجودة في عملها ، و عليه جاءت إشكالية الدراسة لتبحث عن إجابة للتساؤل العام للدراسة و هو : كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق جودة العمل بديوان الترقية و التسيير العقاري_ ولاية الطارف ؟ ، تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة ؟
- هل إدارة الوقت تأثير على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة ؟
- ماهي الآليات المعتمدة من طرف الديوان للتحكم في إدارة الوقت ؟

و قد تم إستخدام أدوات لجمع البيانات و المعلومات من الملاحظة و الإستمارة و تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مديرية ديوان الترقية و التسيير العقارية_ لولاية الطارف حيث بلغت العينة 50 عامل ، و تم تحليل البيانات الواردة من الإستمارة و الملاحظة المنظمة بالمنهج المختار الوصفي التحليل و خلصت نتائج الدراسة لعدد من النتائج **أهمها** : أنه ليس هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة محل الدراسة و أن هناك تأثير لإدارة الوقت على جودة و قيمة العمل بالديوان، و تم إستخلاص مجموعة من الآليات التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة للتحكم في الوقت من بينها : إلزامية إتباع القوانين و الإجراءات الإدارية أثناء القيام بالعمل / الرقابة المشددة و التوجيه المستمر من طرف الرؤساء / المشاركة لإنهاء العمل أو تفويضه / الإهتمام بعملية الإتصال و العلاقات الرسمية داخل الديوان / الحفاظ على العلاقات و بقائها في إطار العمل .

Résumé :

La gestion du temps est un processus qui est associé à la recherche constante de bonnes méthodes de mission pour contrôler les différents comportements produits pour un travail efficace en adoptant dans l'ensemble les critères par lesquels le contrôle de la fondation est mesurée dans le temps pour une action intégrée et cohérente dans ses travaux. Cela reflète sa vision du progrès et de la continuité, qui contribue au succès de son travail et donc le problème de l'étude est de trouver une réponse à la question générale de l'étude : comment la gestion du temps contribue au bon déroulement à l'office de promotion et de la gestion immobilière (OPGI)-wilaya D'Eltaref ?, voici quelques questions suivantes :

- Y'a-t-il une utilisation optimale de la gestion du temps pour structure organisationnelle efficace ?
- La gestion du temps a-t-elle une influence sur la qualité et les valeurs du travail dans l'entreprise ?
- Quels sont les mécanismes adoptés par le cabinet pour contrôler la gestion du temps ?

Des outils ont été utilisés pour recueillir des données et de l'information à partir de l'observation et du formulaire, et un simple échantillon aléatoire a été prélevé par l'office de promotion et de gestion immobilière de la wilaya d'Eltaref ; l'échantillon est de 50 travailleurs, et les données du formulaire ont été analysées et l'observation organisée d'une méthode descriptive analytique les résultats notamment : Il n'y a pas d'utilisation optimale de la gestion du temps pour une structure organisationnelle efficace, et il y'a un effet de gestion du temps sur la qualité et la valeur du travail du bureau. Un total de mécanisme a été extrait et adopté par l'entreprise dans l'étude du contrôle du temps, parmi lesquelles : l'obligation de respecter les lois et procédures administratives dans le cadre du travail / le strict contrôle et les conseils impartis par les chefs / la coopération pour terminer le travail / l'attention à la communication et les relations formelles dans le bureau / maintenir les relations et les garder dans le cadre du travail.

قائمة المحتويات

كلمة شكر و تقدير

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري و المفهمي للدراسة

تمهيد

- 1- الإشكالية ص 20
- 2- أهمية الموضوع ص 23
- 3- أسباب إختيار الموضوع و أهدافه ص 24
- 4- مفاهيم الدراسة ص 25
- 5- نظريات الدراسة ص 37
- 6- الدراسات السابقة ص 60

خلاصة

الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- لمحة عن ميدان الدراسة ص 72
- 2- المنهج المستخدم ص 79
- 3- عينة الدراسة ص 80
- 4- أدوات جمع البيانات ص 81

خلاصة

الفصل الثالث : إدارة الوقت في التراث السوسولوجي

تمهيد

- 1- أهمية إدارة الوقت ص 87
- 2- أساليب إدارة الوقت ص 89
- 3- العوامل المساعدة في فعالية إدارة الوقت ص 103
- 4- مصادر كفاءة إستراتيجيات إدارة الوقت ص 115
- 5- دور إدارة الوقت في التميّز الأدائي ص 119
- 6- عوائق إدارة الوقت و مصادر ضياعه ص 121

خلاصة

الفصل الرابع : جودة العمل في المؤسسة

تمهيد

- 1- أهمية تطبيق معايير الجودة في العمل ص 128
- 2- مبادئ جودة العمل ص 130
- 3- إدارة جودة العمل ص 132
- 4- أهم الإحتياجات الأدائية لتحقيق التميّز المؤسسي ص 135
- 5- أهمية إدارة الوقت في إكتساب جودة العمل ص 137
- 6- مؤشرات تدني الجودة في العمل ص 145

خلاصة

الفصل الخامس : تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- تحليل البيانات في ظل التساؤلات ص 150
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها ص 219
- 3- الملاحق ص 226

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	مخطط جاننت	01
49	سلم الحاجات لماسلو	02
51	تصور أثر الدراسة العلمية للسلوك الإنساني بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة	03
53	مكونات النظام	04
76	الهيكل التنظيمي لمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف	05
92	أبعاد الأهداف بالنسبة للوقت بعيدة المدى و قريبة المدى	06
99	معيار إحتمال التقويض	07
123	مصادر ضياع الوقت في العمل	08
133	نظام إدارة الجودة	09
151	متغير الجنس للعمال	10
152	الفئة العمرية للعمال	11
154	الحالة العائلية للعمال	12
155	سنوات الخدمة للعمال	13
157	المؤهل العلمي للعمال	14
159	الفئة الوظيفية للعمال	15
161	مدى قضاء العاملين من وقت في التخطيط لمهامهم	16
163	مجموعة الأدوات التي يستخدمها العاملين في التخطيط	17
164	تأدية العاملين لعملهم بناء على نظام الأولويات و الأهداف	18
166	تحقيق العاملين ما يبرمج عمله خلال اليوم	19
167	طريقة إنهاء العمل للعاملين	20
168	سبب عدم إنهاء مهام بعض العاملين	21

170	مدى إيجاد العاملين وقت للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل	22
171	نوع الأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال	23
172	مدى تقديم شرح وصف للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموظف الجديد	24
174	الطريقة التي يوصف بها الأدوار و المسؤوليات	25
175	ممارسة العاملين للمهام في ساعات الراحة الخاصة	26
176	مدى قدرة العاملين في إنجاز مهامهم بسهولة	27
177	مدى صعوبة القيام بالعمل لدى العاملين	28
178	ما أدت به الصعوبات التي يواجهها العاملين في أداء العمل	29
180	مدى تفويض الأعمال من طرف المسؤول للأفراد العاملين	30
182	توفيق العاملين بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم	31
183	تحديد الأهداف للعاملين وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها	32
185	وضع العاملين جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم	33
186	مدى محافظة العاملين على المواعيد المخطط لها وفقا لحدودها الزمنية	34
187	السبب في عدم المحافظة على مواعيد الخطط	35
189	مدى تقديم المؤسسة لبرامج تحفيزية للعاملين	36
190	مدى إستفادة العاملين من البرامج التحفيزية	37
191	عدد الفرص التي أتاحت للعاملين بالنسبة لبرامج التحفيز	38
192	رأي العاملين حول تقديم المؤسسة خدمة متميزة و بطرق متنوعة	39
194	مدى حرص العاملين على أداء المهام بدقة و بدون أخطاء	40
195	مدى توجيه المسؤول لملاحظات في العمل	41
196	نوع الملاحظات الموجهة للعاملين	42
197	مدى تعرض العاملين لعقوبات من طرف الرؤساء	43
198	علاقة العاملين برئيسهم	44
200	عملية الإتصال في المؤسسة	45

202	رأي العاملين حول تطبيقهم للقوانين و التعليمات عند القيام بالعمل	46
203	مدى تقديم المؤسسة لبرامج و تریصات تدریبية و تكوينية	47
204	المدة المحددة للتربصات و التدریبات	48
205	مدى ممارسة العاملين لعملم طيلة ساعات العمل الرسمية	49
206	مدى إستفادة العاملين من ساعات الراحة تعویضا عن ساعات العمل الإضافية	50
207	مدى مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم	51
208	مدى تقديم العاملين من شكاوي للإدارة	52
209	سبب الشكوى	53
210	مدى تقديم صيانة و وقاية دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات	54
211	مدى تعرض العاملين لحوادث العمل	55
212	ما تسببت فيه الحوادث	56
213	سبب التأخر و التغيب عن العمل	57
215	الأفراد الذين يقومون بالمهام إثر تغيب العامل عن العمل	58
216	أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا	59
218	تقييم كل فرد عامل عن أداء عمله في الوقت	60

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	دراسات جزائرية	01
63	دراسات عربية	02
65	دراسات أجنبية	03
79	عدد العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري	04
81	نموذج دليل الملاحظة	05
93	نموذج لمصفوفة العاجل و المهم	06
150	متغير الجنس للعمال	07
151	الفئة العمرية للعمال	08
153	الحالة العائلية للعمال	09
154	سنوات الخدمة للعمال	10
156	المؤهل العلمي للعمال	11
158	الفئة الوظيفية للعمال	12
160	مدى قضاء العاملين من وقت في التخطيط لمهامهم	13
161	مجموعة الأدوات التي يستخدمها العاملين في التخطيط	14
163	تأدية العاملين لعملهم بناء على نظام الأولويات و الأهداف	15
164	تحقيق العاملين ما يبرمج عمله خلال اليوم	16
166	طريقة إنهاء العمل للعاملين	17
167	سبب عدم إنهاء مهام بعض العاملين	18
169	مدى إيجاد العاملين وقت للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل	19
170	نوع الأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال	20
172	مدى تقديم شرح وصف للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموظف الجديد	21

173	الطريقة التي يوصف بها الأدوار و المسؤوليات	22
174	ممارسة العاملين للمهام في ساعات الراحة الخاصة	23
175	مدى قدرة العاملين في إنجاز مهامهم بسهولة	24
176	مدى صعوبة القيام بالعمل لدى العاملين	25
177	ما أدت به الصعوبات التي يواجهها العاملين في أداء العمل	26
179	مدى تفويض الأعمال من طرف المسؤول للأفراد العاملين	27
180	توفيق العاملين بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم	28
182	تحديد الأهداف للعاملين وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها	29
184	وضع العاملين جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم	30
185	مدى محافظة العاملين على المواعيد المخطط لها وفقا لحدودها الزمنية	31
186	السبب في عدم المحافظة على مواعيد الخطط	32
188	مدى تقديم المؤسسة لبرامج تحفيزية للعاملين	33
189	مدى إستفادة العاملين من البرامج التحفيزية	34
190	عدد الفرص التي أتاحت للعاملين بالنسبة لبرامج التحفيز	35
191	رأي العاملين حول تقديم المؤسسة خدمة متميزة و بطرق متنوعة	36
193	مدى حرص العاملين على أداء المهام بدقة و بدون أخطاء	37
194	مدى توجيه المسؤول لملاحظات في العمل	38
195	نوع الملاحظات الموجهة للعاملين	39
196	مدى تعرض العاملين لعقوبات من طرف الرؤساء	40
197	علاقة العاملين برئيسهم	41
199	عملية الإتصال في المؤسسة	42
201	رأي العاملين حول تطبيقهم للقوانين و التعليمات عند القيام بالعمل	43
202	مدى تقديم المؤسسة لبرامج و تربيصات تدريبية و تكوينية	44
203	المدة المحددة للتربيصات و التدريبات	45

204	مدى ممارسة العاملين لعملهم طيلة ساعات العمل الرسمية	46
205	مدى إستفادة العاملين من ساعات الراحة تعويضا عن ساعات العمل الإضافية	47
206	مدى مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم	48
207	مدى تقديم العاملين من شكاوي للإدارة	49
208	سبب الشكوى	50
209	مدى تقديم صيانة و وقاية دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات	51
210	مدى تعرض العاملين لحوادث العمل	52
211	ما تسببت فيه الحوادث	53
212	سبب التأخر و التغيب عن العمل	54
214	الأفراد الذين يقومون بالمهام إثر تغيب العامل عن العمل	55
215	أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا	56
217	تقييم كل فرد عامل عن أداء عمله في الوقت	57

مقدمة

مقدمة

يسعى الإنسان دوماً لتنظيم حياته الشخصية كانت أو المهنية و يوجه سلوكه و أفكاره بإستغلال الوقت و الإستثمار فيه بفعالية ، و بإعتبار الوقت مورد مهم ينبغي التعامل معه بالتحكم فيه وإدارته بكفاءة فقد تعدى الجانب الشخصي للفرد و إنتقل لمجال العمل ، لما له الأثر البالغ على سير العمل و على المعايير التي تنشأ من أجلها المؤسسة ، فهو أداة لقياس مدى تفوق الخدمات أو المنتجات ، و ما تقوم عليه الإدارة الفعالة للوقت من دور في توجيه الأفراد التي تتجسد من خلال مجهوداتهم العديدة و إلتزاماتهم " مفهوم الفعالية " في المؤسسة بمجموعة الأساليب و عمليات التطوير الإداري المدروسة ، إذ أن النجاح مرتبط بتفوق إستراتيجيات إدارة الوقت بدمج كل من "عامل الوقت و تحقيق الأهداف المرسومة " تلبى بها المتطلبات القائمة عليها .

لهذا برزت أهمية إدارة الوقت و جودة العمل و أصبح الإهتمام به أمر ضروري خاصة مع تزايد التطورات الإجتماعية و الإقتصادية و العلمية و المنافسات للبحث عن الأفضلية في مخرجات كل مؤسسة إذ إعتبره معظم الباحثين مورد ثمين يلزم إستغلاله بطريقة حكيمة ، و أعطت نظرياتهم مكانة كبيرة للوقت للأهمية التي يحملها التخطيط و التنظيم له ، و بهذا التخطيط و التنظيم المحكم من طرف كفاءة الأفراد العاملين و نجاعة الأساليب المدرجة في العمل ، تحقق من خلاله المؤسسة جودة في عملها .

في ظل هذا الإهتمام بإدارة الوقت و التفوق المؤسسي حاولنا في هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي للمتغيرين ألا و هما " إدارة الوقت " و " جودة العمل " بمحاولة تحديد الإرتباط بينهما في ميدان الدراسة بتقسيم فصول الدراسة إلى خمسة فصول أساسية :

- الفصل الأول : ضم الإطار النظري و المفهمي للدراسة من " الإشكالية ، أهمية الموضوع ، أسباب إختيار الموضوع و أهدافه ، مفاهيم الدراسة ، نظريات الدراسة ، الدراسات السابقة "
- الفصل الثاني : فقد تمحور حول إجراءات الدراسة الميدانية " من تقديم لمحة عن ميدان الدراسة ، المنهج المختار ، و كيفية إختيار عينة الدراسة مع تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات و المعلومات "
- الفصل الثالث : شمل على إدارة الوقت في التراث السوسيولوجي
- الفصل الرابع : ينصب حول جودة العمل في المؤسسة
- الفصل الخامس : يتعلق بالجانب الميداني من تفرغ و تحليل للبيانات ، أيضا إستخلاص و مناقشة أهم نتائج الدراسة في ظل تساؤلاتها

الفصل الأول

الإطار النظري و المفهمي للدراسة

الفصل الأول : الإطار النظري و المفهمي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- أهمية الموضوع

3- أسباب إختيار الموضوع و أهدافه

4- مفاهيم الدراسة

5- نظريات الدراسة

6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

تظهر الحاجة الملحة لإدارة الوقت في تأدية الأفراد مختلف مهامهم بيئة مناسبة للعمل ، و هذا بخلق أساليب ناجحة من أجل التحكم في الأوضاع التي تعيشها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية ، تبعتها عن الضغوطات التي تعرقل سير عملها المؤثرة على رغبة العاملين وذلك بغية الوصول إلى أفضل النتائج فمن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض مجموعة العناصر المرتبطة بالإطار النظري و المفهمي لإدارة الوقت و جودة العمل ، مع تقديم طرحة للإشكال و صياغته في تساؤل مركزي و تساؤلات فرعية تخص الموضوع المراد دراسته ، أيضا أهمية موضوع الدراسة و أسباب إختياره و الهدف منه بالإضافة إلى تحديد للمفاهيم الأساسية و أهم النظريات المفسرة لها ، و في الأخير عرض لبعض الدراسات السابقة (محلية ، عربية ، أجنبية) من أجل التعرف و الإلمام أكثر على موضوعنا .

1- الإشكالية

يرتبط تفوق عمل المؤسسة بكفاءة و فعالية العمليات الإدارية و هو معيار أساسي تقاس بها جودة العمل ، فالإهتمام هنا ينصب حول التسيير الجيد و الإدارة المتميزة التي تأخذ مسؤولية تبني تطبيق معايير الجودة في مختلف المستويات الإدارية ، ولعل العنصر البشري من العناصر الفاعلة الذي يحدد مسار المؤسسة و الهدف الأساسي التي تقوم عليه التنظيمات يُلزم الإدارة من توجيه سلوكه و أفكاره تحدد أولوياته و تعزز مهاراته ، لما له من دور في تعاضم إنجازات الإدارة .

يعد الوقت ركن أساسي لتفعيل نشاطات و مهام العنصر البشري ، وعليه فالفعالية ترتبط بالإدارة الرشيدة للوقت و غياب الفعالية معناه غياب التسيير و الإستراتيجيات المستثمرة له ، بإعتباره مورد يُثمن الأداء العملي و الإنجازات و به تتفوق المؤسسة في إبراز الجهود المبذولة ، متجسدة في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة تصل حتما المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرسومة بجودة عالية .

فالوقت هو أعلى الأصول على الإطلاق و هو أصل لا يمكن الإستغناء عنه يحتاج إلى إدارة علمية وواعية ، رشيدة ، مدركة لأهمية التقدم (1) .

في واقع الأمر و ما تتميز به مؤسسات عالمية في إعطاء لعامل الوقت الأولوية في إدارته كان له الفضل في تحقيق مكانتها داخل و خارج حدودها التنظيمية ، تبعا للتغير الهائل الذي يسود مؤسسات المجتمع الحديث ، إذ تظهر رؤيتها في "البحث المستمر و الدائم" الذي يخلق إدارة حكيمة للوقت ، تبعث نظرتها الخاصة لتكون لها الأفضلية من حيث الخدمات أو المنتجات و هذا ما هو متعلق أساسا من كفاءة

(1) تقيه محمد المهدي حسان ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 5 ، 2011 ،

الأداء و الإستراتيجيات التي حولت الوقت المتاح للعمل إلى مصدر للتطوير و التخطيط و الإنضباط لتسيير أمورهم بفعالية .

للتوضيح و على وجه الخصوص المؤسسات اليابانية و ما يلاحظ لدى سلوك اليابانيين في المؤسسة مراقب بأخلاق الفريق أو الجماعة و هذا هو مفتاح الفعالية (1) ، إذ يعد هذا من أبرز الإستراتيجيات الخاصة بهم من خلال إهتمامهم بعامل الوقت التي توفره و تستغله مواردها البشرية في تقديم خدمات تتميز بها و تصل إلى إرضاء متعاملها و بالتالي تضمن ثقتهم بصورة مستمرة نظرا لجودة ما تقدمه .

ولا شك أن ضغوط العمل في ظل تقدم علم السلوك الإنساني لا ترجع إلى سبب واحد و إنما إلى مجموعة من الأسباب و العوامل بعضها يختص بالبيئة التنظيمية و البعض الآخر يختص بالفرد ذاته و من ثم إذا لم يستطع الفرد إستحداث تغير في البيئة التنظيمية و الذي يندر أن يتم ، لذا يتطلب من الفرد إحداث نوع من التغيير في عاداته و أساليب مواجهته لضغوط العمل (2) .

إدارة الوقت ضرورية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية ، للوصول إلى المستوى التي تسعى إليه الإدارة ألا و هو التحكم في الوقت الذي يعد المصدر الرئيسي للتوتر و القلق عندما نفقد السيطرة عليه ، فكلما تمكنت الإدارة من التحكم في الوقت إستطاعت أن تقلل من المضيعات الأساسية له و تقدم بهذا إنتاجية مضاعفة في كل مرة (3) .

إن أهم دور في إدارة الوقت و هو الإبداع و الابتكار في إيجاد أساليب لحل المشاكل الإدارية المعرقة تحدد بها الإنحرافات و معالجتها وصولا للأهداف المتفق عليها و الإبقاء على التغيير المستمر .

(1) المرجع نفسه ، ص 147 .

(2) دائل كارنيغي ، فن إدارة الوقت _كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك_ ، مكتبة جزيرة الورد ، ص 6 .

(3) Brian Tracky ,Time management , Amcom american management association , New york , 2013

تعد المؤسسة الجزائرية من المؤسسات التي تسعى لتطوير سلوكياتها و مناهجها إتجاه الوقت و نجاعة إستراتيجياتها لإدارة رشيدة له ، فهي أمام تطوير فعالية الإدارة بإرساء عامل الوقت لدى العاملين بها و بأساليب عملها و التي تقدم بعملها مكانة إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، تحدد من خلاله أهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بأقل التكاليف و بأكمل وجه ، فتقدم منتجات أو خدمات بمعايير معلومة من ناحية الجودة ، بالتالي سوء التنظيم والتخطيط للوقت ينبثق عنه مجموعة من العناصر المضيعة له الذي يوصى به معظم علماء الإختصاص بالتخلص من الفوضى و تجاهل العناصر التي تضيع الوقت مما ينعكس إيجابا على مخرجات المؤسسة .

بناء على هذا و محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة لموضوعنا الذي ينصب حول إدارة الوقت و جودة العمل داخل المؤسسة الجزائرية ، و من أجل التعرف على طبيعتها (إدارة الوقت و جودة العمل) في بيئة تنظيمية لمؤسسة جزائرية و هذا " بديوان الترقية و التسيير العقاري _ولاية الطارف " يتم طرح السؤال المركزي ، و للإلمام بجوانب الدراسة قمنا بطرح عدة أسئلة فرعية و هما كالتالي :

السؤال المركزي

- كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق جودة العمل في ديوان الترقية و التسيير العقاري_ولاية

الطارف ؟

الأسئلة الفرعية

- هل هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة ؟

- هل لإدارة الوقت تأثير على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة ؟

- ما هي الآليات المعتمدة من طرف الديوان للتحكم في إدارة الوقت ؟

2 - أهمية الموضوع

تتجلى أهمية موضوع الدراسة من خلال طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الوقت و دورها في إعطاء جودة للخدمات أو المنتج المقدم المتعلق بكفاءة عمل المؤسسة ، من هذا يمكن حصر أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية :

- دور فعالية إستراتيجيات إدارة الوقت في تقدم العمل حيث تمثل فعاليتها من أساسيات عمل المؤسسة و مصدرها هو كفاءة الأفراد العاملين في تنفيذ مهامهم .
- يتضمن موضوع الدراسة أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة في إستغلال الوقت و الطاقات البشرية لتأدية مهامها بأفضل صورة و أحسن الممارسات لتحقيق تميزا في خدماتها .
- من أهمية إدارة الوقت أنها تستخدم أدوات للتخطيط و برامج لتحسين الإنتاجية و تنظيم للمهام و المسؤوليات بوضوح و منه تقلل التوتر في العمل .
- نظرا لأهمية الوقت في العمل من خلال دراستنا يمكن أن نتعرف على كيفية إستغلال هذا المورد و التطوير الذاتي للفرد في العمل .

3 - أسباب إختيار الموضوع و أهداف الدراسة

(أ) . أسباب إختيار الموضوع :

- إندراج موضوع إدارة الوقت و جودة العمل ضمن التخصص .
- الرغبة في دراسة موضوع الوقت و معرفة مصادر ضياعه في ميدان الدراسة .
- إهتمام الباحثين بمسألة الوقت ، مما زاد من رصيد المعارف حول طرق إدارته .
- الرغبة في التعرف على مدى إهتمام مؤسساتنا بإدارة للوقت .

(ب) . أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على نوع البرامج التي تضعها المؤسسة ميدان الدراسة لإدارة الوقت و مدى إهتمام أفرادها للتخطيط له .
- محاولة معرفة مدى فعالية إدارة الوقت في ميدان الدراسة .
- محاولة إيجاد أفضل الطرق لإستثمار الوقت التي تساعد في تحسين العمل .
- محاولة معرفة مدى جودة عمل المؤسسة (ميدان الدراسة) .
- مدى إستيعاب الأفراد العاملين للبرامج و موقفهم إتجاه الوقت .
- محاولة معرفة نوع العلاقة بين إدارة الوقت و جودة العمل .

4- مفاهيم الدراسة

1.4. إدارة الوقت Administration of time

أصبح مفهوم إدارة الوقت ضمن موضوعات علم الإدارة الحديثة ، فقد تم إيصال كلمة الإدارة بالوقت في مصطلح واحد ألا و هو : إدارة الوقت ، و نظرا لأهمية الوقت و إرتباطه بجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فهو يحتاج إلى إدارة تختص في عملها على التخطيط له و تنظيمه و توجيهه لتحقيق هدفها و النجاح و الإبداع في ذلك ، إذ تعد عملية إدارة الوقت ، عملية جوهرية لتسيير الأمور في حدود الوقت المتاح من أجل بيئة عمل فعالة ، هذا ما يجعلنا نود أن نسلط الضوء على كل مصطلح على حدا من تعريف الإدارة بعدها تعريف الوقت نستخلص في الأخير تعريفا لإدارة الوقت بالإستعانة على مجموعة من التعاريف المقدمة من الباحثين و العلماء .

1.1.4. تعريف الإدارة

أ. لغة : الإدارة مصدر أدار، مركز الرياسة و التصرف ، جهاز يسيّر الأمور و يشرف على الأعمال⁽¹⁾
 ب. إصطلاحا : إن مصطلح إدارة **Administration** ⁽²⁾ يطلق عادة في المجال الحكومي و تعني نسيق جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق هدف معين و تشمل مرحلة التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التنسيق و الإبلاغ و التمويل و الرقابة ⁽³⁾ .

(1) القواميس و المعاجم :عربي-عربي ، www.arabdickt.com ، (20:03 ، 2020/12/25) .

(2) محمد الجوهري ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي . عربي ، المشروع القومي للترجمة ، 2010 ، ص 39 .

(3) احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي .- فرنسي .- عربي ، مكتبة لبنان ، ص 8 .

يمكن طرح مصطلح الإدارة في مفهومها العام هي عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم و أساليب علمية مدروسة ، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة بإستخدام الطاقات و الموارد المتاحة للمنظمة بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية في ظل الظروف الزمانية و المكانية المحيطة بالمنظمة و أفرادها (1) .

تعرف أيضا أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد و تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع (2) .

كما قد تعددت تعريفات الإدارة لدى باحثين وعلماء الإدارة فقد عرفها كل من :

هنري فايول Henri Fayol " إن أهم مهارة يجب أن تتوفر في الفرد في المستويات الإدارية الدنيا هي المهارة الفنية المميّزة بعمل المشروع ذاته ، و بالنسبة للإدارة العليا فإن المهارة الإدارية هي المهارة الأهم و من هنا تظهر الحاجة الملحة للإدارة "

جورج تيري George Terry " إن الإدارة هي الحصول على الأهداف المحددة سلفا بواسطة مجهودات الآخرين " (3) .

بيتر دركر Peter Durcker " مهمة الإدارة الجوهرية و هي تمكين الناس من الأداء المشترك بعد تحديد أهداف و قيم مشتركة و بنية صحيحة و إستمرار التدريب و التطوير بغية المضي في عملية التغيير و التجاوب معها " (4) .

(1) لينا جمال ، إدارة التميّز و الإبداع الاداري ، ط1 ، دار خالد اللحاني للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 25 .

(2) محمود حسن الهواسي و حيدر شاعر البزرنجي ، مبادئ علم الادارة الحديثة ، 2014 ، ص 9 .

(3) عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية التخطيط /التنظيم / إدارة الأفراد / إتخاذ القرارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 2007 ، ص4 ص5 .

(4) بيتر دركر ، ترجمة عبد الهاني الميداني ، فن الإدارة ، الطبعة العربية 1 ، مكتبة العبيكة ، 2004 ، ص 298 .

ركز الباحثين في نظرتهم للإدارة حول قدرة الإدارة في التحكم و السيطرة على مواردها بمجموع عمليات الإدارة الفعالة لتحقق بها الأهداف المحددة مسبقا ، أيضا الإهتمام بعمل الجماعة و إجماعهم على أن قوة عمل المؤسسة من قوة عمل الأفراد العاملين بها .

بالمقابل يرى البعض الآخر أن الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني لمختلف الأفراد و الجماعات التي تربطهم علاقات إنسانية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، و تعتبر هذه العلاقات و الإتصالات التي تحمل طابعا إنسانيا بين فئات مختلفة في العمل هدفها هو تحقيق المبتغى العام للمؤسسة و إشراك جل مجهوداتهم في ذلك .

قد أشار كل من كونتر و اودونيل **Koonts & Donnel** إلى أنه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة إذ أن إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية (1) .

ج . التعريف الإجرائي للإدارة : إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري هي مجموعة من المصالح على سبيل الحصر: برأسها المدير العام بتنفيذ تعليماته و توجيهاته و قراراته بإشراك دائرة الموارد البشرية التي لها سلطة تنفيذ القرار لغرض الإنضباط و التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة .

(1) شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، مجلة دراسات تربوية ، العدد 11 ،

2010 ، ص 1 ص 2 .

2.1.4. تعريف الوقت Time

أ. لغة : الوقت مقدار من الزمن و كل شئ قدرت له حيناً ، فهو مؤقت ، و كذلك ما قدرت غايته فهو

مؤقت فالتوقيت و التأقيت : أن يجعل للشئ وقت يختص به و هو بيان مقدار المدة (1).

ب. إصطلاحاً : يمثل الوقت بصفة عامة وجود علاقة منطقية لإرتباط الأحداث أو الأنشطة والتي

قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، و من ثم يعتبر الوقت

وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد ، الجماعات المؤسسات الشعوب أو

المجتمعات (2) .

يعتبر الوقت أيضاً من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لأية سلطة قدرة على التحكم فيه فليس هناك

من يستطيع تقديم أو تأخير للوقت أو حتى زيادته أو تقليله ، يأتي الوقت إلى قيمة عناصر ومؤشرات

التقييم حيث يربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك (3) .

كما يراه ألان ليكين Alan Likine بأن " الشئ الرئيسي في حياتك هو وقتك و التحكم فيه يعني التحكم

في حياتك " (4) .

(1) معجم لسان العرب لابن المنصور ، موقع درر العراق، الموقع wiki.dorar-aliraq.net ، (2020/12/25 ، 14:11) .

(2) خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي :قيمه و أساليب إدارته ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 30 ، سبتمبر 2017 ، ص 52 .

(3) ابراهيم علي ربابعة ، مهارة إدارة الوقت ، شبكة الألوكة ، www.Alukah.net ، ص 1 .

(4) Toufik Radouche ,la gestion du temps et du stress ,organisée par tmm formation , university of sousse , P2 .

كما حضى الوقت في الإسلام بمكانة جد مرموقة نظرا للأهمية البالغة له في حياتنا و في تحقيق جل حاجياتنا .

فالزمن هو عمر الحياة و ميدان وجود الإنسان و ساحة ظله و بقائه و نفعه و إنتقاعه و قد أشار القرآن الكريم إلى عظم هذا الأصل في أصول النعم فجاءت آيات كثيرة ترشد إلى قيمة الزمن فمن ذلك :

قوله تعالى : (و اللّيل إذا ادبر و الصبح إذا أسفر) ، (فلا أقسم بالشفق و الليل و ما وسق)

أيضا قول الله تعالى : (و العصر إن الإنسان لفي خسر)⁽¹⁾ .

ج. التعريف الإجرائي للوقت : هو العامل الأساسي و الجوهري في تسيير أي إدارة و المنصوص عليه في القوانين و التشريعات العمالية على غرار المؤسسة التي نصت في قوانينها منها الإتفاقية الجماعية للعمل و النظام الداخلي للديوان ، بأن العامل يعمل 40 سا في الأسبوع أي ما يعادل 173,33 سا في الشهر .

3.1.4. تعريف إدارة الوقت

اختلفت التعريفات بين الباحثين و العلماء في تحديد مفهوم دقيق لإدارة الوقت ، تبعا لإختلاف توجهاتهم و إحتياجاتهم و قيمهم و قناعاتهم في محاولة تحديد معنى إدارة الوقت ، نحاول من خلاله أن نلم بالتعريفات الأكثر تداولاً لإعطاء نظرة واضحة لمصطلح إدارة الوقت .

(1) عبد الفتاح أبو غدة ، قيمة الزمن عند العلماء ، ط10 ، مكتبة المطبوعات الإسلامية ، 1408هجري ، ص 17 ص 20 .

مصطلح إدارة الوقت هو تسمية خاطئة لا نستطيع أن ندير الوقت ، الأحداث هي التي نقوم بإدارتها أما الوقت فهو ثابت ففي اليوم 24 ساعة و 1.440 دقيقة 86.400 ثانية . كيف نستغل هذا الوقت أو هذه المدة الزمنية لليوم في أداء المهارات المكتسبة و التطوير والتحكم في الذات و التخطيط و التقييم تحديد الأولويات ، فيعني هذا أن الوقت هو المال من خلال طريقة الإستثمار فيه بتقنيات مدروسة و بحكمة⁽¹⁾ .

من أبرز علماء التنمية البشرية **إبراهيم الفقي** في تعريفه لإدارة الوقت أوضح " بأن إدارة الوقت : هي محاولة ترويض الوقت و فرض سيطرتنا عليه بدلا من أن يفرض سيطرته علينا و ذكر بأن : إدارة الوقت هي قضية ذاتية يجب أن تتناسب ظروفك و طبيعتك " ⁽²⁾.

كما عرف أيضا **ماكينزي Makinzi** إدارة الوقت هي " إدارة الذات " أي إدارة التصرفات و الأعمال الشخصية الخاصة ⁽³⁾ .

أيضا عرفت بأن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري فمن الضروري تخطيطها تنظيمها و مراقبتها و مراجعتها بصفة دورية ، أو أنها التخطيط لكيفية التحكم بالوقت بحيث يستطيع الفرد القيام بالأشياء التي يحتاج و يرغب القيام بها ⁽⁴⁾ .

(1) W.Chapman Michael Rupured , time management 10 strategies for better time management , UGA extension ,P2 .

(2) إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، إبداع للإعلام و النشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 33 .

(3) محمد أمين شحادة ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة (كيف تتجح في إدارة وقتك..و بالتالي حياتك !) ، دار ابن الجوزي ، المملكة العربية السعودية ، صفر 1427 هـ ، ص 111 .

(4) منير عباس ، إدارة الوقت time management ، مؤسسة إدارة الموارد البشرية ، 2015 ، ص 6 .

من هذه التعريفات فقد اعتبر الوقت من الموارد الهامة ، درسه العديد من المفكرين و الأكاديميين من عدة جوانب و ربطوه بنشاط العمل الإداري .

و منه إدارة الوقت عملية مستمدة من تنظيم و توجيه و تقييم و رقابة ترتبط بعمل المسؤولين فهي أيضا مسألة تتصل بطريقة تفكير و سلوك و أولويات لإدارة رشيدة للوقت الأمر المتعلق بالقدرة و المهارة في إنجاز المهام و الرغبة في ذلك ، إذ يمكن النظر إلى طريقة إيجاد الفرد لإدارة محكمة تمكنه من إستغلال الوقت المتاح له في تنظيم عمله فإدارة الوقت هي إدارة لسلوكات و عادات بطريقة ممنهجة من أجل الضبط و التحكم في مجريات العمل .

ج. التعريف الإجرائي لإدارة الوقت : هو تحديد المؤسسة كمية الوقت اللازمة التي يعمل فيها العامل داخل الديوان ، الذي من الطبيعي أن يتم تحديد توقيت العمل و إستغلاله بطريقة أمثل لإنجاز المهام و الأعمال المتصلة بإدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري بدقة و كفاءة و التحكم في الزمن قدر المستطاع لتحقيق الأهداف المرجوة للديوان .

2.4. جودة العمل Quality of work

نظرا لإنتشار مصطلح " الجودة " و دخوله في جميع المجالات و كافة التخصصات و استحوذ خاصة مجال العمل فتضاعف الإهتمام بموضوع الجودة و حظي بقدر كبير من الدراسات على يد العديد من علماء الإدارة لسعيهم الدائم نحو التميّز و الإبداع في إنجاز المهام ، و إندرج ضمن الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها ، مما إرتبط مصطلح الجودة بالعمل و بهذا نقوم بتعريف للجودة و العمل و نقدم بعدها تعريفا لجودة العمل .

1. 2.4. تعريف الجودة Quality

أ. لغة : جاد الشيء جودة و جودة أي صار جيدا ، و يقال أجاد فلان في عمله و أجود و جاد عمله
يجود جودة (1) .

بمعنى أن الجودة هي الإتيان بالجيد من القول أو الفعل ، و منه إيجاد الرجل العمل ، إذا
حسن و علا مستواه فهو في غاية الجودة و الإتقان (2) .

ب. إصطلاحا : كلمة الجودة **Quality** مشتقة من أصل لاتيني " **Qualis** " وتعني حرفيا " نوع " .
تعد الجودة أيضا صفة أو مستوى أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما ، كما تعني درجة
الإمتياز لنوعية معينة من المنتج أو الخدمة المقدمة (3) .

و من بين التعريفات التي تباينت بين العلماء نجد منها مع :

شالوك **Chalock** عرف الجودة هي " توافر بيئة عمل مناسبة للعاملين بمنظمة ما تساعدهم على بناء
علاقات طيبة و النهوض بصحتهم و رفايتهم و رضاهم الوظيفي ، و تنمية كفاءتهم و التوازن بين بيئة
العمل و الحياة خارج نطاق أعمالهم " (4) .

(1) معجم لسان العرب لابن منظور ، wiki.dorar-aliraq.net (27/12/2020 ، 19:53) .

(2) نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل ، معايير الجودة في المواقع الدعوية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، قسم الدعوة
المعهد العالي للدعوة و الإحتساب ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، العام
الجامعي 1435/1434 هجري ، ص 12 .

(3) مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ، ثقافة الجودة الشاملة في التعليم ، مدارس تطوير ، ص 7 .

(4) عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثرها على أداء
العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، عدد 2 ، مجلد 39 ، ص 219 .

ركز شالوك على جودة المناخ التنظيمي، فتوفر بيئة عمل مناسبة و الدعم المصاحب للعمل يساعد الفرد في القيام بمهامه ، و منه تحقق لنا إنتاجية أكثر والرفع من مستوى العمل بالحفاظ على إحتياجات الفرد العامل التي تخلق بها بيئة نفسية سليمة داخل تنظيم إداري محكم .

البعض الآخر يرى بأن طبيعة العلاقة القائمة بين العاملين والإدارة أيضا كفاءتهم و مهارهم في تأدية مهامهم يمكن أن تحقق لنا الجودة و عرفوها من هذا المنطلق فنجد منهم :

جابلونسكي Jablonsky الذي عرفها بأنها " عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة لكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر " (1) .

أما من الجانب الأكثر دقة في تعريف الجودة و في تقديم فكرة الجودة لأي مؤسسة تسعى إلى تبنيها كما قدمها :

إدوارد ديمينج Edward Deming الملقب بأبو الجودة عند اليابانيين حيث يرى بأن " المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكرة الجودة و بالتالي تحسين الإنتاج لا بد أن يتوفر لديها نظاما معرفيا عميقا تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات و الدراسات و الإحصاءات " (2) .

(1) مصطفى محمد السايح ، الجودة -جودة التعليم -إدارة الجودة الشاملة - (رؤية حول المفهوم و الأمية)، مجلة عالم الجودة العدد الأول، 2010 ، ص 27 .

(2) محمد بلال ، علماء الجودة (إدوارد ديمينج) ، مجلة عالم الجودة ، العدد الاول ، 2010 ، ص 48 .

ج. التعريف الإجرائي للجودة : هي المضي قدما من أجل إعطاء أحسن صورة تعكس السير الحسن للمؤسسة ، تتمثل في التوظيف الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و تحقيق متطلبات العمال الحرص دائما على تطوير مفهوم عصرنة الإدارة لتحقيق الغاية المرجوة و هذا لا يتحقق إلا بالجودة بجميع أشكالها .

في الأخير يمكن أن نقدم تعريف بسيط لإدارة الجودة لما يحمله هذا المصطلح من أهمية التي تسعى أي إدارة للتخطيط له و توجيهه و إدخاله ضمن إستراتيجيات المؤسسة .

إدارة الجودة تعرف بأنها مجموعة الأنشطة المتناسقة و الموجهة و المراقبة من طرف المؤسسة لمواجهة المنافسات الخارجية و تلبية حاجيات العميل أو الزبون ، من خلال الإلتقان في تقديم الخدمات و الإجراءات التي تؤثر على نوعية المنتج و ضمانه أيضا بالتحسين المستمر لرفع مستوى نوعيته (1) .

من خلال تعريفات العلماء و الباحثين نرى بأن الجودة تصب في وجهة واحدة ألا و هو العمل أي ربطو الجودة بكفاءة و فعالية العمل الموجه :

الفعالية Effectiveness في العمل تقاس بقسمة المخرجات على المدخلات يعني هذا مدى تطبيق الإجراءات و المعايير المتفق عليها و التي تعطي بها النتائج المرجوة **بكفاءة Efficiency** و بطرق مدروسة و سياسة إدارية نشطة تنفذ القواعد و الأنظمة و التعليمات للرفع من مستوى المنتج أو الخدمة.

(1) Daymi et turki , managment de la qualité , (les référentiels qualité : historique et étatv des lieux) , كلية العلوم بقابس , 2011-2012 , p26 .

2.2.4. العمل work

أ. لغة : مارس نشاط و قام بجهد للوصول الى نتيجة نافعة (1) .

ب. إصطلاحا : يقصد بالعمل إصطلاحا المعنى الشامل حيث يتضمن أي نوع من أنواع العمل بدني

أو عقلي أو عمل الآلة أو القوى الطبيعية (2) .

جورج فريدمان **Georges Freidmann** في مؤلفاته العديدة يجد بأن " العمل هو السمة التي تميّز

الجنس البشري، فالإنسان كائن إجتماعي منشغل أساسا بالعمل الذي يعد قاسما مشتركا بين جموع البشر و

شروط أساسي لكل حياة إجتماعية و هو يرتبط بالمنفعة التي تعد واحدة من مزاياه الجوهرية ."

و يذهب برغسون **H.Bergson** صاحب كتاب التطور الخلاق إلى أن " العمل الإنساني يرتكز على

تحقيق المنفعة ضمن غاية العمل "و في سياق العلاقة بين العمل و السلوك يجد فرديمان أن العمل لا

يصبح سلوكا إلا حين يعبر عن الميول الشخصية و يساعدها على التحقق (3) .

فيعتبر العمل ظاهرة إنسانية و إجتماعية شاملة على حد عبارة عالم الاجتماع والأنثروبولوجيا

موس مارسال **Marcel Mauss** ذات أبعاد متعددة، منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من

طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل و مختلف إنفعالاته

الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها الإجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية

التي تنسج بني الأفراد الموجودين داخل جماعات العمل (4) .

(1) معجم الوجيز ، www.maajim.com ، (20:47 ، 2021/01/8) .

(2) احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي ، المرجع السابق ، ص 447 .

(3) الموسوعة العربية ، فريدمان جورج ، www.arab-ency.com.sy (18:47 ، 2021/01/10) .

(4) عائشة التايب ، النوع و علم إجتماع العمل و المؤسسة ، منظمة المرأة العربية ، القاهرة، 2011، ص 15 .

ج. التعريف الإجرائي للعمل : هو كل نشاط تقوم به ديوان الترقية و التسيير العقاري الذي يكمن في إنجاز المشاريع السكنية و تسييرها ، و لتحقيق مواصلة العمل المرافق للنشاط التي أنشأت من أجله يستوجب العمل الدائم الذي هو شكل من أشكال نشاط المؤسسة .

3. 2.4. جودة العمل

عرفها جوزاف جوران **Joseph Juran** بأنها " الملاءمة للإستخدام ورأى أن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملامئة بالأدوات الملامئة فينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشبع، رغبات العملاء باستمرار" (1) .

فمراعاة الكفاءة و الفعالية في نفس الوقت في جميع الأعمال و القرارات المتخذة لأي مؤسسة هو الوصول لإيجاد إدارة نموذجية في تسيير أهدافها و إستمرارية في تحسين المنتج أو الخدمة المطلوبة لهذا فقد عرفت جودة العمل بأنها :

معيّار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد، والكيفية التي قررنا أنها تلائم إحتياجات عملائنا أم لا، إذا كان العملاء، أو المستفيدين سعداء بما قدمنا من منتج، أو خدمة، أو عمل، والطريقة التي قدمنا بها تلك الخدمة، أو العمل، فيمكن القول إننا حققنا أهداف الجودة . كما عرفها باديرو **Badiro** أيضا " مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها ، وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل على وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء أو أنها المتانة و الأداء المهني المنتج (2) .

(1) محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 31 .

(2) المرجع نفسه، ص 21 .

ج. التعريف الاجرائي لجودة العمل : تعني تحقيق الأرباح أو تحقيق الأهداف بشرط الجودة و الدقة في العمل لأنه أي تراخ في العمل لا يتم تحقيق النتائج ، و على هذا الأساس فإن جودة العمل مرتبط بالمعنيين بإتخاذ سلطة القرار إلى العمال الذين ينفذون هذه القرارات على أرض الواقع و هو ما يعكس جودة العمل بالإيجاب أو بالسلب .

5- نظريات الدراسة

لقد برزت أهمية الوقت في مجمل نظريات الإدارة بمختلف اتجاهاتهم إنطلاقاً من تجارب أعمال تخص الباحثين و المنظرين الكلاسيكيين أو ما تعرف بالمدرسة التقليدية للإدارة تشمل على " نظرية الإدارة العلمية و النظرية البيروقراطية و نظرية التقسيم الإداري " من أبرز روادها فريديريك تايلور ، ماكس فيبر ، هنري فايول، تليها النظريات النيوكلاسيكية التي تندرج ضمنها " نظريات العلاقات الإنسانية و السلوكية " لكل من ابراهام ماسلو ، ماك جريجور ، التون مايو غيرهم من المنظرين ، لم تتوقف هذه الدراسات بل إستمرت لمجمل التطورات الاقتصادية و الثقافية أيضاً الإجتماعية التي أثرت على العمل الإداري إتجاه الوقت مما تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت من خلال العديد من المقالات و الكتب و الدراسات التي تشمل النظريات الحديثة منها " نظرية إتخاذ القرار و تحليل النظم ، نظرية اليابانية ، الإدارة بالأهداف ، التفوق الحديث " لكل من بيتر دركر ، توماس بيتر.. .

1.5. النظريات الكلاسيكية

* الإدارة العلمية ,scientific Management

رسم الخطوط الأساسية للإدارة العلمية هو فريديريك تيلر Frederick Taylor ، كانت حركة فنية

من حيث قيامها بدراسات على العامل (دراسات الوقت و الحركة) و على العدد و الماكينات و طرق الانتاج و ظروف العمل و اعداد المخازن و غيرها من النواحي الفنية التي كان لها إتصال بعملية الانتاج و زيادة الانتاجية ، و كانت حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ بإستخدام الرموز أو عن طريق القيام بعمل ما (1) .

إفتراض وجود علاقة وثيقة بين النظم المحيطة بالعمل و مستوى الإنتاج و بغية التحقق من ذلك أحدث مجموعة من الإصلاحات و التنظيمات المحيطة بالعمل يمكن إيجازها في الخطوات التالية :

- قام في البداية بتقسيم العمل بحسب المراحل الأساسية له .
- توضيح الحركات غير المناسبة التي يقوم بها العمال و تم إستبعادها أثناء التدريب .
- تمت دراسة كيفية تكون العامل الماهر .
- تسجيل كل الحركات الأساسية و تدوين الزمن الضروري اللازم لها .
- دراسة الفترة المناسبة إضافتها إلى الزمن الضروري لتغطية المعينات المحتملة .
- دراسة الفترة المناسبة إضافتها إلى الزمن الضروري و الإضافي بحيث يكون إجمالي الوقت مناسباً لتقليل حجم التعب .

- إعادة ترتيب الحركات الأساسية التي تم إيجادها منتشرة في أعمال الورش و تسجيل الوقت المناسب لكل مجموعة و تصنيفه و قد لاحظ تايلر تحسناً ملحوظاً على مستوى الأداء و الإنتاج تناقصت الحاجة إلى عدد العمال بالمقارنة مع مرحلة ما قبل التجربة فإنخفض عدد العمال اللازمين لواحد من النشاطات المهنية قيد التجربة من 500 عامل إلى 140 عاملاً فقط و إرتفع الدخل اليومي بشكل واضح(2)

(1) أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي ، المرجع السابق ، ص 255 .

(2) أحمد الأصغر و أديب عقيل، علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، دراسات معاصرة في علم الإجتماع ، منشورات جامعة

دمشق كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، قسم علم الإجتماع ، 2002-2003 ، ص 113 .

إشتملت دراسة تايلور للحركة و الزمن على مجموع الأنشطة المرتبطة بعمل الفرد داخل المؤسسة و علاقتها بمستوى الإنتاج ، تمكن من خلال تجاربه من قياس الوقت اللازم لأداء أي نشاط يقوم به العامل بالإعتماد على أساليب فنية و إدارية ، فقد حث من خلال تجاربه على أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة بتحليل سير العمل و تحديد كمية العمل المطلوبة و زمنه المناسب و استبعاد كل ما هو مضيع للوقت من أجل إستغلال مقدار الوقت المطلوب في أداء المهام بشكل منتج مع توجيه الفرد الكفو و التطوير أكثر من الأشخاص المناسبين لأداء العمل ، فكمية العمل المطلوبة تحتاج لأفراد متعلمين طريقة العمل الصحيحة و ليس لأفراد إضافيين .

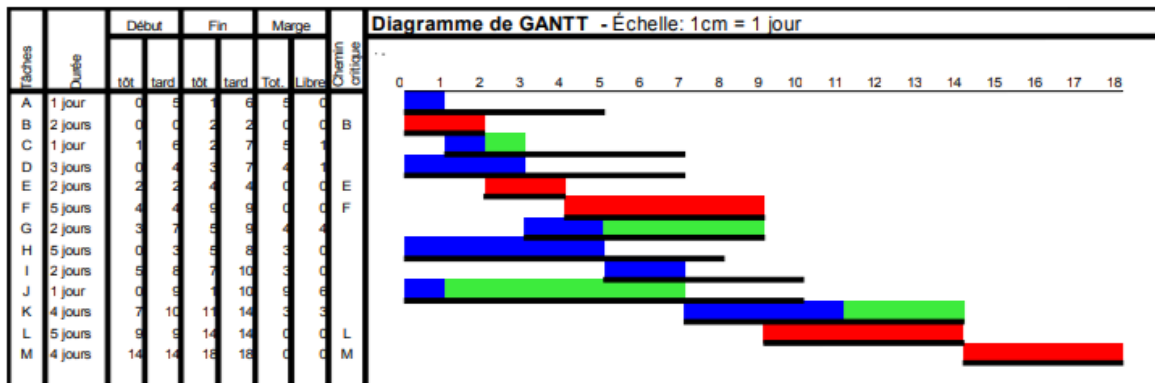
و يمكن عرض هذا في نظرية كارل ماركس **karl Marx** للعمل ، الذي يربط إنتاجية العمل و قيمة البضائع التي ينتجها العامل بكمية العمل الضرورية لإنتاج السلعة و تتحدد كمية العمل الضرورية لإنتاج السلعة و بإعتبارات كثيرة منها الخبرة المهنية و التطور التقني لوسائل الإنتاج و في تحليله لمسألة كمية العمل الضرورية لإنتاج السلعة يستخدم عبارة " العمل الإجتماعي " يقصد بكمية العمل الضرورية لإنتاج السلعة في حالة إجتماعية معينة و في ظروف إجتماعية وسيطة للإنتاج و مع وجود مستوى لشدة العمل المستخدم و مهارته و يميّز ماركس بين مدة العمل المنفق في إنتاج السلعة و بين القوة المنتجة للعمل بينما تتحدد كمية العمل اللازمة بالزمن المستغرق في إنتاج السلعة و بالخبرة المهنية للعامل في ظروف طبيعية (1) .

وضع مقدار زمني للعمل له فضل كبير على فعالية العمل المنتج فكلما تمكنت الإدارة من وضع أفراد ذو خبرة مهنية و كفاءة خاصة بهم ، تمكنت المؤسسة من تحديد كمية العمل اللازمة في إنتاج السلعة التي تستوجب ظروف إجتماعية و حالة إجتماعية ملائمة تصاحب كمية العمل الضرورية تؤثر بها على

(1) أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل -دراسات معاصرة في علم الإجتماع -، المرجع

السابق ، ص 108 .

الإنتاج أيضا مع تشارك العاملين بمجهوداتهم المختلفة تصل للكمية المراد إنتاجها .
 أما مخطط هنري جانت **Henry s'Gantt** التي تعتمد فكرته على تقسيم المشروع المطلوب إلى نشاطات صغيرة يحدد لكل منها سقفه الزمني والعمالة اللازمة لإنجازه، وهو يصور لنا تخطيط وإنجاز هذه النشاطات المتتالية ويعتبر هذا المخطط أحد أقدم الطرق المستخدمة في جدولة الأنشطة وقد طوره هنري جانت بطريقة بسيطة، سهلة الإعداد، سهلة القراءة وفعالة خاصة في تحديد مدى التقدم وتنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن ، يتكون المخطط من محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي بحيث يظهر على المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد بداية ونهاية النشاط ويرسم على شكل مستطيل، حيث تمثل بداية المستطيل بداية النشاط ونهاية المستطيل نهاية النشاط، أما طول المستطيل فيدل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط (1) كما هو موضح في الشكل رقم (01)



Source : C.Jossin , planification et ordonnancement Gestion de projet–Gestion des

:délais–Gestion des cou ts, p11 .

(1) سامية بن عباس و هدى معيون ، استخدام التخطيط الشبكي بتقنية جانت في إنشاء المشروع البيداغوجي بجامعة سوق أهراس ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 03 ، 2017 ، ص 200 .

بإختصار أن مخطط جاننت هو تقنية تحدد لنا قيمة الزمن اللازمة لأداء الأنشطة الضرورية ، و هذا لمعرفة كل المهام الفردية و إتمام العمل المطلوب ، ومن الشكل نلاحظ أنه تم تحويل جداول المهام وفقا لحدودها الزمنية ، إلى مخطط يسهل قراءته و يشير أيضا لطرق الحفاظ على سبل العمل الصحيحة ، فقد أولى إهتماما بالوقت و يعتبر هذا النموذج المخططي من أساسيات العمل الإداري إتجاه الوقت للتخطيط و التنظيم لمختلف المهام و التحكم في الإنجاز و المسؤوليات .

* البيروقراطية Bureaucracy

إن مفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر Max Weber تعبر عن العقلانية في النظام الرأسمالي بل و الخاصة الجوهرية لها و الإدارة الحيوية فيها ، كما أنه يعتبر البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة و السلطة على المركز و الوظيفة ولا تضفيها على الأفراد فهي عبارة عن عقلنة الإدارة بحيث تكون السلطة فيها خاصة بالوظيفة و تتصف بالشرعية القانونية (1) .

و في تناول ماكس فيبر لمسألة إدارة الوقت و جودة العمل فقد حاول التركيز على جملة من المبادئ

و هي :

(1) لحبيب بلية و معمري المسعود، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود، www.researchgate.net، 19:57، 2020/01/01، ص 5 .

- التخصص و تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة ، حيث أن تقسيم كل نشاط رئيسي و مجموعة من الأنشطة الفرعية المتماثلة تجعل العامل بتخصص في مهمة محددة و التي تحتاج إلى مهارة محددة . (قصد تنظيم الوقت و الحفاظ عليه لتأدية المهام)
- التنظيم البيروقراطي يقوم على تحديد العلاقات بين الأفراد و بعضهم البعض و كذلك بين الأقسام و الإدارات المختلفة بالمنظمة في إطار خطوط السلطة الرسمية .
(لتجنب مضيعات الوقت المؤثرة على إنتاجية الأداء بالالتزام الضروري لها)
- يقوم التنظيم البيروقراطي على تأسيس معايير موضوعية لإختيار و تعيين و ترقية الأفراد بحيث تنعكس تلك المعايير كفاءة من يتم إختيارهم للتعيين أو الترقية و بذلك يمكن الإبتعاد عن المعايير الشخصية .
- يرى أن المركزية أحد دعائم نجاح التنظيم حيث تقرر الإدارة العليا الأهداف الرئيسية للمنظمة و تضمن توفير الموارد اللازمة و تكفل التنسيق بين الخطط الفرعية للوحدات الإدارية المختلفة لضمان وحدة التوجه العام للمنظمة . (تحكم الإدارة العليا بوضع جميع الإجراءات لتوضح بهذا وجهة سير المنظمة و مجال عملها و تنظيم جميع العناصر المنتجة للعمل)
- يرى أنه كلما قل نطاق الإشراف كلما تمكن الرئيس من الإشراف على مرؤوسيه بكفاءة ، وهو بذلك يرى ضرورة أن يكون نطاق الإشراف ضيقا حتى يتمكن الرئيس أو المدير من متابعة الأنشطة و العمليات التي يقوم بها مرؤوسيه بكفاءة .
- (لسهولة الإتصال بين الرئيس و الأفراد العاملين يحافظ على الوقت و يتجنب به كل المضيعات)
- يرى أن احتراف الوظيفة يخلق نوعا من الولاء الموظف لموظفيه و منظمته و هو ما قد يؤدي الى السعي لتحقيق مصلحة العمل حتى و إن تعارضت مع مصلحته الشخصية (1) .

(1) Soliman Rakha , public administration , Dmietta university , 21march 2020 , P 9 , P 10 .

(الروح الرسمية للموظف و إبتعاده عن الإعتبارات الشخصية لزيادة فاعلية الاداء و منه تحقيق الهدف)
 فالبيروقراطية أولت إهتماما للوقت من خلال التنظيم الرسمي و الإلتزام الضروري له ، و السرعة في إنجاز
 كل المهام المخصصة ، أما كفاءة الافراد لها دور كبير في إستغلال الوقت بفعالية أكثر تحسن من
 العمل و من قيمة المنتج و الربح السريع .

* نظرية التقسيم الإداري Division of Administrative

صاحب هذه النظرية المهندس الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي ركز إهتمامه على الإدارة
 العليا و يعد كتابه الإدارة العامة و الصناعية من أشهر ما كتب . وضح الأسس العامة للإدارة و يرى أن
 إهتمام رائد الأعمال بالسلوك الإنساني للعاملين في شركته يمكنه من الوصول إلى الأهداف المطلوبة
 لذلك فإن لصاحب المؤسسة الإهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين لديه يحقق بذلك زيادة
 في الإنتاجية و كفاءة في جودة المنتج و قسم هنري فايول العملية الإدارية إلى خمس وظائف رئيسية
 هي " التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق و الرقابة " .

حدد أيضا الخصائص و الصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي :

خصائص جسمية أي الصحة و القوة

خصائص عقلية أي القدرة على الفهم و الدراسة و الحكم و التقدير الشخصي و القوة العقلية

خصائص خلقية أي الحيوية و الحزم و الرغبة في تحمل المسؤولية و الولاء و الإبتكار و المهابة

خصائص تربوية أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير

خصائص فنية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير (1) .

(1) عمر مصطفى علي عثمان ، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضاء ، مجلة التنمية و الإقتصاد
 التطبيقي -جامعة المسيلة -، العدد 04 ، ص 4 .

خصائص متعلقة بالخبرة و التجربة و هي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وقد لاحظ أن وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية و الفنية فكما إرتفع الفرد في السلم الإداري إزدادت أهمية الكفاءة الإدارية و قلت أهمية الكفاءة الفنية لذلك فقد نادى بتدريس الإدارة و إعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تتميتها و تطويرها بنفس الأسلوب (1) .

إنطلاقا من رؤية صاحب النظرية هنري فايول الذي ركز على مهام الإدارة العليا و الخصائص التي يجب توافرها في المديرين إذ أن المدير الذي يصدر القرارات و يوجه و يراقب و ينسق و غير ذلك من سلطاته و مسؤولياته التي يقوم عليها ، يرتبط كل هذا بالبنية الجسدية السليمة و الفكرية و الفنية ، التي ترفع من كفاءة أداء العمل و يؤثر بها على الأفراد العاملين و منه يحافظ على علاقاته مع رؤوسيه ، لذلك فالتحكم في سير المنظمة مرتبطة بمهارة المدير الذي يستغل وقته في تطوير ذاته و الحفاظ على سلامة بنيته الجسدية و و النفسية و المهاراتية .

2.5. النظريات النيوكلاسيكية

* العلاقات الإنسانية و السلوكية Human relation ,and behavioral

التون مايو Elton Mayo مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية و الإجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور و لهذا ركزت على الإهتمام بالإنسان كإنسان من خلال إتصاله و تفاعله مع الجماعة و أثبتت بأن العلاقات الإجتماعية و العوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاورثورن التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين (2) .

(1) المرجع نفسه ، ص 4 .

(2) مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظريات التنظيم و التسيير ، Plateforme pédagogique de l'université Sétif2 ، cte.univ-setif2.dz ، (17:43 ، 2021/02/02) .

كانت هذه التجارب من 1927 حتى 1932 و قام بها من خلال تقسيم العمال إلى مجموعات و قام بتطبيق الإختبار عليها و أحدث مجموعة من التغيرات في نظام الأجور و فترات الراحة المصحوبة بتقديم وجبات أحيانا..، أيضا في أوقات العمل و العطل الممنوحة ..، مع مناقشتها مع العمال يقدمون إقتراحات من بين التغيرات أن يعملو بدون قائد ..، أيضا تجارب الإضاءة كل هذا تحت المراقبة و تدوين التغيرات من قبل الباحثين فإفترض التون مايو و فريقه أن الجانب المعنوي هو العامل الرئيسي الذي يحد الإنتاج بعد التجارب تأكد من ذلك و كانت هناك إنتاجية عالية للعمال .

للتأكد من النتائج عاد مايو للظروف الأولى التي كان يعيشها العمال قبل التجارب لمدة 48 ساعة في الأسبوع ، فتقدم في الأخير بأن الجانب المادي وحده لا يكفي لتحسين مردودية العاملين و إعطائهم الحافز للعمل، بل الإهتمام بأجواء العمل الخاصة أو الوضع العام للعمال له تاثير على إنتاجية العمل من الإهتمام بالعامل من جانب الصحي ، العلاقات السائدة للعمال ، أيضا الجانب الشخصي لهم و اعتبر أن أساليب الإدارة هي التي تصنع الفارق و المتحكمة في الوضع السائد لأي منظمة (1) .

بالإضافة إلى هذا الجانب وليم فوت وايت **William Foote Whyte** الذي إهتم بدراسة التفاعل بين الرئيس و المرؤوس على سبيل المثال أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أم المرؤوس ؟ و كيف تكون الإستجابة لهذا التفاعل ؟ و بقدر ما يتصف به حالة الإستجابة من إستقرار خلال سيران العمل داخل التنظيم ، تكون حالة التوازن واللاتوازن التي تقضي إلى ردود أفعال كالصراع و التوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل ، و يذهب وايت في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاث عناصر أساسية متفاعلة هي العواطف و النشاطات و التفاعل في إرتباطها بالبيئة الخارجية (2) .

(1) Marc Mousli , Elton Mayo et l'école des relations humaines ,d'alternatives économiques , N°256 , mars 2007, P5 .

(2) إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994 . ص 97 .

قدم في دراسته للتفاعل الجانب الغير رسمي للعاملين ، أي كيف تؤثر البيئة الخارجية على العلاقات و التفاعلات داخل الإطار الرسمي للعمل مما تخلق حالة التوازن أو اللاتوازن بين أطراف العمل فكلما كان الجانب النفسي للعامل سوي و الحالة الإجتماعية منظمة تمكن العامل من أداء نشاطاته بفعالية أكثر و إنتاجية مضاعفة يؤثر بها على البيئة الخارجية .

* نظرية دوجلاس ماكجروجر Douglas McGregor

روح أفكاره تحت مسميات هي نظرية X و نظرية Y التي نعرض لأهم الافكار بها كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الانساني :

نظرية X :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يعمل
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان
- الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل

نظرية Y :

إفتراضات هذه النظرية :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته ، فهو يحب العمل و يفضلُه عن الفراغ⁽¹⁾

(1) علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1995 ، ص 12 .

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطرة
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا
- الوعد بالمكافأة أو إحتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل .
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك للفرد إختيار سبل الوصول إليها و هو جدير بإختيار أفضل السبل و الوسائل.
- الفرد يعمل للحصول على الأجر أيضا من أجل إشباع الحاجات و الرغبات الأخرى خلاف الأجر فهو يعمل من أجل الإلتناء من أجل الحصول على مركز إجتماعي و الرضا عن الإنجازات (1)

عبر جريجور على نظرية الأعمال التقليدية التي تقترض وجود أفراد ذوي رغبات منخفضة للعمل و هي نظرية X تعرف بالنظرية التشاؤمية ، بالمقابل نظرية Y بأن الأفراد ذوي الرغبات العالية في أداء العمل يشكلون بهذا تنظيما خاصا بهم يحقق بها الأهداف المطلوبة فهي النظرية التفاؤلية.

فالنظرية X لها توجهها في تكيف العامل مع وضعه التنظيمي و النسق الثابت بحسب المؤهلات و الخبرات لديه بغية تحقيق أعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة و ممارسة الضبط للحفاظ على الأعمال دون ضياعها في أعمال ثانوية .

أما النظرية Y إهتمامها بالسلوك الإنساني و مشاعره و تلبية حاجياته و بناء علاقات داخل العمل للمحافظة على السلوك العام للمنظمة ، العطاء التي تعمل به الإدارة تضمن به مكانة قيمة المنتج فركزت على النشاط الإنساني و مدى إرتباطه بتحقيق العمل المطلوب .

(1) المرجع نفسه ، ص 13 .

* نظرية الحاجات

طرح العلماء في مختلف المصادر تصنيفات مختلفة للحاجات الإنسانية حيث صنف كل باحث الحاجات حسب تصنيف معين وفقا لتخصصه العلمي و رؤيته النظرية فمن منظور علم النفس يعتبر تصنيف ابراهام ماسلو **Abraham Maslow** من أقدم التصنيفات و الذي صنفها إلى مستويات نظرية و قد حدد الإحتياجات في :

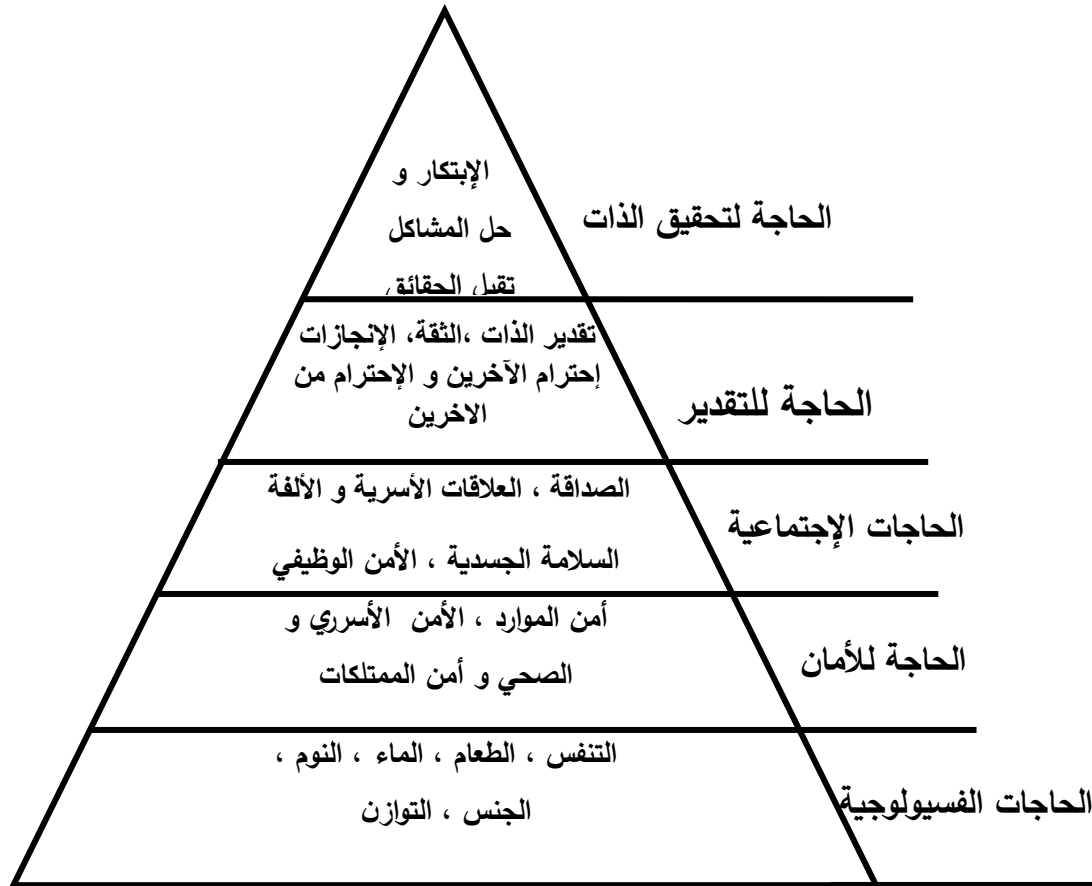
- الحاجات الحيوية أو الجسدية اللازمة لحفظ الحياة و هي أدنى و أهم الإحتياجات و تتضمن الحاجة إلى الطعام , الماء الهواء و كل ما هو ضروري للبقاء على قيد الحياة .
- الحاجة للشعور بالأمن و الطمأنينة : تتضمن الأمان و الحماية من الأذى الجسدي أو العاطفي في المجتمع و هذه الإحتياجات في شكل الإهتمام بالجريمة و ضمان الوظيفة و العمل .
- الحاجة الى الإنتماء الحاجة الإجتماعية للإنتماء تتضمن الحاجة لهوية ثقافية مثلها مثل الإنتماء للأسرة أو جماعة .
- تقدير الذات المكانة الإجتماعية للشخص يمكن أن تكون لاحقة بعد إنتماء الشخص لجماعة أولية .
- تحقيق الذات و هو المستوى الأعلى من الحاجة و يتضمن التحقيق الكامل للذات لمساهمة الشخص في تقدم المجتمع (1) .

يمكن القول من الحاجات المحددة لماسلو أن لكل حاجة لها وقت محدد و ظروف محددة و متطلبات لا بد من توفرها لتلبيتها ولا يمكن تجاوز مستوى كل حاجة إلا بتحقيق شروطها ، و من خلالها يمكن تحديد الأولويات أي الأعمال الواجب القيام بها و تجنب مضيعات الوقت للإنتماء إلى المستوى الآخر إلى أن تصل المؤسسة إلى أعلى مستوى من الحاجة و هو تحقيق الذات أي بناء هويتها و إستطاعت بهذا أن

(1) عبد الوهاب جودة الحاييس ، تقدير الإحتياجات للسكان المحليين كمدخل للتنمية : رؤى نظرية و منهجية ، جامعة عين شمس ، مصر ، ص 4 .

تبنى مكانتها داخل حدودها التنظيمية و خارجها ، و تقديم خدماتها و منتجاتها بجودة عالية ، و للتوضيح من الشكل رقم (02) الذي يمثل سلم الحاجات لماسلو فقد أخذت هذه الحاجات شكلا هرميا تصاعديا يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية، وينتهي بحاجات تحقيق الذات :

شكل رقم (02) : يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر : علي مبارك الهلالي و آخرون ، نظريات المحتوى السلوكية و النظريات الكيفية و أثرها في عملية التحفيز و إثارة

الدافعية : دراسة وصفية تحليلية ، E-PROCEEDING OF THE 7TH INTERNATIONAL

CONFERENCE ON ARABIC STUDIES & ISLAMIC CIVILIZATION ، 2020 ، ص 277 .

* نظرية النضج

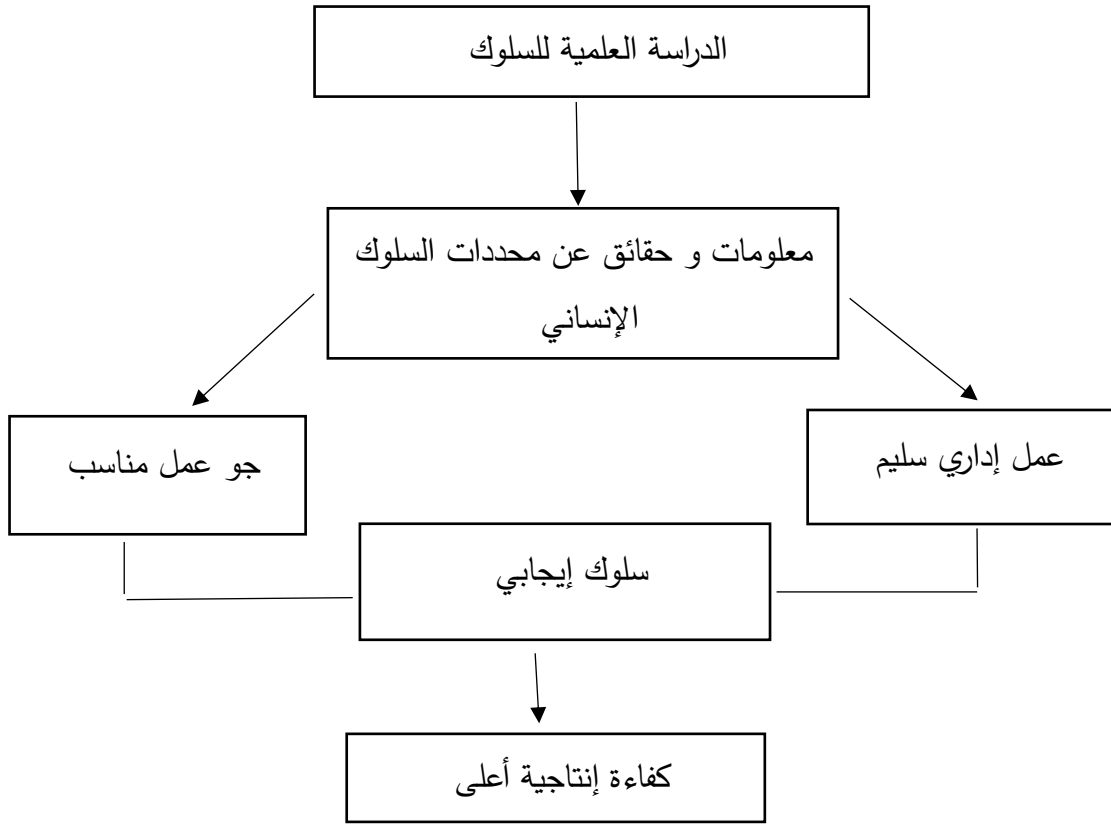
ترتبط النظرية بتطور شخصية الإنسان لـ كرييس ارجريس **Chris Argyris** تعرف بإسم نظرية عدم النضج يرى ارجريس أنه ينتقل من حالة عدم النضج إلى حالة النضج ، فيرى أن الممارسات الإدارية المتبعة في المنظمات تحول دون نضج العاملين بها فهي لا تسمح لهم إلا بأقل ما يمكن للتحكم في بيئتهم و تشجعهم على السلبية و الإعتادية و التبعية ففي كثير من المؤسسات يتوقع من العاملين بها أن يتصرفو بشكل غير ناضج فقد لاحظ ارجريس وجود صراع جوهري بين المنظمة و الفرد فمن طبيعة المؤسسة أن تهيكّل أدوار أعضائها و تراقب أداءهم حرصا منها على تحقيق أهداف محددة و من طبيعة الفرد أن يكون موجها لذاته و أن يسعى إلى الإنجاز من خلال ممارسة المبادرة و المسؤولية و إنتقالهم من حالة عدم النضج إلى حالة النضج (1) .

ترتبط نظرية النضج بإدارة الوقت من خلال مجموع مشاكل العاملين و الصراعات الراجعة لأساليب إدارية و فارق الهوية بين العمال والإدارة و هذا لغياب وعي الإدارة بالعمليات الأساسية الفعالة في توجيه العاملين لتي تكسب به أكبر قدر من الوقت لتأدية الأعمال بكفاءة ، أيضا العامل أن يهتم بتطوير ذاته و يستغل وقته في تحمل مسؤولياته و تقديم مبادرات ترفع من إنتاجية المؤسسة ، فهو ينقل المؤسسة من حالة عدم النضج التي كانت تعيشة إلى حالة النضج واعية بكل تفاصيل العمل .

و الدراسة العلمية للسلوك الإنساني من الأدوات المتاحة للإدارة في محاولتها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات المتعاملين معها بالتالي يمكن تصور أثر الدراسة العلمية للسلوك الإنساني بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة كما يلي:

(1) علي مبارك الهلالي و آخرون ، نظريات المحتوى السلوكية و النظريات الكيفية و أثرها في عملية التحفيز و إثارة الدافعية : دراسة وصفية تحليلية ، المرجع السابق ، ص 280 .

شكل رقم (03) : يوضح تصور أثر الدراسة العلمية للسلوك الإنساني بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة



المرجع : علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، المرجع السابق ، ص 21

من الشكل يوضح مسعى الدراسة العلمية للسلوك الإنساني إتجاه أسلوب عمل الإدارة ، إذ يرتبط بإدارة الوقت من خلال توجيه السلوك و ضبطه في أداء أعمال الأفراد الضرورية ، و هذا التوجيه و الضبط متعلق بالتغيير أو الحفاظ على العادات التي يمارسها الأفراد في العمل للتغلب على ضغوطات العمل و مضيعات الوقت ، تخلق جوا ملائما لتأدية المهام و ينتج عنه سلوكيات إيجابية تسمح بممارسة الأنشطة بشكل فعال .

فالدراسة العلمية للسلوك في إدارة الوقت مرتبطة بتشخيص السلوكيات الفردية و الجماعية في المؤسسة للحفاظ على أولويات العمل الفردي و الجماعي .

3.5. النظريات الحديثة

* نظرية إتخاذ القرار

من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سيمون **Herbert A. Simon** الذي إعتبر السلوك في التنظيم على أنه سلوك هادف لا يقوم بشكل إعتباطي مما يجعل الأفراد الذين يشتركون معا في هدف واحد ينتظمون مع بعضهم بغير تحقيق هذا الهدف و يقوم بينهم تنسيق واضح و دقيق و يصبح سلوك كل منهم مرتبطا بسلوك الآخرين و نشاط كل منهم خاضعا للتنسيق مع النشاطات الأخرى و من ذلك تتحدد لكل شخص طبيعة القرارات التي عليه إتخاذها و التأثير الذي له في صنع القرارات (1) .

تتطلب عملية إتخاذ القرار وتنفيذها مقدارا من الوقت و جهدا ، إنطلاقا من مرحلة الإعداد و تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وصولا إلى إقتراح البدائل وتقويمها ، كل منه مرتبط بالأهداف المنسقة و بسلوك عمل الأفراد و كفاءة مشاركتهم في تقديم البدائل لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة ، فلكل قرار يتطلب وقت محدد في التفكير من أجل الإلمام بها و من ثم الإختيار منها الحل الأنسب و الأوفر لتحقيق الربح بأقل جهد و تكلفة و السعي نحو القرار الرشيد .

* نظرية النظم

أول من نظر للمنظمة كنظام هو **جستر برنارد Chester Barnard** الذي وصف المنظمة بأنها نظاما إجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة و متناسقة و مدرسة النظم ترى أن المنظمة نظاما إجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة و يشمل على العناصر التالية :

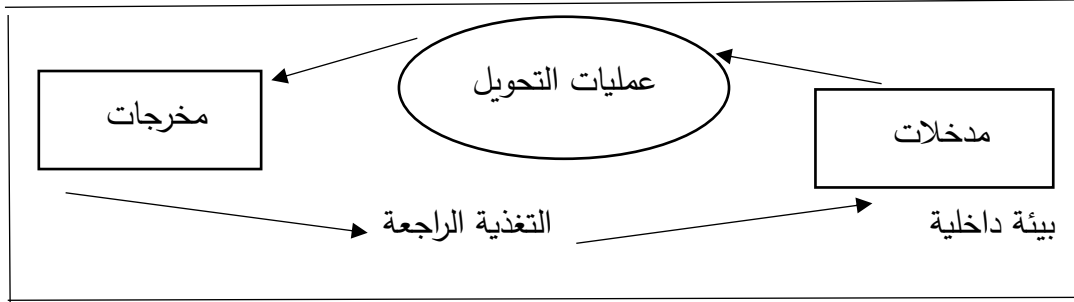
مدخلات / عمليات التحويل / المخرجات / التغذية الراجعة / البيئة الخارجية و الداخلية (2)

(1) أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل -دراسات معاصرة في علم الإجتماع-،المرجع السابق ، ص 120 .

(2) محمود الحسن الحواسي و حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 ، ص 28 .

شكل رقم (04) : يوضح مكونات النظام

بيئة خارجية



المرجع : الطلبة ، بالإستعانة بمرجع محمود الحسن الحواسي و حيدر شاكر البرزنجي .

فقد توصلت هذه النظرية على أن النظام تتضح فيه جميع العلاقات و التفاعلات و هو تركيب يتألف من مجموعة من الأجزاء و العناصر، الحيوية ، متكاملة ، متناسقة ، بوعي كل جزء بالجزء الآخر تعمل بشكل دائم لتحقيق إنتاجية مضاعفة في كل مواجهة ، وفق عمليات إدارية محكمة .

كما هو موضح في الشكل (04) إذ لها نظرة نحو التقدم و التطور مصدرها العمل المنضبط المرتب بدقة و لها أولويات تحدد بها العمل الواجب القيام به في الوقت المناسب داخل المنظمة أو خارجها لتلبية الحاجيات المطلوبة للبيئة الخارجية و هو الهدف التي تعمل من أجله المنظمات الحديثة فالمعرفة الحقيقية عن العالم يساعد في الحصول على بدائل استراتيجية تصدر بها قراراتها، و جودة القرارات و طرق إصدارها يؤثر بالضرورة على مخرجات أي منظمة كل هذا مرتبط بإدارة محكمة للوقت .

* نظرية الإدارة بالأهداف

ظهرت على يد العالم الإداري بيتر دركر **Peter Durcker** و هو أسلوب في التخطيط و الإدارة و التقسيم يمكن بواسطتها وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، و على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة ان تتحقق ككل و في نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الإنحرافات و معالجتها و ذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (1) .

كما ورد أيضا في كتابه فن الإدارة لبيتر دركر : أن المستقبل آت عاجلا أم آجلا و لكن بوجه مختلف دائما أن أقوى شركة سوف تواجه المصاعب إذا لم تعمل للمستقبل ، لسوف تخسر تميزها و موقعها القيادي ، و لن يبقى منها إلا أنها شركة كبيرة مغلقة و سوف تفقد السيطرة على ما يجري و تعجز حتى عن فهمه (2) .

لهذه النظرية إهتمام كبير بالوقت و قد برز في أسلوب عملها الإداري بتحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة ، و تسعى للتعرف على العوامل التي تعيق التوصل إلى الأهداف ففي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج و تحليلها للرفع من أداء المرؤوسين و للإبتعاد عن الأهداف الغير ملائمة و تبتكر أهداف أخرى بديلة ، و الإبتكار كما وصفه:

العالم الإقتصاد الأسترالي جوزيف شامبيتر **Joseph Schumpetre** بأنه هو عملية هدم خلاقة ليس من بد من إقامة هذه المؤسسة ليتسنى التخلي منهجيا عن كل ما هو مستقر و إعتيادي و مريح ، و

(1) محمود الحسن الحواسي و حيدر شاکر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، المرجع السابق ، ص 29 .

(2) بيتر دركر ، ترجمة عبد الهاني الميداني ، فن الإدارة ، المرجع السابق ، ص 112 .

يستوي في هذا المنتج أو الخدمة أو عملية التصنيع و سواء كانت عبارة عن مجموعة من المهارات أو علاقات إنسانية و إجتماعية أو كانت المؤسسة بذاتها و بعبارة مختصرة غاية وجود هذه المؤسسة هي الإبقاء على التغيير مستمرا (1) .

فالإبتكار عملية تشمل على الإبداع ينتج عنها تصورا جديدا للتطوير و التحسين في جودة القرارات و المساهمة في تميّز المؤسسة ، فالإدارة المتميّزة في نظرهم تعطي دائما الوقت الكافي للتفكير و خلق أمور جديدة تواجه بها ما يعرقل سيرها و تبقى في التجديد المستمر .

* نظرية الإدارة اليابانية

ابتكرها العالم الياباني وليم اوشي **William Ouchi** و التي قدمها في كتاب نظرية Z و كنتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية عناصر الإدارة اليابانية تتمثل في :

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار و الأمن الوظيفي .
- العمل كفريق و الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ففي كثير من الأحيان يقاس الإنتاج بالجهد .
- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار يخلق إنسجاما و توافقا بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة و يوافر نوعا من الرقابة الذاتية .
- الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص و العدالة و المساواة و التعامل مع القوى البشرية بدون تمييز .
- عدم التسرع بالتقييم و الترقية و التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد (2) .

(1) المرجع نفسه ، ص 222 .

(2) محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، المرجع السابق ، ص 33 .

النظرية لها إهتمام بالإستثمار الجيّد للوقت من خلال الحفاظ على موردها البشري بشكل دائم و الإستقرار في عمله ، كما أنها تنمي روح الإنتماء و العمل الجماعي لما يقدمه من أهمية في إستغلال الوقت المتاح للعمل و تقاس بها كمية الإنتاج بأساليب عديدة منها الإبداع في أداء العمل و المواجهة و المشاركة في صنع القرارات ، تحمل المسؤولية .

إن الهدف العام لأي مؤسسة هو الهدف الخاص لكل فرد تابع لها و تشجع كل من أخلص عمله و قدمه على أكمل وجه فالرقابة الذاتية و العمل الجماعي من الشروط الأساسية لإدارة الوقت .

* التفوق الحديث

يفترض هذا المدخل أن النمط الإداري الملائم لكل منظمة هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها و بالتالي فإن المبادئ أو الوظائف الإدارية التي تحقق ذلك هي التي يجب أن يكون لها الوزن الأكبر من الإهتمام الإداري و نلخص العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات كما أوردها

توماس بيتر **Peter Thomas** و روبرت واترمان **Robert Waterman** :

- التحيز نحو التصرف أو الفعل

- الإقتراب من العميل

- تحمل المخاطرة و السعي نحو الإبتكار

- تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين

- التوجه بالقيمة

- التمسك بمصادر القوة

- الشكل المبسط (1)

(1) فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية ، سورية ، 2018 ، ص 87 .

تعتبر إستراتيجية الإدارة الفعالة العنصر الأساسي للتفوق في المنافسات ، إذ أن السعي نحو إبتكار مناهج و أساليب تسير بها المنظمة أعمالها تستوجب أن تكون من أولويات العمل الإداري لكسب العميل و مواجهة كل ما هو جديد بالبحث المستمر و تحمل الضغوطات و العمل الجماعي ، أيضا الإلتزام في أداء العمل بكفاءة و فعالية التي تعد من أهم استراتيجيات إدارة الوقت الجيدة تصل إلى إيجاد السبل الفعالة و الضرورية لكسب أكبر قدر من الوقت و إستغلاله في أمور تواجه بها و ترفض كل ما هو مضيع للوقت لأنها تتمسك بكل مصادر القوة لتحقيق الربح السريع و الرفع من قيمة منتجاتها.

4.5. التعقيب على نظريات الدراسة و تحديد الأقرب للموضوع

يمكن أن نوجه في الأخير بعض الملاحظات حول النظريات المفسرة لعمل الإدارة ، فكل إتجاه كان له ميزة من حيث الأفكار و المبادئ القائم عليها أيضا المجال الزمني و الظروف التي كانت تشهدها بيئة العمل :

أ. فالنظريات الكلاسيكية

- إرتكزت أفكار روادها على الجانب الفني للعمل من تقسيم العمل و التخصص الوظيفي أيضا

على الجانب المثالي في تأدية العمل أي ما يجب ان يكون لتحقيق الكفاءة و الإنتاجية .

- أيضا أولت إهتماما كبيرا للمديرين و المسؤولين و ربطت نجاح المنظمات بهم ، و بمركزية

القرار .

- إهتمت بالجانب الرسمي للعمل في تحديد العلاقات و الضبط المفرط الذي يشهده العامل في

المنظمة .

- إستخدمت الحوافز المادية كأساس لدفع الفرد للإنتاج و العمل و أهملت الجانب المعنوي .
- التحكم و السيطرة على العامل بقرارات المسؤولين و عليه التكيف و التأقلم معها معتبرة بهذا أن الفرد آلة .

ب. أما نظرية العلاقات الإنسانية و السلوكية

يمكن القول أنها جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كانت تظهر بها بعض الجوانب المؤثرة على الفرد العامل التي إهتمت ب الجانب الإنساني و السلوكي داخل التنظيم ، فكان لأصحاب نظريات العلاقات الإنسانية و السلوكية الفضل في إظهار هذه الجوانب الخاصة فتمحورت أفكارها في :

- الدوافع الفردية و الجماعية و الإجتماعية و النفسية المؤثرة على العمل .
- الجانب المعنوي و أهميته في الرفع من إنتاجية المنظمة بتلبية حاجيات الفرد العامل .
- المشاركة في إتخاذ القرارات بإعتبار أن هدف العاملين و أهداف المنظمة في إتجاه واحد .
- تنمية المهارات الإنسانية و العلاقات و التفاعل الإيجابي بين الفرد و المنظمة .
- بالرغم من أنها إهتمت بالجانب الإنساني و السلوكي لكنها أهملت التفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة و قدمت بأفكارها على أن التنظيم نظام مقفل الذي يقلل من فاعلية المؤسسة .

ج. النظريات الحديثة

أسهمت النظريات الحديثة بالكثير من المجهودات التي تساعد في تحقيق أهداف العاملين بالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء و مواكبة التغيرات التي تواجهها المؤسسة فكانت أفكارها تتمحور في :

- الجو التعاوني الذي يسود المؤسسات المتطورة .
- تدعيم عمليات الإتصال التي تسعى من خلال هذا على تحقيق التماسك و الرابط الاجتماعي الذي يسود المؤسسة و يظهر هذا الرابط في تحديد الهدف المشترك و العمل من أجله .
- التنمية الذاتية و الشخصية من أجل الإبتكار و الإبداع في العمل للمواجهة .

- التنظيم نظام مفتوح يقصد به تفاعل البيئة الداخلية للمؤسسة مع البيئة الخارجية و هذا لإرضاء العملاء بمجموعة من العمليات التي تخص الإدارة .

و من هنا نحدد الإتجاه الأقرب لموضوعنا

ما يركز عليه في إدارة الوقت و جودة العمل هو مدى تحقيق الأهداف بإتباع مجموعة من الأساليب التي تضعها الإدارة و إدراجها ضمن المعايير التي تنشأ من أجلها تقاس بها مدى فعالية إدارة الوقت في تحقيق الأهداف المنشودة ، إضافة إلى أن إدارة الوقت عملية ترتبط بمهارة المسؤولين و الأفراد العاملين لإدارة جيدة للمهام ، و إتباع الأساليب المناسبة في ذلك ، إذ أن طريقة إستغلال الأفراد العاملين للوقت ولاءهم و إخلاصهم في العمل ، أيضا الرقابة الذاتية التي تجنب التسويف و المماطلة في العمل لغرض تحسين العادات التي تهدر الوقت والمعرفة الصحيحة بالأولويات التي تقوم عليها المؤسسة و الفرد معا بالإضافة إلى المرونة في العمل لإستيعاب الأحداث و إتباع الإجراءات و القواعد المسطرة بالتخطيط و التنظيم لمختلف المسؤوليات و السلطات ، يعتبر كل هذا من أساسيات إدارة الوقت التي تشير أساليب تحكمها في الاوضاع إلى مدى إهتمامهم بعامل الوقت التي تحقق بها الأهداف المسطرة ، فتجنب بهذا قضاء الوقت في أمور غير هامة تؤثر على نوعية و مستوى العمل ، يمكن قياسه من طريقة تحليلهم للوقت و التخطيط له و المتابعة وإعادة التحليل كل مرة بهدف التطوير و التحكم في الأوضاع ، ضبط الأولويات و التجديد في وضع الأهداف ، تعكس هنا نظرة المؤسسة نحو التقدم و الإستمرارية و منه فهي تحقق جودة في عملها .

يمكن القول بأن من النظريات الأقرب لموضوعنا هي النظريات الحديثة التي تركز في نظرتها للعمل على التطوير الذاتي و العمل الجماعي أيضا الإلتزام ، و تحمل المسؤولية و قدرتها على إستغلال الوقت في الإبداع و الإبتكار تخلق بها أهداف جديد تواكب التطورات في المحيط المتواجدة فيه و

نظامها المفتوح على المحيط المتواجدة فيه تسعى بأساليبها المبتكرة لتلبية حاجياته و عملها المكرس لذلك كل هذا يرتبط بنجاعة أساليبها المتبناة إتجاه الوقت لفعالية خاصة بنظامها المدرج داخلها .

6- الدراسات السابقة

تعددت الدراسات و الأبحاث حول موضوع إدارة الوقت ، مع تعدد إرتباطه مع متغيرات مختلفة بهذا الإهتمام الكبير من قبل باحثين و أكاديميين و طلبة من أجل الإلمام بكل ما يتعلق بإدارة الوقت و كيف يؤثر هذا الأخير على سير المؤسسات من خلال إتباع أساليب للبحث و التقصي و مناهج تمكنهم من تشخيص فعلي لواقع إدارة الوقت في مؤسسات محلية أو عربية كانت أم أجنبية ، و إستخلاص نتائج تساهم في إعطاء نظرة واضحة حول أهمية دراسته ، يمكن أن ندرج بعض هذه الدراسات في الجداول التالية :

جدول رقم (01) : يوضح الدراسات الجزائرية (محلية)		
صاحب الدراسة (01)	برباح رابح	(2018)
عنوان الدراسة	" أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء الأقسام معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر " من 2015/09/15 إلى 2018/03/15 أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية	
تساؤلات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - درجة إستخدام أساليب إدارة الوقت و ما هو أسلوب إدارة الوقت الأكثر إستخداما لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام العاملين ؟ - هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة تبعا لمتغير المركز الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية في المنصب الحالي ؟ - ما مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام ؟ - هل تختلف مستويات الإبداع لديهم ؟ - هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري ؟ 	
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري . - تحديد الأساليب الأكثر إستخداما من أساليب إدارة الوقت . - تحديد مستوى الإبداع الإداري الوقوف على علاقة الإبداع الإداري ببعض المتغيرات الشخصية . - التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري . 	
المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات	<p>المنهج : وصفي تحليلي .</p> <p>نوع العينة : عشوائية عتقودية .</p> <p>أداة جمع البيانات : الإستبيان .</p>	
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - توجد درجة عالية لإستخدام أساليب إدارة الوقت . - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزي لمتغير المركز الوظيفي . - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد 	

<p>العينة حول أساليب إدارة الوقت تعز لمتغير المؤهل العلمي .</p> <p>- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة لأساليب إدارة الوقت تعزي لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية .</p> <p>- يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري .</p> <p>- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة بين أساليب إدارة الوقت و الإبداع الإداري : (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف)</p>	
<p>صاحب الدراسة (02)</p> <p>حسين حبيبو (2019)</p>	
<p>" إدارة الوقت و الأداء "</p> <p>دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود - قالمة- من 2019/04/30 إلى 2019/05/20 مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- توجد علاقة تأثير و تأثير بين تخطيط الوقت و زيادة الإنتاج بمؤسسة الدراسة .</p> <p>- توجد علاقة تأثير و تأثير بين تنظيم الوقت و فعالية الأداء .</p> <p>- توجد علاقة تأثير و تأثير بين المضيعات الإجتماعية للوقت و الإلتزام .</p>	<p>فرضيات الدراسة</p>
<p>- محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت و الأداء في المؤسسة محل الدراسة</p> <p>- محاولة معرفة عناصر و محددات إدارة الوقت .</p> <p>- تحديد أبعاد الاداء و مكوناته .</p> <p>- معرفة مضيعات الوقت .</p> <p>- طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت و الأداء.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>المنهج : الوصفي .</p> <p>نوع العينة : عشوائية بسيطة .</p> <p>أداة جمع البيانات : الإستمارة .</p>	<p>المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات</p>
<p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و إنتاجية العامل .</p> <p>- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت و متغير أداء العاملين حيث بلغ معامل إرتباط بيرسون 0,663 و لذلك كانت العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية و بذلك صدقت الفرضية الرئيسية التي تنص على</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين .</p> <p>- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى تحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0,016 و هي قيمة مقبولة .</p> <p>- وجود أثر بين تخطيط الوقت و مستوى تحسين أداء العاملين .</p> <p>- وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت و مستوى تحسين أداء العاملين .</p> <p>- وجود أثر لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين .</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

جدول رقم (02) : يوضح الدراسات العربية	
(2010)	زكي عبد المعطي أبو زيادة
	صاحب الدراسة (01)
	عنوان الدراسة
	" إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية الفلسطينية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8 العدد 1 ، 2012 إستلام البحث في 2010/08/25 و تاريخ قبوله 2012/01/10
	تساؤلات الدراسة
	<p>- ما مستوى إهتمام المصارف التجارية الفلسطينية بتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين ؟</p> <p>- ما درجة فاعلية إدارة الوقت في المصارف التجارية من وجهة نظر المبحوثين؟</p> <p>- ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين؟</p> <p>- ما مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثر هذه العلاقة بشكل منفرد و مجتمع على الأداء الوظيفي ؟</p>
	أهداف الدراسة
	دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت و الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي و ذلك لتأكيد الإنسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة و أن كلا منها يلعب دورا بارزا في مساندة الآخر و أنها مجتمعة تحقق الكفاءة و الفعالية و التمييز في الأداء .

<p>المنهج : وصفي تحليلي نوع العينة : قصدية أداة جمع البيانات : الإستبيان</p>	<p>المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات</p>
<p>- المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإستثناء بعد مشاركة العاملين و تحفيزهم وطبقته بدرجات و مستويات متفاوتة - مستوى فاعلية إدارة الوقت تتجه بدرجة عالية في المصارف التجارية الفلسطينية - أشارت النتائج الدراسية الى مستوى الأداء تميّز بدرجة عالية . - هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و فاعلية إدارة الوقت و الأداء الوظيفي. - أشارت النتائج أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت و الأداء الوظيفي و هذه النتيجة تشير إلى فاعلية إدارة الوقت التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>نهى محمد ميلاد العمامي (2016)</p>	<p>صاحب الدراسة (02)</p>
<p>" إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الوظيفي "</p> <p>دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا و الوسطى في المستشفيات العامة و الخاصة العاملة في مدينة بنغازي -ليبيا- خلال فصل الربيع 2014 قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا و الوسطى للمستشفيات العامة و الخاصة في مدينة بنغازي ؟ - التعرف عما إذا كان هناك فروق دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا و الوسطى تعزي لمتغير نوع المنظمة ؟ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي ؟ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا و الوسطى تعزي لنوع المنظمة ؟ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا و الوسطى تعزي لنوع المنظمة ؟</p>	<p>أسئلة الدراسة مع أهدافها</p>

<p>المنهج : إحصاء الوصفي التحليلي و الإحصاء الإستدلالي . نوع العينة : عشوائية طبقية . أداة جمع البيانات : الإستبيان .</p>	<p>المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات</p>
<p>- إن مديري الإدارات العليا و الوسطى بالمستشفيات العامة و الخاصة لمدينة بلغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا . - عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت ، الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير نوع المنظمة .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول رقم (03) : يوضح الدراسات الأجنبية		
(2011)	Elisabeth Gour	صاحب الدراسة (01)
" تحليل التنظيم و إدارة الوقت من خلال أدوار مديري المستشفيات CHUM " جامعة MONTRÉAL QUÉBEC À		عنوان الدراسة
قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال .		
كيف تصل المؤسسة لإيجاد وقت للنشاطات المهمة و الإبتعاد عن إستعجالية الأداء ؟ :		أسئلة الدراسة
- من خلال مختلف أهداف المسيرين هل يتمكنوا من إيجاد وقت محدد للمهام المطلوبة ؟		
- هل يتمكن المسيرين من تطبيق العديد من أساليب إدارة الوقت المعترف بها ؟		
- هل يتمكن المسيرين من إستغلال الوقت بطريقة فعالة ؟		
- هل توجد تطوير في أساليب إدارة الوقت ؟		
- هل تطبيق أساليب إدارة الوقت توفر لنا وقت إضافي ؟		
- مساعدة مسيري الإدارة في إيجاد وقت للأبحاث و الأعمال و المهام للتطوير و التحسين المستمر للأعمال .		أهداف الدراسة
- تحسين خدمات العملاء .		

<p>-التحكم بشكل أكبر في الجدول الزمني . -توفير الوقت لمديري الخدمات ليتمكنوا من التطوير في خبراتهم و قدراتهم لتقديم خدمات و إنتاجية أكثر .</p>	
<p>المنهج : دراسة حالة نوع العينة : قصدية أدوات جمع البيانات : المقابلة و الملاحظة (المباشرة و التشاركية)</p>	<p>المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات</p>
<p>- فيما يتعلق بأدوار المسؤولين تمكنا من التمييز بين الفرق الملحوظ أن الرؤساء لا ينفذون جميع المهام لتواجد فريق عمل يحرر المدراء و المسؤولين للتركيز على أكثر المهام المهمة و تخفيف العبء على مديري المؤسسة . - النقابات و الموظفين من العناصر التي تعرقل إدارة الوقت ، تعاني بعض المستشفيات من هذه المشكلة تستغرق حل مشاكلهم و متطلباتهم وقت كبير . - عدم توفر كفاءة الأفراد العاملين يمنع المديرين من تفويض المهام . - هناك نقص في متابعة متطلبات العملاء مما يؤدي التأخر في تقديم الخدمات و عدم رضا العملاء و هذا متعلق بعمل الإدارة . -أساليب إدارة الوقت التي يستخدمها المديرين تسمح لهم من التركيز على الحالات المستعجلة و تحديد الأولويات من هنا تأتي أهمية إدارة الوقت . - إستغلال إمكانات المديرين يمكن أن توفر جزء كبير من الوقت للمهام الهامة .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>Ana M.Ferrero & Maria Alvarez Sainz (2018)</p>	<p>صاحب الدراسة (02)</p>
<p>إدارة الوقت : مهارات التعلم و موضع تنفيذها دراسة ميدانية في كلية الإقتصاد و إدارة أعمال جامعة UPV/EHV University of the Barque Country Bilbao , إسبانيا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- إستيعاب دور إدارة الوقت لطلاب كلية الإقتصاد و إدارة أعمال . - رفع مطالب جديدة للبرامج التعليمية التي تسمح بتنمية المهارات و الكفاءات اللازمة للاداء المهني و التعلم المستمر . - تعليم الطلبة كيفية تنظيم وقتهم و المهارات المطلوبة للتحكم في مهامهم بعيدا عن التوتر و القلق .</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>المنهج : وصفي تحليلي نوع العينة : عشوائية بسيطة أداة جمع البيانات : الإستبيان .</p>	<p>المنهج / نوع العينة / أدوات جمع البيانات</p>
<p>- الطلبة غير واعون لضرورة إدارة الوقت حيث ركز معظمهم فقط على التخطيط لوقت قصير. -تحمل تكنولوجيا و وسائل الإتصال العديد من السلبيات المضيعة للوقت .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

يمكن القول أن ما هو ملاحظ من الدراسات السابقة و الأبحاث المتعلقة بإدارة الوقت بأنها ارتبطت بالعديد من المتغيرات التي تخص بيئة المؤسسة ، ما يدل على أهمية إدارة الوقت في العمل و التنظيم ، و يبقى موضوع إدارة الوقت متعلق بالدرجة الأولى بالأفراد المسؤولين و تخطيطهم الفاعل لخلق أساليب وآليات تستخدم في إدارة الوقت و قد أثبتت الدراسات السابقة أن الأساليب المبتكرة و الفعالة في إدارة الوقت ترفع من قيمة العمل ، و هذا ما يتمحور عليه موضوع دراستنا .

نحدد منها الدراسة الأقرب لموضوعنا من الدراسات المحلية :

دراسة برباخ رابع ، تحت عنوان : " أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء الأقسام معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر " ، تعد الأقرب لموضوع دراستنا من حيث سعي الدراسة للتعرف على الأساليب الفاعلة و الأكثر إستخداما في إدارة الوقت المعالجة للعوامل المؤدية لسوء إدارته و المؤثرة على الإبداع الإداري الذي بدوره يبتكر أساليب متنوعة للتوجيه و التحكم في الوضع الداخلي للمؤسسة تضمن بها السير الحسن لها في حدود مجالها المكاني و الزماني تحقق من خلاله الأهداف المرجوة بفعالية و هذا ما يجعل من هذه الدراسة تكون هي الأقرب لموضوع دراستنا.

خلاصة

بعد التعرف على أهم العناصر المتعلقة بالإطار النظري و المفهمي للدراسة يتبين لنا بأن لموضوع دراستنا أهمية كبيرة في المجال التنظيمي و التسييري للمؤسسة و يزخر بالعديد من الأبحاث العلمية من أجل إستقرار المؤسسة ، بهذا لا يمكن الإستغناء عن التخطيط و التنظيم و التحليل للوقت بأساليب علمية دقيقة متحكمة و منظمة للمهام في حدود مدتها الزمانية و مجالها المكاني ، و كذلك من الدراسات السابقة المطلع عليها لموضوع إدارة الوقت التي أوضحت لنا الرؤية وجعلت لمصادر المعلومات أكثر تنوعا .

الفصل الثاني
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- لمحة عن ميدان الدراسة

2- المنهج المستخدم

3- عينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد

بعد إستعراض الجانب النظري و المفهمي لموضوع إدارة الوقت و جودة العمل سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية و الميدانية ، نحاول أن نصل بها إلى تحقيق أهدافنا المحددة ، و بهذا نقوم بتقديم لمحة عن ميدان الدراسة المتمثلة في المجال الزمني /المكاني / البشري ، المنهج الذي سيتم إتباعه مع تبيان نوع العينة المختارة و كيفية إختيارها ، بعدها نقوم بتعيين الأدوات المناسبة في جمع المعلومات و البيانات .

1 - لمحة عن ميدان الدراسة

أ - المجال المكاني : أجريت الدراسة بديوان الترقية و التسيير العقاري ببلدية الطارف

-ولاية الطارف-

1.أ. ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI L'

* التعريف : دواوين الترقية و التسيير العقاري OPGI L' هي مؤسسات عامة تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، و تعد تاجرة في علاقاتها و تخضع لقواعد القانون التجاري .

* لمحة تاريخية عن OPGI L' :

مع تغيير الدولة لسياستها المتبنات من النظام الإشتراكي للنظام الرأس مالي أدركت العديد من هيئات الدولة ضرورة تغيير النظام القائمة عليه OPGI (دواوين الترقية و التسيير العقاري) و تجلى ذلك في المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991 ، الذي يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيمها و عملها للتكيف مع الوضع السياسي و الإقتصادي في الجزائر ، و هذا بناء عن :

- تقرير وزير التجهيز .

- و بناء عن الدستور لاسيما المادتان 81-2-4-116 الفقرة 2 منه .

- و بمقتدى الامر رقم 75-35 المؤرخ في 29 ابريل 1975 و المتضمن المخطط الوطني للمحاسبة .

- و بمقتدى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 و المتضمن القانون التجاري ، المعدل و المتمم .

- و بمقتدى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير سنة 1988 المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية و الاقتصادية .

- و بمقتدى القانون رقم 90-25 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 .

- و بمقتدى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 1 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة و التعمير .

- و بمقتدى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 1 ديسمبر 1990 و المتضمن قانون الأملاك الوطنية .

- و بمقتدى المرسوم رقم 85-270 المؤرخ في 5 نوفمبر 1985 الذي يغير تنظيم دواوين الترقية و العقارية و تسييرها في الولاية و عملها .

يرسم على :

المادة الاولى : تغيير دواوين الترقية و التسيير العقاري القائمة عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم و المدرجة في القائمة الملحقة ، في طبيعتها القانونية إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري .

تخضع هذه المؤسسات التي تدعى "بدواوين الترقية و التسيير العقاري " للقوانين و التنظيمات المعمول بها و لأحكام هذا المرسوم .

أ.2. الإنشغالات الأساسية لـ L'OPGI

في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ، و تكلف فضلا عن ذلك على سبيل التبعية بما يلي :

- ترقية البناءات

- الإنابة عن متعامل في الإشراف على المسندة إليه

- الترقية العقارية عمليات تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار إليها و صيانتها .
- كل عملية تتوخى تحقيق مهامها .

* تتكلف دواوين الترقية و التسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي :

- تأجير المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و الحرفي أو التنازل عنها .
- تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار و كذا التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها .
- المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن .
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها ، و ضبطه و مراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات .
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها و تنسيق ذلك .
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها ، حسب شروط خاصة ، في إطار حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية .
- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري .

* يدير دواوين الترقية و التسيير العقاري مجلس إدارة و يشرف عليه مدير عام ، يتداول مجلس الإدارة

طبقا للقوانين و الأنظمة المعمول بها و يصادق على ما يلي :

- مشروع نظامه الداخلي .
- برنامج عمل الديوان .
- النظام الداخلي للديوان .
- القروض و المصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان .
- القواعد العامة لإستعمال الأموال القابلة للتصرف و توظيف الأموال الاحتياطية .
- قبول الهبات و الوصايا .
- إقتناء العقارات و تأجيرها و التصرف فيها و تبادل الحقوق المنقولة و العينية .
- الشروط العامة لإبرام الصفقات و العقود و الإتفاقات و الصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفا ملتزما .
- المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي و شروط التوظيف و دفع الأجور و تكوين المستخدمين .
- الحصائل و حسابات النتائج و إقتراحات تخصيص النتائج .
- و بصفة عامة كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام و التي من شأنها تحسين تنظيم الديوان و عمله و التشجيع على تحقيق أهدافه

* يتشكل الهيكل التنظيمي من المناصب التالية :

المديرية العامة ، تتشكل من :

مدير عام

- خلية الشؤون القانونية و المنازعات.

- خلية التدقيق الداخلي .

مدير عام مساعد

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة ، تتشكل من :

- مصلحة الموارد البشرية

- مصلحة الوسائل العامة

- مصلحة الإعلام الآلي

دائرة المالية و المحاسبة ، تتشكل من :

- مصلحة المحاسبة

- مصلحة المالية

- مصلحة الإستثمارات

- مصلحة التحصيل

دائرة تسيير و صيانة الحضيرة ، تتشكل من :

- مصلحة الإستغلال

- مصلحة التنازل

- مصلحة الصيانة و المحافظة على الحضيرة

دائرة التحكم في انجاز المشاريع ، تتشكل من :

- مصلحة الدراسات و البرمجة

- مصلحة الأسعار و الصفقات

- مصلحة متابعة العمليات

دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار، تتشكل من :

- مصلحة الترقية العقارية و العقار

- المصلحة التجارية

كل تغيير يطرأ على الهيكل التنظيمي المصادق عليه يجب أن يكون موضوع اقتراح يتم بنفس الشكل الكيفية اللتين اتبعنا عند إتماد و تصميم الهيكل التنظيمي الحالي و بمقرر اعتماد من طرف السكن و العمران .

يكلف كل من السادة مدير الموارد البشرية و التنظيم و مدير التسيير العقاري و المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري (د.ت.ع) لولاية الطارف ، كل حدود صلاحياته ، بتنفيذ هذا المقرر الذي يسري مفعوله إبتداءا من تاريخ إمضاءه .

ب- المجال الزمني : أجريت الدراسة من الفترة الممتدة (2 مارس 2021 إلى 15 ماي 2021)

و هي المرحلة التي تم فيها إجراء الملاحظة و توزيع الإستمارة على المبحوثين و من ثم جمعها .

ج- المجال البشري : من الجدول رقم (04) : يوضح لنا أكثر عدد العاملين بديوان الترقية و

التسيير العقاري الذي يضم 239 فرد عامل على مستوى الولاية بمختلف وحداتها .

المشرفين	طاقم الإشراف	طاقم التنفيذ	الموظفين المكلفين بحراسة المساكن غير المخصصة
62	38	85	54

المصدر : الطلبة ، بالإستعانة بوثائق المؤسسة .

2- المنهج المستخدم

المنهج الوصفي التحليلي

يعرف المنهج " بأنه مجموعة من القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهر معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة . " (1)

و دراستنا تتناول العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري فقد نختار المنهج " الوصفي التحليلي " و ما يناسب موضوع الدراسة من جمع و تحليل للبيانات والوثائق أيضا التقارير المتعلقة بمسؤولياتهم مهامهم و أنشطتهم المختلفة و مدى فاعلية قراراتهم و إتفاقياتهم التي بدورها تضمن سير العمل .

كما يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه " المنهج الذي يعنى بدراسات التي تهتم بجمع ، تلخيص البيانات و تصنيف المعلومات و الحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم أو عدد من الأشياء أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها لغرض تحليلها و تفسيرها و تقييم طبيعتها للتنبؤ و ضبطها " (2) .

(1) كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ، برلين-المانيا ، 2019 ، ص 14 .

(2) موسى إبراهيم حريزي و صبرينة غربي ، دراسة تقنية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها في البحوث الإجتماعية و التربوية و النفسية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2013 ، ص 20 .

3- عينة الدراسة

يشير مصطلح العينة Sample في علم الإحصاء إلى أنها جزء من المجتمع حيث يتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها والحكمة من إجراء الدراسة على العينة أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع فيكون إختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع و يصبح ذلك ممكن إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات (1) .

بما أن المجال البشري لميدان الدراسة كبير حدد بـ 239 عامل نلجأ إلى إختيار العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات كشف الأوضاع القائمة عن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عشوائي و لشمولية الدراسة نختار أسلوب المسح الشامل .

و هي المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث و يقصد بالمجتمع مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها (2) .

بهذا تم توزيع 70 إستمارة على المبحوثين بالمديرية العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري و الذي يقدر عدد العاملين بالمديرية بـ 90 عامل و تم إسترجاع 50 إستمارة ، و هو مجموع العاملين الموجودين في هذه الفترة على غرار الغيابات المتواجدة للعاملين و العطل المرضية، ما تم إسترجاعه يمثل عينة الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات

نعتمد في جمعنا للمعلومات و البيانات على " الملاحظة و الإستمارة " هذا من أجل الإلمام أكثر بجوانب الموضوع و الفهم الجيد و الدقيق له و الكافي للمعلومات حول متغيري الدراسة " إدارة الوقت " و " جودة

(1) كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية ، المرجع السابق ، ص 68 .

(2) مدحت جمال ، المسح الشامل و المسح بالعينة في البحث العلمي ، www.maktabatk.com ، (21:41) ،

العمل " في ميدان الدراسة .

أ. **الملاحظة** : هي توجيه للحواس و الإنتباه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف

عن صفاتها و خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر (1) .

بما أنها أداة علمية للإنتباه على مجموع الظواهر و السلوكات و التصرفات المتعلقة بعمل الأفراد نقوم

بإسقاطها على مجال دراستنا للتدقيق أكثر في التعاملات و ردود أفعالهم و مدى فاعليتهم في القيام بالأدوار

و غير ذلك من الملاحظات ونخص بذلك على نوع الملاحظة و هي **الملاحظة المنظمة** و نستعين بـ

" دليل الملاحظة" كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (05) : نموذج دليل الملاحظة

تاريخ المشاهدة	المكان المشاهد	زمن المشاهدة	ما يجب مشاهدته
.../.../...		ساعة / دقيقة	

الإستمارة : أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة و ذلك عن طريق ما يقرره

المستجيبون في إجابتهم على الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة فالهدف الأساسي للإستمارة هو الحصول

على بيانات واقعية و ليس مجرد إنطباعات أو آراء هامشية فإن ذلك يتطلب أن يدرس المشكلة التي تم

إختيارها يحلل عناصرها الأولية من أجل أن تكون أسئلته تغطي جميع نواحي المشكلة التي تم إختيارها و

أن تكون البيانات المطلوبة محيطة بكل العناصر (2) .

(1) كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية ، المرجع السابق ، ص 68 .

(2) مباركة خمقاني ، أساليب و أدوات تجميع البيانات ، مجلة الذاكرة ، تصدر عن مخبر التراث اللغوي و الأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري ، العدد التاسع جوان 2017 ، ص 45 .

فقد تم تصميم الإستمارة بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة و أهدافها ، ضمت 51 سؤال مقسمة إلى أربع محاور رئيسية و هي كالتالي :

- المحور الأول : بيانات شخصية للمبحوثين " الجنس ، العمر ، الحالة العائلية ، سنوات الخدمة المؤهل العلمي و الفئة الوظيفية " .

- المحور الثاني : يتعلق بالسؤال الفرعي الأول و هي بيانات متعلقة بإدارة الوقت و البيئة التنظيمية للمؤسسة .

- المحور الثالث : مرتبط بالسؤال الفرعي الثاني و الذي يدور حول إدارة الوقت ، جودة و قيمة العمل .

- المحور الرابع : بيانات متعلقة بالسؤال الفرعي الثالث متعلقة بآليات التحكم في الوقت .

بحيث أسئلة الاستمارة متنوعة ما بين الأسئلة المغلقة و المفتوحة و النصف مفتوحة .

خلاصة

قمنا في هذا الفصل المتعلق بالجانب المنهجي و الميداني بالتعريف بميدان الدراسة _ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف _ ، و إعطاء لمحة تاريخية عنها أيضا إنشغالاتها الأساسية ، مع تحديد المجال الزمني التي أجريت فيه الدراسة ، أيضا إختيار المنهج المناسب للدراسة ألا و هو المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى نوع العينة " عشوائية بسيطة " حجمها و كيفية إختيارها، كذا أدوات جمع المعلومات من الملاحظة المنظمة و الإستمارة التي تضم أربع محاور رئيسية .

الفصل الثالث

إدارة الوقت في التراث السوسولوجي

الفصل الثالث : إدارة الوقت في التراث السوسولوجي

تمهيد

1- أهمية إدارة الوقت

2- أساليب إدارة الوقت

3- العوامل المساعدة في فعالية إدارة الوقت

4- مصادر كفاءة إستراتيجيات إدارة الوقت

5- دور إدارة الوقت في التميز الأدائي

6- عوائق إدارة الوقت و مصادر ضياعه

خلاصة

تمهيد

يعد الوقت من الموارد الهامة للفرد و تعد عملية إدارته من أساسيات عمل القائمين على إدارة العمل ، بالإستثمار فيه و إستغلاله بأنجع الطرق و الأساليب المنتهجة للتحكم فيه و إدارته بكفاءة و فعالية تواجه بها مشكلة هدر الوقت .

من خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل على أهمية إدارة الوقت ، و أهم الأساليب المدرجة ضمن عمل الإدارة إتجاه الوقت ، أيضا العوامل المساعدة في فعالة إدارة الوقت و مصادر كفاءة الإستراتيجيات المتخذة في إدارته مما تتحدد لنا الدور التي تلعبه إدارة الوقت في تميّز الأداء ، و في الأخير التطرق إلى معرفة العوائق التي تواجهها الإدارة في عملية ترشيدها للوقت و منه مصادر ضياعه .

1 - أهمية إدارة الوقت

لإدارة الوقت أهمية كبيرة في حياة الأفراد فهو يختصر الطريق الطويل نحو الأهداف و النجاحات

بأفضل الطرق وتكمن أهميتها على العموم في أمور كثير أبرزها :

- * إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف .
- * إدارة الوقت تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية .
- * إدارة الوقت تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الأهداف .
- * إدارة الوقت تساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد و المجتمعات .
- * إدارة الوقت تساعد على تطوير القدرات الفردية و الجماعية لدى الأفراد .
- * إدارة الوقت تقوم بتخفيف القلق و الضغط و التوتر الناتج عن تراكم الأعمال .
- * إدارة الوقت يقوم على توفير وقت أكبر للفرد مع عائلته أو في الترفيه و الراحة .
- * إدارة الوقت تخلق مجتمع يحترم قيمة الوقت (1) .

أما بالنسبة لإدارة الوقت في المؤسسة لها أهمية قصوى في التخطيط للعمليات الأساسية و للمهام

المختلفة التي تقوم عليها و معرفة كيفية القيام بالأشياء بطريقة صحيحة و في وقتها المناسب بهذا تكمن

أهميتها في أنها :

(1) محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2017 ، ص 26 ، ص 27 .

- **تحسين الإنتاجية الشخصية** : تؤدي إدارة الوقت في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية فهدفها هو كسب رضا الموظفين بتحفيزهم على العمل و إعطائهم الحرية في تنظيم مهامهم لتحقيق التوازن بين إحتياجاتهم الخاصة و العملية ، بالإضافة إلى ذلك سيعرف كل موظف ما يجب فعله دون مقاطعات .

- **ضامن لنجاح الأعمال** : تساعد المراقبة المنتظمة للجدول على توضيح أوقات العمل لكل موظف و على إدارة الأعمال بسلاسة ، بالإضافة إلى ذلك من الممكن تحديد المهام التي تتطلب مزيدا من الوقت مع ذلك فالإدارة الجيدة للوقت ليست دائما سهلة للأعمال التي قد يقضي بعض الموظفين وقتا طويلا في مهمة واحدة ، على غرار المهام الأخرى الموكلة .

- **أهمية التدريب على إدارة الوقت** : أثناء التدريب على إدارة الوقت سيدرك الأفراد العاملين الأولويات التي يقومون عليها و يستفاد من النصائح الضرورية لضمان عدم إضاعة للوقت ، بمجرد تعلم الأساليب سيتم تنفيذ المهام بشكل طبيعي ، و يعطي أيضا للمدربين دروسا لتخطيط المشاريع بشكل أفضل و تحديد الأهداف و تحقيقها مع إحترام المواعيد المحدودة ، من ناحية أخرى يتعلم الأفراد العاملين التفويض و التمييز بين الحالات المهمة و الحالات العاجلة (1) .

تجدر الإشارة إلى أن عملية تحسين المهارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على البحث العلمي و الإختبار الإمبريقي /التطبيقي و التدريس الملائم للمبادئ و تعمل الإدارة الواعية على إستثمار عنصر الوقت و إستغلاله بشكل أفضل ذلك أن إدارة الوقت هي في الحقيقة عملية مستمرة تقوم على الرغبة في التطوير و التحسين و التخطيط و المتابعة و التقويم (2) .

(1) Importance de la gestion du temps dans l'entreprise , developper-son-entreprise.com , (19 :47 16/02/2021).

(2) عجيلات عبد الباقي ، إدارة الوقت -المعوقات و الحلول - ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 8 ، العدد 2 ، ديسمبر 2017 ، ص 69 .

و منه ففعالية العمليات الإدارية إتجاه الوقت تحقق مجموعة من المزايا في العمل يمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

- الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل، وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ، ومن ثم الإستمتاع الوظيفي والاجتماعي .
- تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية .
- يساعد تحقيق الأهداف في تدعيم الرضا الوظيفي .
- يساهم الرضا الوظيفي في تدعيم فرص التطوير المهني والوظيفي .
- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية .
- تجعل الفرد يتوقع الأمور التي تقيد الوقت ويدخلها في خطته، بحيث تتجنب إنقضاء الوقت وعدم الإلتزام بالمواعيد النهائية ، أو إكتشاف أن الوقت كان قصيراً جداً⁽¹⁾ .

2- أساليب إدارة الوقت

يعتبر الإهتمام بالتنظيم و الإجراءات الإدارية في المنظمة من الواجبات الأساسية للرئيس الاداري و أن نشاط التنظيم و الأساليب أصبح تخصصا فنياهما يتطلب دراسات و خبرات خاصة لهذا من الضروري إنشاء أجهزة متفرغة و متخصصة في التنظيم الإداري و بحوثه ، و تقوم بإجراء الدراسات و تقديم التوصيات في أمور التنظيم و الإدارة⁽²⁾ .

(1) خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي : قيمته و أساليب إدارته ، المرجع السابق ، ص 56 .

(2) محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، ط 7 ، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة ، جدة ، 1987 ، ص 30 .

فقد أصبحت إدارة الوقت قضية إدارية على قدر كبير من الأهمية و أصبحت تعقد لها الندوات و الدورات التدريبية المختلفة لتنمية مهارات المديرين و الأفراد على أساليبها ، فكثرت بذلك الدراسات فيها سواء في العالم الغربي أو العربي بشكل يصعب حصرها ، بل و تفرعت إلى جزئيات تابعة لها لتتكرس القناعة التي مفادها إدارة الوقت هي المهارة الأساسية للمدير المعاصر و عليه أن يمارسها بعلمه و موهبته و أن يسعى و يحث الآخرين على الإلتزام بها (1) .

و لأن إدارة الوقت ترتبط إرتباطا عمليا بالأساليب الإدارية ، و تتأثر بقوتها و كفاءتها في تنظيم الوقت ، فإنها تسعى لإستخدامه بشكل يحقق أكبر قدر من الإنجازات وتنظيم أكثر للأعمال و فعالية في أداء المهام ، فتم الإلتفاق في معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت على مجموعة من الأساليب نذكر منها ما يلي :

2.1. أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة و قد قام بيتر دركر **Peter Drucker** بوضع

أسس هذا الأسلوب الإداري و تبعه العديد من المفكرين في النقاط التالية :

- تركز الإدارة بالأهداف على إشتراك الرئيس و مرؤوسيه في تحديد أهداف منظمة في جميع المستويات الإدارية و يسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء و المرؤوسين .
- إن المشاركة في وضع الأهداف و أساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد و الإلتزام بتلك الأهداف التي وضعوها و يؤدي هذا بالتبعية إلى إرتفاع الإنتاجية و الأداء (2) .

(1) قرش عبد القادر ، مكانة الوقت بين الفكر الإداري و الإسلامي : دراسة مقارنة ، جامعة عمار التليجي_الأغواط ، ص 290 .
 (2) ليث عبد الله القهوي ، استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص126 ، ص127 .

- يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة و المبادرة و أن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته و أنه يسعى إلى تنمية شخصيته و تحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته .

- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يؤدون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها و يؤدون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف .

فتمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية :

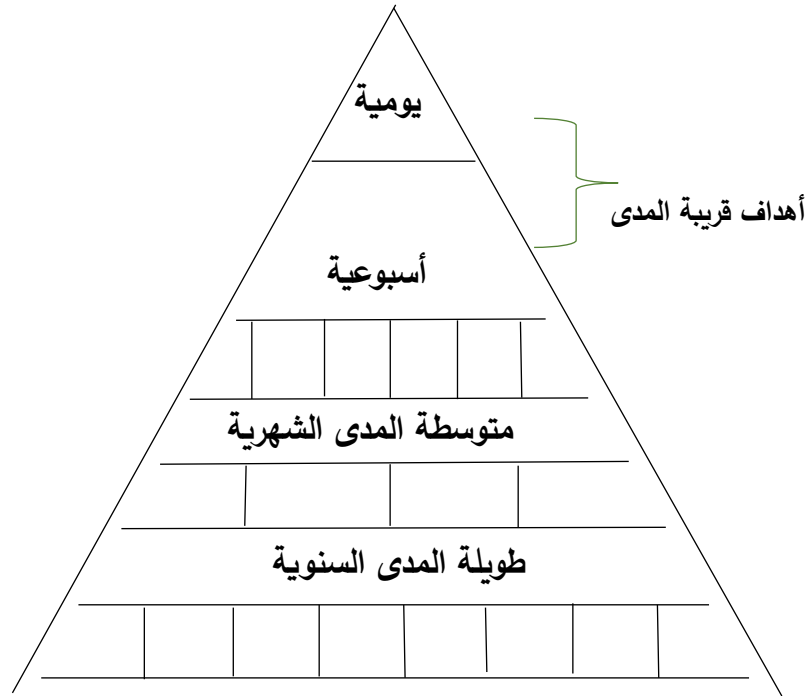
- * يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام من الأهداف و المطلوب تحقيقها .
- * يقوم المرؤوسين بإقتراح أهداف محددة .
- * يتناقش الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية .
- * يقوم المرؤوس بتنفيذ الخطة و تسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .
- * يقوم الرئيس بمتابعة الخطة و تصحيح المسار (1) .

إن تركيز الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف أو النتائج التي يسعى كل من الرؤساء و المرؤوسين من تحقيقها خلال فترات زمنية محدودة و بأساليب مدروسة، يتبين أن أسلوب عمل الإدارة إتجاه الأهداف مرتكزة على وضع أهداف ذات أبعاد زمنية و أولويات تتطلبها إدارة الوقت للتمييز بين ما هو مهم / عاجل / غير مهم / غير عاجل ، بمجموع الخطط المبرمجة لوضع أهم الأعمال الواجب القيام بها في وقتها و هنا يعمل المرؤوسين بإبراز مهاراتهم في أداء مهامهم و ضبط سبل تنفيذ الخطة ، بالمقابل قيام الرئيس بتوجيه مرؤوسيه و مراقبتهم أثناء تنفيذ خطة العمل و التأكد من أن العمل يؤدي بالشكل السليم مع تحديد الوقت

(1) المرجع نفسه .

المناسب لكل خطوة في العمل يعني هذا أن إدارة وقت عمل كل من الرئيس و المرؤوسين بالطرق السليمة بعيدة عن القلق و التوتر والفوضى و الإستفادة من الزمن المحدد بشكل جيد تحقق بها الأهداف المنشودة بطريقة إستغلالهم للوقت في تنفيذ الأولويات والضروريات وطريقة القيام بها تخصص كفاءة كل من المدير و الأفراد العاملين بنجاحهم في تنفيذ الأولويات و وضع الإستراتيجيات .

فالشكل رقم (06) : يوضح أبعاد الأهداف بالنسبة للوقت يمثل هرم الأهداف بعيدة و قريبة المدى



المصدر : خالد سلطان ، إدارة الوقت، الألوكة www.Alukah.net ، ص 37 .

و عند وضع الأهداف و ترتيبها زمنيا وفق برنامج زمني واضح فإنها تتضح الأولوية التي تقوم عليها المؤسسة و الأفراد القائمين على العمل فيها من تحديد المهام : العاجلة / ليست عاجلة المهمة / ليست مهمة

في الجدول رقم (06) : يوضح نموذج لمصفوفة العاجل و المهم

	غير عاجل	عاجل
هام	هام و غير عاجل (خطط لإنجازه)	هام و عاجل (قم به فوراً)
غير هام	غير هام و غير عاجل (أتركه أو أجله)	غير هام و عاجل (فوضه لغيرك)

المصدر : Mounir abas , Time management ,reference , P 25 .

2. أسلوب إدارة الأفراد Human Resource Management

إن إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية يقصد به النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين هي الإدارة الخاصة بإستقطاب و إختيار ، تطوير ، تنظيم، تقييم مكافأة و إدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل و ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل و تحسين جودته و زيادة فاعلية و إنتاجية العاملين (1) .

فيعد التخطيط و التنظيم من أكثر النشاطات المهمة في إدارة الأفراد و الوقت و ذلك للدور الرئيسي التي تلعبه في إنجاح المؤسسة و زيادة فاعليتها بالإستعانة بكفاءة و جهود الأفراد و لهذا ف :

أ. **تخطيط الأفراد** : يقصد به بأنه التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات من الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت و المكان المناسب للإيفاء بهذه الإحتياجات (2) .

(1) يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، دار فضاء للنشر ، 2011 ، ص 3 .

(2) أحمد مخلوف ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال ، جامعة الجزائر ، تخصص معايير محاسبة دولية ، 2008 ، ص 6 .

و يشمل التنبؤ بما ستكون عليه بالمستقبل من الإحتياجات إتجاه الأفراد و الوظيفة على النقاط

التالية :

- * حصر الوظائف و تحليلها و تحديد متطلبات و مكافآتها المادية .
- * الحصول على المستخدمين اللازمين لشغل هذه الوظائف .
- * تهيئة المستخدمين للعمل (بالتعريف و التدريب و الترقية) .
- * نظم العمل (ساعات العمل و مواعيده و الإجازات و الغياب ..) .
- * الخدمات المختلفة .
- * إنهاء الخدمة (ببلوغ سن التقاعد أو الاستقالة أو الفصل ..) (1) .

ب. تنظيم الأفراد : لا يمكن إتمام الأعمال على خير وجه دون تنظيم ، ففي التنظيم تتحدد المسؤوليات و السلطات ، و بدون تحديد السلطات و المسؤوليات تصبح الأهداف و المجهودات ضائعة و متعارضة لا فائدة فيها .

إن التنظيم يرفع الروح المعنوية للأفراد حيث يعرف كل فرد : واجباته

مسؤولياته

سلطاته

و بذلك يقل الإحتكاك و التعارض و التضارب ، و من ناحية أخرى فإن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة و على هذا فالتنظيم الجيد يحقق الإستخدام الأمثل للطاقات المادية و البشرية كما يحقق الإشباع الأمثل للحاجات و الرغبات الإنسانية داخل المشروع و خارجه (2) .

(1) محمود العزيز النجار ، الإدارة الذكية التخطيط/ التنظيم / إدارة الأفراد / إتخاذ القرارات ، المرجع السابق ، ص 288 .

(2) المرجع نفسه ، ص 140 .

للتخطيط و التنظيم أهمية قصوى في إدارة الوقت ، فأسلوب إدارة الأفراد يحدد أدوار و مسؤوليات و سلطات الأفراد ، الذي يعين وفق شروط و متطلبات تسد حاجات العمل و الوظيفة الملزم بها عند القيام بمهامه بكفاءة فيعتبر الفرد عنصر فعال ، بكفاءته يستغل الوقت في أداء المهام بطرق ناجحة و بمهارات عالية .

فالاتخطيط و اللاتنظيم للأفراد بدوره السلبي يعمل على خلق التوتر في العلاقات و على طبيعة الإتصال بين الأفراد و هدر لطاقتهم بالخطط الفاشلة و التنظيمات الغير محكمة للوقت راجعة لعدم وضوح الإتصالات و الإرشادات و معلومات غير دقيقة للتنظيمات و الخطط ، يجعل هذا ضمن مضيعات الوقت الخاصة بالأفراد تؤثر على الأهداف المحددة ، إذ أن الفرد الكفو يبحث عن مصادر الإخفاق و يحاول تجاوزها بسلوكاته المستثمرة للوقت فعند أداء مهامه يلجأ للتخلي بروح العمل المدرجة ضمن أولوياته الخاصة و المحددة من طرف المسؤولين يرفع بها من قيمة العمل ، بالتنسيق و التكامل بين الجهودات المبذولة لجماعة العمل في تنفيذ الأهداف بفعالية .

فيعتبر التنظيم و التخطيط للأفراد من أساسيات عمل إدارة الوقت بتحديد المسؤوليات و التخطيط لها بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لريح الوقت الذي مصدره هو الفرد الكفو أيضا تنظيم مهامه وفق برامج زمنية للإبتعاد عن التعارض و الإحتكاك الذي يمس علاقات الفرد في العمل توضح له مسار عمله و ضبط علاقاته الرسمية و الغير رسمية و إتصالاته المباشرة أو غير المباشرة التي لها الأثر على مستوى العمل المنجز .

2.3. أسلوب الإدارة الذاتية Self-Management

يعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد و إنطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة لتوفير الصفات الشخصية المميّزة للفرد و إكتساب مهارات و معارف و معلومات أولية و تبدأ أهميتها كوسيلة مساعدة في الإستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي تسعى لتحقيقها و معرفة النشاطات التي يقوم بها و الوسائل التي يستخدمها (1) .

فتقدير الذات هي الطريقة التي يتبعها الفرد في إستغلال الوقت على تطوير الإمكانيات الخاصة بهم أي أن تقدير الذات تزداد عندما يعمل الفرد بكفاءة ، و تنخفض عندما تغيب كفاءة الفرد في أداء مهامه و يطلق على هذا إسم " الكفاءة الذاتية " أي أنها الدرجة التي يشعر بها الفرد أنه مؤهل ، منتج ، و قادر على حل المشاكل ، و تحقيق الأهداف ، و كلما زاد إحترام الفرد لذاته زادت إنتاجيته و قدرته على العمل و يشعر بهذا الأشخاص الذين يديرون وقتهم جيدا بالإيجابية و الثقة و المسؤولية عن العمل (2) .

و منه فالإدارة الذاتية تخص مستوى الأفراد التي تعتمد على قدراته و مهاراته الذاتية في إدارة الوقت بالإضافة إلى توفر بيئة عمل مناسبة من أجل الرفع من إنتاجية العمل ، تخص بهذا ذاتية المسيرين المسؤولين بشخصيتهم البناءة ، الذين يعملون على خلق بيئة عمل مناسبة بقراراتهم المحكمة لحل المشاكل المعرّقة المضيعة للوقت تنعكس على تحقيق الأهداف المسطرة ، و ما هو متعارف عليه لدى المنظمات أن قيمتها و مكانتها تقاس بكفاءة العاملين بها ، و كفاءتهم مرتبطة بصنع ذواتهم و إنفاق وقتهم في البحث و التطوير من مستواهم التعليمي و السلوكي و العلمي ، و يصبح مؤهلا لانجاز المهام بطرق صحيحة و

(1) برباخ رايح ، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء الأقسام و معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف ، تخصص نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، 2017/2018 ، ص 31 .

(2) Brian Tracky ,Time management , référence , p 6 .

توجيه فعال خاص بالرئيس و مرؤوسيه لإستثمار أمثل للوقت ، و إستفاد من قدراتهم في تخطيط و تنظيم الوقت .

* فالإدارة الذاتية لها عدّة مقومات و مبادئ أبرزها :

أ. تحديد الأدوار: يحدد المرء أدواره في الحياة و ادوار كل فرد معه حتى يستثمر وقته و طاقته على أساس منظم .

ب. اختيار الأهداف : تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء و يجب

تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية و عمل خطط لتنفيذها.

ج. الجدولة: يقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم

يتم .

د. التكيف اليومي : ويقصد به وضع أولويات الأنشطة و الاستجابة للأحداث و العلاقات و

الخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة (1) .

(1) برباخ رابح ، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء الأقسام و معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، المرجع السابق ، ص 32 .

2. 4. أسلوب الإدارة بالتفويض Management Of Delegation

التفويض يعني أن يتم إعطاء المسؤولية و السلطة للموظف و ذلك بهدف إستغلال قدراته من أجل التخفيف من عبئ المهام التي تقوم بها الإدارة كذلك تم تعريفها بأنها أن يقوم المدير و المسؤول الإداري بتوزيع بعض المهام الإدارية الموكلة إليه بغرض القيام بها دون الحاجة للرجوع إليه وقت الحاجة في هذه المهام و المسؤوليات (1) .

للتفويض أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي :

- * يعطي للمدير وقت أكبر للتخطيط الفعال .
- * يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين .
- * يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مهاراتهم بشكل افضل .
- * ينمي مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل .
- * يمكن المدير من انجاز مهام إدارته بفاعلية (2) .
- * إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في العمل و تعزيز انتمائهم و التزامهم به .
- * يمكن من إستخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد و مضاعفة الإنتاجية ، و الإستغلال الأمثل له (3) .

العديد من المديرين يترددون في تحمل المخاطر الناشئة عن عملية التفويض و يمكن تقليص

هذه المخاطر بإتباع الإجراءات الوقائية التالية كما جاء بها ليدر آر. بيتل في كتابه " إدارة الوقت " :

(1) يوسف الصفدي ، التفويض و أهميته و متى تتوقف عنه ، أكاديمية نيورونت ، neronet-academy.com ، (13:54) ، 23

(2021/02/

(2) دايل كارنيغي ، فن إدارة الوقت _كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك_ ، المرجع السابق ، ص107 .

(3) محمد إبراهيم بدر ، التفويض ، ايلاف ترين للنشر ، 2009 ، ص 13 .

- فهم معظم المستخدمين على استعداد لقبول مهمة تفويض اليهم إذا كانت تتيح لهم فرص للتعلم أو تمثل تحد خاص أو تنوع اضافي في عملهم .
- قدم للمساعدة معلومات واضحة عما يجب أن ينجز مدى السلطة الممنوحة لهم و كم من المدى يمكنهم المضي فيه ، دون الرجوع إليه .
- تفويض مهام كاملة و ليس أجزاء من مهام فالطلب الى شخص ان يقوم بتطبيق ما تركه شخص آخر قد يكون مهينا .
- إحتفظ لنفسك بالمهام و الأنشطة المهمة و بشكل خاص تلك التي لا يعرف أحد غيرك المعلومات أو الكفاءة الفنية المطلوبة عنها .
- دراسة الخيارات بالنسبة للتفويض بحيث تتراوح ما بين المهام التي يجب أن تقوم بها بنفسك الى تلك التي يمكن أن يقوم بها آخرون ، و بكل الأحوال لا تبدد وقتك على ما يجب أن يقوم به آخرون (1) .

الشكل رقم (07) : يوضح معيار إحتمال التفويض

<p>يمكن أن ينجز بواسطة أحد ما (بواسطة آخرين لديهم مهارات أو أوقات متوفرة)</p>	<p>يجب أن ينجز بواسطتك (يتطلب مهارتي الشخصية أو سلطتي)</p>
------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

--	--

المصدر : ليستر آر.بيتل ترجمة محمد تجار ، إدارة الوقت -المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت-، المرجع نفسه ، ص 46 .

(1) ليستر آر.بيتل ترجمة محمد تجار ، إدارة الوقت -المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت-، الأهمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 145 .

تحدد إذا لنا الخطوات الأساسية في إدارة التفويض و هي تحديد المسؤولية و تفويض السلطة :

أ. المسؤولية : قيام الموظف بممارسة سلطاته

ب. السلطة: حق إصدار القرارات و التوجيهات

و هما متلازمتان : لا سلطة بدون مسؤولية

لا مسؤولية بدون سلطة

لكن : السلطة تفوض أما المسؤولية لا تفوض (1) .

يعتبر تفويض السلطة في مجال الإدارة من الأمور الهامة و من الأساليب الناجحة ، فالتفويض يعد خطوة مهمة للإستفادة من قدرات و كفاءة الأفراد العاملين والتحقق من مدى تقدم الشخص مع الحرص من تأدية مهامه بطريقة صحيحة كما يعد عنصرا هاما للتنظيم و التخطيط للوقت و إستغلاله في أمور مهمة ، ويعد عنصر مساعد لتقليل الأعباء على المدراء لربح الوقت و الإستفادة من الوقت الاضافي الذي يخلقه التفويض ، فلأسلوب التفويض عدة شروط إذ أنها لا تفوض الأعمال لأي شخص كان و إنما لا بد من شروط مطلوبة للقيام بالمهام المحددة من طرف الرئيس من أجل تجنب التفويض الغير فعال .

لكن نشير إلى التفويض المفرط من طرف المديرين للأفراد الفاعلين ، إن كثرة التفويض على أشخاص معينين يصبح أمرا مزعجا لهم مما يستاء العامل من هذا الأسلوب المفروض عليه من طرف المدير و يصعب عليه من قول " لا " مما يجعل من هذا العامل يعيش في ضغوطات و يستبدل مهامه الأساسية بالمهام المفوضة إليه فتتراكم عليه المهام المسؤول عليها مما يستبدل وقت الراحة الخاصة به الى وقت للعمل، فيؤثر هذا على نفسية الفرد العامل و على إنتاجيته وتسلب منه طاقاته ، فالعناية و الإهتمام

(1) داييل كارنيغي ، فن ادارة الوقت _كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك_ ، المرجع السابق ، ص 109 .

بالصحة النفسية هو استثمار مهم للوقت للدور التي تلعبه نفسية العامل السليمة على إنجاز المهام بعيدا عن التوتر و القلق و التعب .

بالإضافة إلى أساليب أخرى مدرجة ضمن عمل الإدارة إتجاه الوقت باختصار نذكر منها ما يلي :

- أسلوب إدارة النماذج Forms Management

تشمل المساعدة في تصميم النماذج وفي دراسة النماذج المستخدمة في المنظمات و في تطبيق برامج مراقبة النماذج لأجل التخلص من النماذج القديمة و في تدريب الموظفين على أفضل الطرق لتصميم النماذج .

- أسلوب إدارة التقارير و السجلات Reports and Records , Management

تشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص إعداد التقارير و تنظيمها ، و تحقيق أكبر استفادة منها كما تشمل دراسة و تحليل التقارير التي ترفع عن سير العمل ، و ذلك لأجل القضاء على الإزدواجية في التقارير و التخلص من التقارير غير الضرورية و تنظيم التقارير الموجودة لدى المنظمات ، ووضع قوائم بأسمائها و محتوياتها لتكون مصدرا من مصادر المعلومات عن المنظمة .

أما إدارة السجلات تشمل على وضع السياسة للمنظمة بخصوص الإحتفاظ بالسجلات و

الوثائق الهامة و قواعد التخلص من السجلات و الوثائق الغير هامة (1) .

(1) محمد شاكر العصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، المرجع السابق ، ص33 .

– أسلوب إدارة البرامج Program Management

تتوفر في المنظمة العديد من البرامج لتحسين كفاءة الفرد على نطاق واسع من المهام يمكن لهذه البرامج أن تحافظ على تقويم الاجتماعات و المواعيد بالإضافة إلى قائمة المهام ، و الإحتفاظ على الإتصال الجماعي و تحتاج البيانات إلى تحديث تطبيقات البرامج المساعدة على التعاون و التواصل بشكل أكثر فعالية من خلال توفير جداول زمنية لكل فرد و دمج شبكات الإنترنت و الإستفادة من الرقمنة الشخصية للأفراد لتسهيل العمل الجماعي و مساعدة مستخدميها على تنظيم عملية الإبداع و الابتكار و تعزيز العصف الذهني ، إلتقاط الأفكار / منه إتمام الأعمال و مشاركتها بسهولة وبطريقة سريعة مقارنة بنظام البطاقات و الدفاتر و القوائم المكتوبة (1) .

فلا يمكن تجاهل محيط العمل هناك عدة أفكار ركزت على تصميم و تخطيط لمكان العمل الذي بدوره ينعكس على أداء العاملين و هذا بتنظيم و ترتيب للملفات و للتقارير وسائل التوثيق و الأدوات المكتبية و غيرها من الوسائل المكتبية ، فعند طلب أي ملف لا يتم هدر الوقت في البحث عنه، يتم إيجاده و تسليمه مباشرة بعيدا عن الفوضى التي تحدثها السجلات و التقارير الغير مرتبة، فهذا يساعد على التركيز في العمل الأساسي الذي يتعين على العامل إتمامه بدلا من البحث المطول عن الوثائق و سجلات العمل ، أيضا توافر برامج متطورة لتنظيم المهام و المواعيد و الاجتماعات للمحافظة على سير العمل بطريقة محكمة بدمج البرمجيات و شبكات الانترنت أيضا الرقمنة الشخصية في العمل تساهم على التواصل الفعلي عن بعد أو عن قرب و إتمام الأعمال بسرعة ومشاركتها مع أطراف أخرى غير متواجدة في المؤسسة لها مهام أخرى خارجها ، فتخلق هذه البرمجيات إنسجام و اتساق بين جميع المستويات و

(1) Richard Walsh , Time management second edition , Business Avon Massachusetts , 2008, P175 .

مختلف الأطراف و نشر أعمالها عبر شبكات التواصل لتبيان المهام الأساسية التي تقوم عليها الذي يعد عنصرا مهما لضمان مكانتها داخل المجتمع المتواجدة فيه من خلالها يتم التعرف على نقاط ضعفها و قوتها ولوجهات النظر التي تتلقاها فتعيد النظر في قراراتها و أهدافها فهذا الجانب مهم في التخطيط للوقت و إعادة النظر في إستراتيجياتها و توجه وقتها في الأنشطة المهمة ، و بما أن المؤسسات الحديثة ذات النظام المفتوح تسعى لتلبية حاجيات المحيط المتواجدة فيه فهي تسعى من خلال استراتيجياتها على إدراك المحيط الخارجي فتوجه تنظيمها و إدارتها للوقت خدمة للبيئة المتواجدة فيها .

3- العوامل المساعدة في فعالية إدارة الوقت

أ. العامل الذاتي

أ.1. الوقت و النمو الشخصي

النمو الشخصي هو تعديل موجه للسلوك التلقائي أو المعتقدات و القيم و العادات بالنسبة للفرد في إتجاه يجعله (سواء بمفرده أو ضمن جماعة) يسير في سياق ديناميكي لتحقيق مشروع معين حيث يصبح هناك عملية و زيادة نسبية متواصلة أو زيادة مندرجة و ذلك من خلال الإستمرارية و التطور الشخصي و تطوير المهارات من خلال الإشتراك بعدد من الدورات التدريبية و العمل على تطوير النفس بشكل ذاتي أو يصبح هناك تغيير من ناحية التفكير و التصرفات نحو الايجابية بما يضمن النمو الشخصي من خلال إكتساب كفايات جديدة فيما يتعلق بالقدرة على التعاون و العمل داخل شبكة معينة و تعلم أدوار جديدة و تنمية الثقة في النفس و العزيمة على النجاح و اكتساب فكر نقدي و تفكير خاص و أساسا الرغبة و اكتساب العزيمة على إبراز فكر المبادرة و الفعل و الإبداع (1) .

(1) ليث عبد الله القهوي ، استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، المرجع السابق ، ص 151 .

تعد تنمية قدرات الأفراد الشخصية مصدرا للتحكم في الوقت ، من خلال تحليل الوقت و التخطيط له و منه تنظيمه بالإعتماد على المهارات الخاصة لدى المسؤولين و العاملين المكتسبة من التعلم والبحث دائما عن أنجع الطرق التي تمكنهم من السيطرة على الوقت ، و يعد هذا مفتاح زيادة فعالية إدارة الوقت بالتخلص من النشاطات الغير ضرورية و المضيعة للوقت مستندة على المهارات الخاصة و المتجددة لمواجهة معيقات العمل ، بمعنى أن عملية ترشيد الوقت ترتبط بتطوير الفرد لشخصيته و أفكاره إتجاه الأعمال و إنجاز العمل و التطوير من سبل تنظيم تحليلاته للوقت بتقدير وقت كل عمل و تحديد المدة الزمنية اللازمة له، و هذا أمر واقعي يمكن أن نقيسه بعدة مؤشرات توضح لنا مدى تحكم الفرد في وقته و إهتمامه بإنجاز العمل بفعالية و من أبرز هذه المؤشرات هي :

دافعية و رغبة الفرد على العمل / الإلتزام في أداء المهام / الإنضباط و الجدية في العمل / حالة الفرد و مزاجيته أثناء إنجاز العمل

يمكن من هذا معرفة شخصية العامل المتطورة و الراغبة في استثمار الوقت و مهارته في الحفاظ على الوقت و إستغلاله الأمثل له لإتمام مهامه في مدتها المحددة و بدقة موجزة و هذا لكفاءة شخصية الفرد العامل .

أ.2. الوقت و الكفاءة

قلة من الناس كانوا يهتمون بمقدار الوقت الذي يستغرقه في القيام بعمل ما قبل حقبة تايلور فقد كانت العمالة رخيصة و كان اصحاب العمل يستغلون العمال أسوء استغلال ، و كانت الأجور من الأعمال اليدوية تدفع يوميا أو أسبوعيا و ليس بالساعة و مع ذلك فقد لاحظ تايلور أنه عندما كان العمل يؤدي في تلك الظروف كان من النادر انجازه بكفاءة و قد إستحوذت عليه فكرة يجاد الطريقة الوحيدة الأفضل⁽¹⁾

(1) ليستر آر.بيتل ترجمة محمد نجار ، ادارة الوقت -المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، المرجع السابق ، ص 194 ص195 .

لأداء العمل بغض النظر عن مقدار ما يدفع للعامل ، أدخل تايلور استخدام ساعة التوقيت لقياس الوقت اللازم لأداء حتى أصغر جزء من الأعمال و كان العمل الذي أجريت الدراسة عليه من الأعمال التكرارية بشكل رئيس ، العمل على خطوط التجميع ، و إكتشف تايلور أنه بتجزئة العمل إلى أصغر أجزاءه فإنه غالبا ما يستغرق بضع ثوان فقط و إن بإستطاعته في بعض الحالات إزالة الحركات المبددة للوقت و استخدام الأدوات الموفرة للوقت في حالات اخرى و أهمية هذا الإكتشاف قادت إلى تطبيق عام لقياسات الوقت و يشير هذا إلى أن النظام يهدف إلى تحديد وقت معقول لأداء العمل التي بواسطتها يدفع للعمال حسب حسن أدائهم خلال الوقت القياسيا إلا أن يستغل بشكل كفو أو يبدد ، فإن من الضروري معرفة كم من الوقت يلزم لإنجاز مهمة محددة في ظل الظروف القائمة أو المفروضة (1) .

فالبينة الداخلية للمؤسسة لها دور كبير في دفع العامل من أداء مهامه بكفاءة ، فالكفاءة مرتبطة بالفرد و بالبينة المتواجد فيها من خلال تنظيم المحيط الداخلي للمؤسسة :

تنظيم الأفراد ، العلاقات / التعاملات / التواصل ، توضيح الانشطة و المهام ، تحديد الأولويات و الأهداف مما يدفع العامل على تأدية مهامه بكفاءة وفقا للتنظيم المدرج للتنظيم الداخلي للمؤسسة ، يجعل العامل واقعا في السيطرة على المهام الروتينية بتقدير الوقت المطلوب في أدائه لأدواره و بها يستطيع أن ينظم المهام الأخرى المفوضة له و التحكم في المهام الإضافية بالإحتفاظ على المهام الروتينية وهنا تتحدد كفاءة الفرد العالية بمدى تحكمه في مسؤولياته من خلال مهارة تحليله للوقت .

أ.3. الوقت و المهارة

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها المدير و ضرورة توافر المهارات الذاتية و الفنية و التنظيمية في المدير لكي يتمكن من مهامه القيادية و أن نجاح أي مدير يعتمد على ما يتمتع به من

(1) المرجع نفسه ، ص195 .

مهارات إدارية فهي تساعد على تفهم العمل و أدائه بصورة متقنة و تمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه و معالجته للمواقف التي يصادفها .

نتطرق من خلال هذا إلى أهم المهارات التي تستوجب ان تكون متوفرة في الرؤساء من :

* المهارة الذاتية

تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد و درجة مواجهاته لهذه المواقف و تحدياته

* المهارة الفنية

من أسهل المهارات إكتسابا و تطورا فهي تزود المدير بمعرفة عالية و مقدرة كافية على التحليل و تمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية .

أهمية توافرها لدى لدى المدير في قدرته على حل المشكلات و قدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة و مناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية .

* المهارات الذهنية

فتتمثل في إتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمر و الموضوعات و المشكلات التي تواجهه و أنها أكثر المهارات ضرورة للمدير تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها و إستنباط النتائج المحتملة لها ، و عليه أن يتصف بقوة التصور و الإدراك لربط الأسباب بالمسببات .

* المهارات التنظيمية

يساعد على تحقيق الأهداف العامة و الحصول على أحسن كفاية و ضمان لسير العمليات الادارية و التعليمية المختلفة بسهولة (1) .

(1) شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، المرجع السابق ، ص 102 ، ص 103 .

تكمّن مهارة المدير الإدارية في اكتساب كل من المهارات " الذاتية / الفنية / الذهنية / التنظيمية " تجعله مسيطر بها على الأمور الهامة ذات صلة بالأولويات التي تقوم عليها الأعمال ، و إنجاز المهام ، أيضا تفويض السلطة لمن هم أجدر للتفويض ، بالإضافة إلى تنفيذ الأهداف المسطرة وفق برامج زمنية محددة بعناية و بطريقة مدروسة ، مرونته في حذف أو إضافة مهام أخرى و المرونة المرتبطة بوضع أساليب إدارة الوقت ، لها التأثير على أهداف المؤسسة ، تحدد كفاءة عمله بالمهارات التي ترفع من قيمة الوقت فعن طريق التنظيم و التخطيط المحكم للوقت سيتم الحصول حتما على نتائج فورية من تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة أسرع و أفضل .

و أهم مهارة التي تستوجب توافرها هي المهارة الذاتية ، فغيابها يعني غياب المهارة الفنية و الذهنية أيضا التنظيمية فكما تم التطرق إليه في أسلوب الإدارة الذاتية التي أدرجت الكفاءة الذاتية من أساسيات عمل إدارة الوقت ، فالمسؤولين الذين يتمتعون بالمهارة الذاتية يعملون على خلق بيئة عمل مناسبة بقراراتهم المحكمة لحل المشاكل المعرّقة ، يخلقون مهارات فكرية و إبداعية لتنظيم البيئة الداخلية و تحقيق الأهداف المسطرة انطلاقا من مهاراتهم الذاتية .

أ.4. الوقت و الإبداع و الابتكار

إن إدارة الأفراد من أجل الابتكار و إستنفار الطاقات الكامنة توضح دورة حياة التغيير ، ففي حياة العمل لكل موظف أول يوم عمل و آخر يوم ، لكن الموظف ذا الموهبة هو من يواظب على تنمية نفسه ليصبح قيمة و أصلا لدى المؤسسة مقارنة بالموظفين الآخرين ، الابتكار الخلاق في مكان العمل تكمن في حركة الأشخاص ، فالمدبرون هم أفضل من يساعد الموظفين على إدراك الوقت المناسب لأخذ قفزة جديدة نحو منحنى تعلم أو دور وظيفي جديد (1) .

(1) ويتي جونسون ، بناء فريق متميز -تنمية قوتهم و قيادتهم في مضمار التعلم - ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة ، سبتمبر 2019 ، ص 3 .

اليوم و في بيئة الأعمال سريعة التغير أصبح الإبتكار جوهريا من أجل البقاء و لأن بقاء المؤسسة هدف إستراتيجي لذا جميع الإبتكارات إستراتيجية ، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وضعية ذلك لأن منافسيها و ببساطة يقومون بالإبتكار و التحسين المستمر لمنتجاتهم و خدماتهم و عملياتهم ، لهذا فإن الإبتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا إستثناء من أجل البقاء (1) .

تهدف المؤسسة على العمل من أجل بقائها و إستمرارها بمواكبة التغيرات التي تمس استراتيجياتها ذلك بالإبتكار الخلاق من أجل التجديد و مواجهة التحديات و إستغلال الوقت في إيجاد سبل جديدة تنافس بها المؤسسات الأخرى فالبيئات الخلاقة توفر أوضاع عمل و مناخ ثقافي يشجع التفكير الخلاق و يتم التعبير عن هذا الدعم بعدة طرق:

- **وقت التفكير** : جعل العديد من الشركات "وقت التفكير" ضمن سياستها و نهجها سواء أتيح الوقت بشكل رسمي أو غير رسمي فإنه يعتبر عاملا أساسيا في الحث عن إبتكار أفكار جديدة .
- **المشاركة الحقيقية** : تظهر الدراسات أن المستخدمين في الشركات المبدعة "ذات الدورة السريعة" يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل فهم يعرفون أن أفكارهم ستؤخذ بصورة جدية .
- **التسامح مع الاخفاق** : الشركات المبدعة و مديروها يفهمون و يقدرون أنهم إذا وضعو وصمة على الفشل فسوف يتردد الأفراد في السعي لإكتشاف الفرص (2) .

فالتطرق المنتهجة في التفكير الخلاق تعد ضمن أساليب إدارة الوقت بوضع التفكير كأساس لتوجيه الوقت بطرق موضوعية ، تحول الوقت المخصص للتفكير و التنسيق بين الأفكار ، إلى خلق تنمية و تطور و

(1) ليث عبد الله القهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، المرجع السابق ، ص 144 .

(2) ليستر آر.بيتل ترجمة محمد نجار ، إدارة الوقت -المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت-، المرجع السابق ، ص

إستمرارية خاصة بالمؤسسة تدعمها بيئة العمل المشجعة على التجديد و الحفاظ على مواردها بسبلها المبتكرة ، فالأفكار مصدرها شخصية و ذاتية العاملين الذين يطورون من أنفسهم و يواجهون وقتهم نحو التميز و الابداع و يتم مشاركتها في اتخاذ القرارات و التصدي للمشاكل المعرقة بكفاءة عالية بإتساق مجموع الأفكار المتخذة من الأفراد العاملين فيقوم المسؤول بتوجيهها و إدراك النقص فيها أيضا وضع الفكرة في مكانها المناسب و وقتها المناسب مما يرفع من مكانة المؤسسة .

ب . العامل التنظيمي

ب.1. التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية

التنسيق هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الادارية و تحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود و التنسيق ضروري لتوحيد الجهود و منع التعارض و الإحتكاك بين الأفراد و بين الوحدات الإدارية و أن عدم وجود تنسيق يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية و يعتبر التنسيق من أهم واجبات الرئيس الإداري ، إذ تقع على عاتقه مهمة ربط أجزاء المنظمة ببعضها كي يضمن تعاون جميع الموظفين و توجيه جهودهم في إتجاه واحد هو تحقيق الهدف .

فالتنظيم السليم يسهل : عملية التنسيق .

تحديد الواجبات و المسؤوليات .

تحديد للإطار العام للعلاقات في المنظمة .

يتطلب توفر هيكل تنظيمي سليم .

إدارة ماهرة .

تعاون بين القائمين بالعمل في جميع مستوياته المختلفة (1) .

(1) محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، المرجع السابق ، ص 257 .

يمكن القول بأن عملية التنسيق و التنظيم من أساسيات إدارة الوقت من خلال الحفاظ على إستقرار المؤسسة من تجنب مضيعات الوقت بالربط ما بين العناصر و محركات العمل من "أفراد عاملين قرارات توجيهات " تعمل على التنسيق ما بين الوحدات الادارية و مستوياتها بدورها تخلق فعالية إدارية تحقق بها الأهداف المنشودة المتعلقة بمهارة عمل المسؤول ، أما فشله في التنسيق بين الوحدات الادارية يترتب عنه فشل في ضبط السلوكات و العلاقات سلطته المضطربة و ضعف مهارة تحكمه في الأوضاع أيضا غياب التوجيه و الرقابة و التفويض الغير فعال ، وهذا لضعف الكفاءة الذاتية التي تسبب الفوضى و منه هدر كبير للوقت فلا تصل المؤسسة الى مبتغاها و لا تحقق أهدافها و تبقى متأخر في تنفيذ أعمالها .

ب.2. الناحية الإنسانية في التنظيم

وجود العنصر البشري يؤثر تأثيرا كبيرا على الأعمال فيها و على مدى تحقيقها لأهدافها و إن أخذنا أن بعض الخلافات و المشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين و أنظمة المنظمة و انما بسبب عوامل أخرى لا تدخل احيانا في حساب وقت التنظيم . فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات و التقاليد و الثقافة و الأخلاق و الحاجات و الأمناني بين الموظفين ، و لذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات و التقاليد التي قد تؤدي الى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو لا يستطيع أن يلغي العادات و التقاليد غير المرغوبة بأوامر ادارية و انما يتوجب عليه أن يتخذ الخطوات الايجابية لتغييرها و ذلك عن طريق الشرح و الإقناع و التشجيع المعنوي و إعطاء المكافآت و غيرها من الوسائل (1) .

لثقافة السائدة داخل المنظمة أهمية كبيرة في ضبط و تنظيم الوقت ، فيعمل التنظيم على خلق ثقافة خاصة بالمؤسسة تتجنب بها المشاكل التي تعرقل سير العمل ، فمعظم الصراعات مصدرها قيم و عادات

(1) المرجع نفسه ، ص 259 .

كل فرد تابع للمؤسسة و إختلافها يعد مصدرا للتضارب و كسر للروابط الاجتماعية المهنية ، فالتنظيم الغير رسمي له دور كبير في نجاح المؤسسة الذي يوضح العلاقات و التعاملات فضبط هذه العلاقات تعد من مهام المدير الذي يهتم بالجانب العلائقي لمؤوسيه ، بالعمل على خلق طرق إيجابية بالشرح و الإقناع و التنسيق لإستبدال ثقافتهم بثقافة جديدة وفقا لأوامر إدارية و لكن بوسائل تحافظ بها على خصوصية الفرد العامل ، لذا يتوجب أن يتأقلم مختلف العاملين مع الوضع الداخلي للتنظيم ، و هو عاملا مهما لكسب الوقت في أمور هامة بدلا من الصراعات العرقية ، بتدخل المدير أو المسؤول على إيجاد أساليب يحافظ بها على إستقرار المؤسسة .

هناك عدة عوامل تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع الخطة التنظيمية ، أبرزها :

- دراسة الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها و كذلك الوظائف التي تقوم بها .
- معرفة حجم المنظمة .
- مدة حياة المنظمة .
- معدل التغيير المنتظر في حجم المنظمة .
- أهمية الوقت بالنسبة لإنهاء أعمال المنظمة .
- مكان عمل المنظمة .
- الموارد و الأفراد التي تحتاج إليها و سهولة الحصول عليها (1) .

عند وضع خطة محكمة فإن محكموها يراعون عدة نقاط اساسية تحدد من خلالها الأولويات والأهداف

الأساسية القائمة عليها المؤسسة ، و محددين بذلك الوقت لكل هدف إما بعيد المدى أو قريب المدى ، أيضا الافراد المناسبين لأداء العمل في المكان المناسب و الوقت الملائم .

لإدارة فعالة للوقت يستعان بالخطط التنظيمية التي توجه المؤسسة نحو تنظيم أكثر و ضبط أكثر للوقت

(1) محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، المرجع السابق ، ص 260 .

و أي خلل في التنظيم يصاحبه هدر كبير للوقت .

ب.3. التنظيم غير الرسمي

يعمل التنظيم الغير رسمي على :

- تحسين مطالب أعضائه و رفعها للإدارة كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المادية أو المعنوية .
- يعتبر التنظيم الغير رسمي متنفسا لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب مشكلات و يتبادلون في الآراء حول الأمور التي تهمهم .
- يمكن الإفادة من التنظيم الغير الرسمي كاحدى قنوات الإتصال بالنسبة للعاملين و تعتمد إدارة المنظمة أحيانا على هذه الطريقة غير الرسمية بنقل أنواع معينة من المعلومات .
- يساعد التنظيم غير الرسمي أحيانا على زيادة الانتاجية في المنظمة و ذلك عندما يلتقي أهداف التنظيم الغير الرسمي على أهداف و غايات التنظيم الرسمي (1) .

التنظيم الغير رسمي يساهم في تسهيل عملية الإتصال و التواصل ما بين المستويات الإدارية ، التي تعزز روح التعاون و التعبير عن أفكارهم و آرائهم و بهذا تبرز امكاناتهم و كفاءتهم في العمل و منه يتقادي التنظيم الإداري المشاكل التي تعرقل سيره و تضيع وقته، وفي إدارة الوقت يتم البحث عن الجوانب المعرقلة في سير العمل و معالجتها لكسب أكبر قدر من الوقت و الإستفادة منه في أمور أهم تزيد من إنتاجية المؤسسة ، فالتنظيم الغير الرسمي من الأمور الإيجابية التي تحرك العمل و تطور منه بتنظيم سلوكيات الأفراد و إدارة آدائهم لتقادي المتاعب يساعد التنظيم الرسمي من تحقيق أهدافه المرسومة ، مما يدفع المسؤولين من تبيان أهمية العلاقات و التفاعلات الغير رسمية بين أفراد الجماعة المهنية تبرز نقاط ضعف و قوة هذه الجماعة بتبادل الآراء و الأفكار فيما بينهم في جانب العمل خارج الإجتماعات و التجمعات الرسمية ، يمكن أن نضع هذا ضمن الوقت المخصص للتفكير.

(1) المرجع نفسه ، ص 266 .

ج . العامل الفيزيقي

تلعب ظروف العمل المادية دورا رئيسيا في زيادة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل و منها الضوضاء الضوء ، درجة الحرارة / و لقد استطاع الانسان التكيف مع البيئة من حوله من حيث جلب كل الوسائل الملائمة لعملية التكيف و التي من خلالها يتم توفير بيئة مادية مناسبة تساعد على القيام بالعمل بكل كفاءة و إقتدار و توفر له جوا من الهدوء و الراحة تساعد على العمل براحة و أمان .

و من مصادر ظروف العمل المادية :

ج.1. تصميم المكاتب : بيئة العمل المثالية في الأداء تظهر من خلال تصميم مكاتب العاملين في أي تنظيم كان فتصميم المكتب من حيث : المساحة /التأثير / التهوية / الاضاءة تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء فان وضع المكان يحقق الوظائف التالية:

- تقديم الحماية و الأمان .
- تسهيل عملية الإتصال الجماعي .
- يمثل رمز الإعتماد للمنظمة التي يعمل بها الفرد .
- تعزيز طريقة الأداء بطريقة عملية .
- إدخال السرور و المتعة للموظف .
- التحفيز على النمو و التطور (1) .

(1) دايل كارنيغي ، فن إدارة الوقت _كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك_ ، المرجع السابق ، ص 59 .

ج.2. الصيانة

الصيانة الوقائية : تعتمد على وضع سياسة و اجراءات للقيام بعمليات تفتيش دورية و تشحيم و تزييت و تركيب قطع الغيار وفقا لمواعيد مقرر مسبقا و القصد من ذلك هو القيام بالاصلاحات في الأوقات الأقل عرقلة للعمل و قبل حدوث عطل غير متوقع في الآلات و يتم هذا العمل عادة خلال ساعات التوقف عن التشغيل أو في فترات ركود العمل بحيث لا يؤثر ذلك على سير العمل و الإنتاج المقرر .

الصيانة الدائمة : إمتداد للصيانة الوقائية تبرمج الصيانة الدائمة عملية إستبدال مكونات الآلة حسب تقديرات معدل حياتها العملية قبل أن تتعطل و ينتج عن ذلك توفيرات صافية في وقت الاستبدال و يساعد أيضا على تجنب التعطيلات (1) .

الجانب المادي من الوسائل الملموسة التي تساعد على كسب الوقت وتنظيمه بطرق محكمة ، و الإهتمام بالجوانب المادية توفر بيئة عمل ملائمة لأداء المهام بتقدير الوقت المناسب لكل عمل يراد إنجازه ، بالإستعانة بالمعدات و التصاميم المختلفة التي تسهل العمل من خلال المساحات المتوفرة في المكاتب بدورها تقلل من الإحتكاك و الحركات المعرقة للعمل ، أيضا متطلبات المكتب من إضاءة / تهوية /تأثير و غيره من المعدات من أجل حماية و أمن العمل توفر جو ملائم للقيام بمختلف المهام أي خلل يصيبها يتم التصدي لها بالدورات التفتيشية الدائمة أو الوقائية فهي تجنب التعطيلات التي قد تواجهها الآلات التي توقف العمل فور تعطلها ، فالإدارة المحكمة تعمل على التحكم في الوضع الداخلي إعطاء لهذا الجانب إهتمام كبير خاصة و أن المؤسسات المعاصرة لا تستغني عن المعدات الالكترونية التي لا بد من الحرص عليها ، و مراقبتها بصفة دائمة التي لها الأثر على مردودية الأفراد و تحفيزهم على العمل تساعده على

(1) ليستر آر.بيتل ترجمة محمد نجار ، إدارة الوقت -المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، المرجع السابق ، ص 222 .

أداء العمل براحة و أمان في ظروف مهنية متكيف معاها ماديا و معنويا .

4- مصادر كفاءة إستراتيجيات إدارة الوقت

لكفاءة إستراتيجيات إدارة الوقت عدة مصادر التي ترتبط بالمقدرة على تنظيم ساعات العمل و المراقبة المستمرة لها لتحقيق الأهداف بفعالية فهي تعتبر مسألة ملحة للتركيز على مصادر خلق إستراتيجيات إدارة حكيمة للوقت و من هذا نذكر أهمها في ما يلي :

4.1. وضع الأولويات

إحدى أسهل الطرق لتحديد الأولويات هي إنشاء قائمة المهام ، أما قائمة يومية أو أسبوعية أو شهرية حسب نمط الحياة ، فقط أن تكون حذرا حتى لا تخرج عملية صنع القائمة عن السيطرة ، و لا تحتفظ بعدة قوائم في نفس الوقت لكن لا بد من ترتيبها في قائمة المهام حسب الأولوية .

4.2. إستخدام أدوات التخطيط

يوصى خبراء إدارة الوقت على إستخدام أداة شخصية لتحسين إنتاجيتك تتضمن : مذكرات ، تقويمات ، برامج الكترونية ، المخططات الجدارية ، بطاقات الفهرسة ..، القيام دائما بتدوين الملاحظات ، مراجعة أداة التخطيط ، الإحتفاظ بقائمة الأولويات في أداة التخطيط .

4.3. الحصول على المساعدة من الآخرين

* بالتفويض يعني تحديد مسؤولية عن مهمة لشخص آخر مما يوفر بعضا من الوقت للمهام التي تتطلب خبرتك و اختيار الشخص المناسب للقيام بذلك

* شراء الوقت بالحصول على سلع و خدمات توفر إستثمار للوقت . (1)

(1) W.Chapman Michael Rupured , Time management-10 strategies fot better time management reference , p3 , p5 .

4.4. العمل العميق

يذكر الكاتب و أستاذ علوم الكمبيوتر في جامعة جورجيتاون " كالفين نيوبورت " **Calin C.Newport** أن بإمكاننا تعزيز الإنتاجية من خلال التخلص من مصادر تشتيت الإنتباه قبل البدء بالمهام المعقدة و الشاقة التي تحتاج إلى تفكير عميق ، يمكننا من خلالها إتقان القدرة على العمل بعمق ، إذ أن العمل العميق هو القدرة على تركيز الاهتمام على المهام المرهقة ذهنيا دون تشتيت الإنتباه عنها ، تلائم هذه الإستراتيجية الأشخاص الذي لا يجدون وقتا يخلو من الأحداث التي تقطعهم من أداء عملهم في أثناء تنفيذ المهام المرهقة ذهنيا مثل " تطوير خطة البحث " (1) .

4.5. التوقف عن المماثلة

تأجيل المهام لعدة أسباب يعد أمرا معرقلا ، فمحاولة تقسيم المهام و الإلتزام بالوقت يقلل من عملية المماثلة

4.6. إدارة مضيعات الوقت الخارجية

قد يتأثر الوقت بعوامل خارجية التي يفرضها الأشخاص و الأشياء الأخرى يمكن تقليل الوقت المستغرق في هذه الأنشطة أو القضاء عليها من خلال تنفيذ بعض النصائح البسيطة المدرجة في التالي :

إستعمال الهاتف : إستخدام البريد الصوتي ، تخصيص وقت لإعادة المكالمات / التركيز على سبب

المكالمة/ المحادثة تكون قصيرة / خصص أوقاتا لتلقي المكالمات .

الزيارات الغير متوقعة : وضع حد زمني مقبول للزيارة / إنشاء وقت عندما تكون متاحا للزيارات

الإجتماعات : معرفة الغرض من الإجتماع مقدما/ الوصول في الموعد/ بدءه و إنهاءه في الوقت المحدد(2)

(1) هيئة التحرير ، 8 استراتيجيات في إدارة الوقت يمكن أن تغير طريقة عملنا ، www.annajah.net ، (2021/03/01) ،

(22:36

(2) W.Chapman Michael Rupured , Time management-10 strategies fot better time management reference ، p 6 .

4. 7. إنجاز المهام

في نظام إنجاز المهام خمس خطوات تعيد الإنضباط الى الامور التي تسودها الفوضى و هي :

***الضبط** : دون أي شئ تحتاج الى القيام به من مهام ، لها علاقة بالعمل و أهداف شخصية و أفكار إبداعية .

* **الوضوح/العملية** : حدد الأمور التي تحتاج اليها لانجاز تلك المهمة أ هو أمر يستطيع عمله بسرعة أم أنها مهمة أطول يحتاج تنفيذها الى عدة خطوات ، اذا العمل يحتاج الى دقيقتين أو أقل قم به فوراً و اذا لم يكن كذلك وضعه على قائمة المهام و أده في وقت لاحق .

* **التنظيم** : حدد حسب طبيعة المهمة ان كانت قابلة للتنفيذ الآن أو كانت تحتاج الى التأجيل إلى وقت لاحق ثم نظم المهام .

* **التفكير و المراجعة** : عد بانتظام الى المهام و الأهداف التي لا تزال في طور التنفيذ و حدد التقدم الذي أحرزته الأمور التي تستطيع أن تفعلها من أجل تحسين العملية .

* **التنفيذ** : إعتد على مبادئ النظام في المضئ الى تحقيق الأهداف و تأكد من انك تتبع الخطوات المناسبة لإنجاز المهام (1) .

في إدارة الوقت يتم التحكم في الوقت بمجموعة من الطرق و الإستراتيجيات المتبعة مصدرها هو التخطيط و التنظيم و التحليل المدروس من طرف المسيرين و المديرين للأعمال بكفاءتهم و مهارتهم يتم التحكم بأهدافهم الإستراتيجية ، **يرجع إلى** :

(1) هيئة التحرير ، 8 استراتيجيات في إدارة الوقت يمكن أن تغير طريقة عملنا ، www.annajah.net ، (2021/03/01)

- طريقة وضعهم للأولويات التي تقوم عليها المؤسسة و الأفراد العاملين بها بإنشاء قائمة المهام و الأهداف الإستراتيجية ، و تخصيص المدى الزمني لكل الأعمال المراد تحقيقها و تنفيذها .

- يستخدم بهذا أدوات للتخطيط و الإستعانة بأدوات متطورة توضح أكثر عملية التخطيط من أجل تنفيذها بطريقة منظمة وواضحة .

- تنفذ الأعمال المخطط لها بجهود الأفراد العاملين من تفويض الأعمال و التعاون في أداء المهام أيضا إستخدام برامج متطورة لكسب أكبر قدر من الوقت للانتقال إلى المهام الأخرى المدرجة ضمن الأهداف المسطر لها ، و لا ننسى مراجعة مدى تقدم العمل المنجز، بالتأكد من أن العمل يسير في الإتجاه الصحيح و أي خلل يتم معالجته و هذا متعلق بمرونة العاملين و المسؤولين بتحكمهم في الوضع ، و متابعة العمل حتى يتم الإنتهاء منه بجدارة .

- تعزز الانتاجية بالعمل العميق و التفكير العميق بعيدا عن مصادر التشتت و الإنتباه و ضعف التركيز فيتطلب العمل العميق مهارة و كفاءة و تفكير و إبداع المديرين و الافراد العاملين بتنسيق جهوداتهم الفكرية و الذهنية و الابداعية لأداء العمل بعيدا عن الأحداث التي تعيق تنفيذهم للمهام .

- مواجهة المعوقات المختلفة الداخلية منها و الخارجية يعتمد على إدارة مسيطرة على الوضع بعملياتها العديدة التي تسعى لإدارة المضيعات و التصدي لها بخطتها المحكمة من أجل خلق بيئة عمل سليمة خالية من السلوكيات و العلاقات السائدة المعرقة لسير العمل .

5- دور إدارة الوقت في التميّز الأدائي

تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح حيث تعمل المؤسسة على استثمار أكبر قدر من وقت الأفراد العاملين و تمكينهم على استخدامه بكفاءة في العمل مما يجعل الأداء متميّز يحقق به زيادة في إنتاجية الفرد و المؤسسة معا و منه لإدارة الوقت دور كبير في إعطاء ميزة لأداء الموظفين و يتم تحقيقه من خلال النقاط التالية الأساسية في إدارة التميّز الأدائي :

- وضع أهداف المؤسسة بصورة علمية من خلال تحليل المناخ الداخلي و الخارجي لها .
- إختيار و تدريب و تنمية العناصر القادرة على التحليل و الإستنتاج و صياغة الأهداف و إقتراح طرق تحقيقها .
- الإهتمام بالعنصر البشري لأنه بمثابة المورد الحيوي لتطوير العملية الإدارية ، و ذلك من حيث الإختيار و التأهيل و التنمية المستمرة ، و المساعدة على التنمية الذاتية .
- تطوير النماذج الموضوعية لتقييم الأداء بصورة مستمرة لما يساهم في زيادة فاعليته .
- إستخدام الأساليب الحديثة في التدريب مثل المحاكاة و التدريب من خلال الشبكات الالكترونية
- تكوين فريق عمل متكامل لوضع سيناريوهات نماذج المحاكاة للواقع العملي في المجالات المختلفة مع إستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد على الوسائط المتعددة .
- وضع نماذج لوصف الوظائف وصفا محددًا مما يساعد على تشابهها و بالتالي رفع كفاءة المؤسسة .
- وضع نماذج لمتطلبات الوظائف في ضوء التوصيف الكامل لها (1)

(1) عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميّز المؤسسي ، ط1 ، مكتبة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 ، ص 90 .

و قد حدد خبراء دراسة الوقت عامل الطاقة البشرية /المهارة كهدف رئيس لتحسين الإنتاجية و مع ذلك يكمن هذا الهدف عدد من الحالات الطبيعية التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الوقت اللازم لأداء مهمة ما بما في ذلك :

- حركات الجسم و اليد و الذراع المستخدمة
- الطرق المستخدمة / أو التي ينصح بها
- الترتيب المادي لمحطة العمل
- المظاهر العملية المتعلقة ببيئة مركز العمل
- الأدوات و المعدات المتوفرة
- أنظمة الدعم (1)

نتيجة لتنامي إدراك هذه العوامل فإن الإدارة قد حولت تركيزها إلى مواصلة البحث عن أساليب توفير الوقت يمكن أن تؤثر على مجال واسع من الطاقة الإنسانية و المهارات الأدائية الخاصة بالعاملين ، المتعلقة بالتحركات الطبيعية التي تعمل الإدارة من توضيحها و تحديدها و تضع الجراءات التي لا بد من الإقتداء بها لتوفير الجو الملائم و الداعم للعملية التنفيذية للمهام ، فيمكن تقدير التحركات و السلوكيات اللازمة و توجيهها بمجموعة من الأساليب و من أهم أساليب التحسين هذه ما يلي :

(1) ليستر آر.بيتل ترجمة محمد نجار ، إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت ، المرجع السابق ، ص215 .

- **تحسن الطرق** : تدعي أيضا " هندسة المناهج " و تشمل هذا التقنية اختبارا منسقا يقوم به المديرين و إختصاصو العمل كما لو أنه سيؤدي الآن مع نظرة تحسين الإجراءات و إضافة أدوات ميكانيكية للمساعدة أو تسريع العمل في المستقبل .

- **وفرات الحركة** : و هذا يشمل جهد ملموس لتعديل حركات الجسم البشري أثناء تأديته للعمل بحيث تتم الحركات بأكثر الطرق فاعلية و أكثرها سهولة و أقلها إرهاقا و تركز وفرات الحركة على الإرشادات التالية :

* يجب أن تكون الحركات منتجة

* يجب أن تكون الحركات بسيطة

* متناغمة

* توفير الراحة للعاملين/ تقليل الأنشطة غير الملائمة (1) .

6- عوائق إدارة الوقت و مصادر ضياعه

أ. عوائق إدارة الوقت

يعاني العديد من الأفراد العاملين و المسؤولين من مشكلة هدر الوقت سواء كانت بصورة قصدية أو غير قصدية و تفتقر مهاراتهم من السيطرة الجيدة على الوقت ترجع لعدة أسباب ، و قد أوضحت العديد من الدراسات أن أسباب إضاعة الوقت في العمل راجعة الى ما يلي :

(1) المرجع نفسه ، ص 216 .

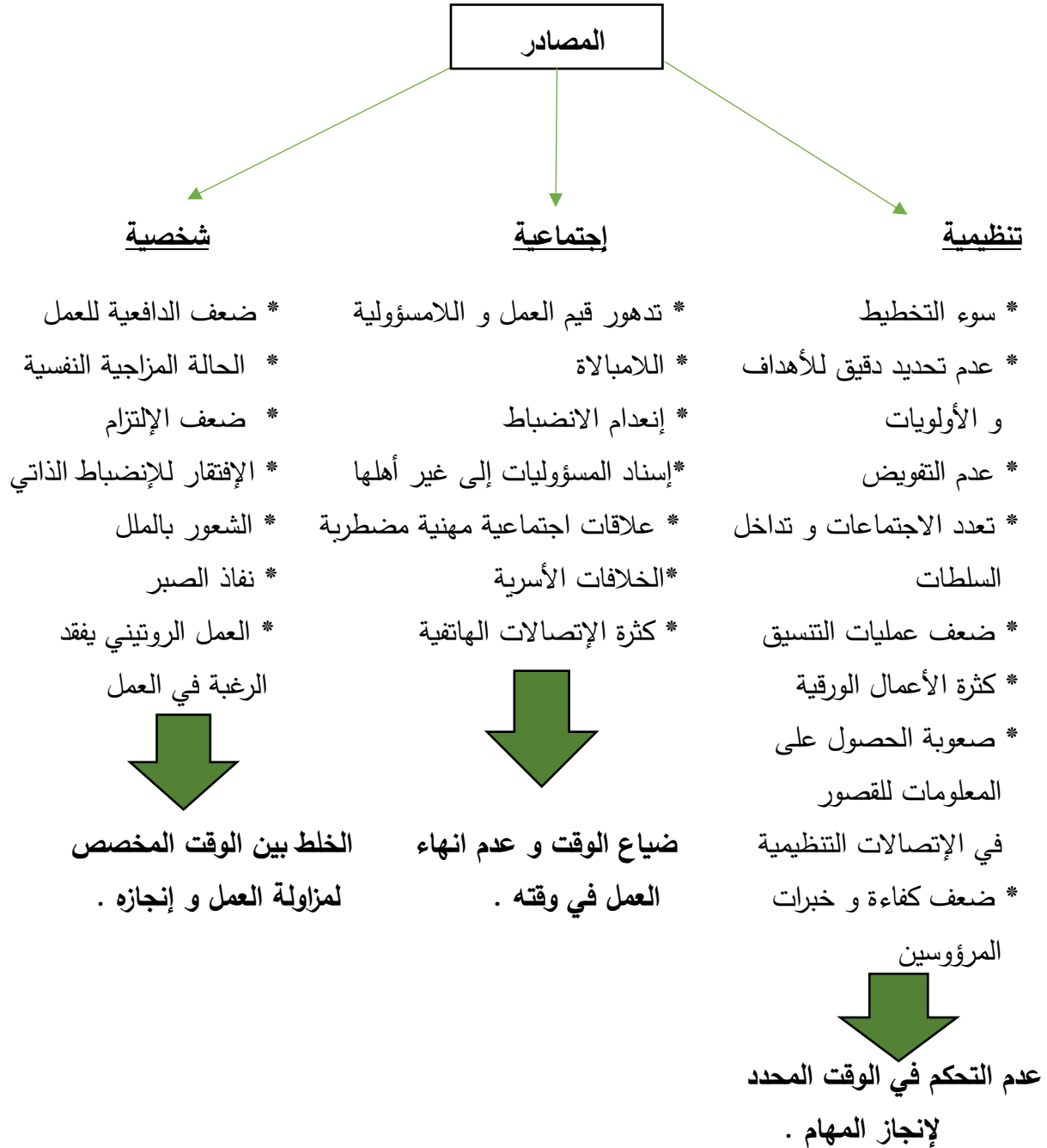
- * المعوقات الهاتفية
- * الزوار غير المتوقعين
- * الإجتماعات المجدولة وغير المجدولة
- * الأزمات
- * عدم وجود أولويات وأهداف ومواعيد للإنجاز
- * تفويض غير فعال وتداخل في الروتين والتفاصيل
- * محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم دون واقعية
- * عدم وجود أو عدم وضوح الإتصالات أو الإرشادات، معلومات غير ملائمة أو دقيقة
- * التردد والتأجيل والتسويق
- * ترك المهام قبل إنجازها
- * نقص الإنضباط الذاتي
- * مسؤولية وسلطة مضطربة
- * عدم القدرة على قول "لا"
- * مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي (1)

ب. مصادر ضياعه

نحاول أن نلقي الضوء على مصادر ضياع الوقت و هذه المشكلة رغم إختلافها من مؤسسة إلى أخرى الآ أن آثارها تبقى واحدة ، و تم تحديد أبرز مصادر ضياع الوقت في العمل في المصادر الثلاث التالية

الموضحة في الشكل رقم (08) التالي:

(1) عجيلات عبد الباقي ، إدارة الوقت -المعوقات و الحلول - ، المرجع السابق ، ص 72 .



المصدر: الطلبة ، بالإستعانة بمرجع خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي : قيمته و أساليب إدارته ، ص 58 .

خلاصة

تبين لنا من هذا الفصل أن الإدارة الجيدة للوقت من التخطيط الجيد و التحليل المناسب للوقت الأمر الذي تعلق بمهارة كل من الرئيس و مرؤوسيه ، ينتج عنه تنظيما فعالا للوقت تتحدد من خلال تنظيمه الأولويات و مختلف السلوكيات المنتجة للعمل المتفوق و المنتج ، فيجد من ضغوطات العمل الراجعة إلى أسباب داخلية و أخرى خارجية تعرقل سير العمل و بالتالي فهي تدعم فرص النجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية و الشخصية المدعمة بكفاءة و فعالية الإستراتيجيات و الأساليب المدرجة في العمل و في الأداء .

الفصل الرابع
جودة العمل في المؤسسة

الفصل الرابع : جودة العمل في المؤسسة

تمهيد

- 1- أهمية تطبيق معايير الجودة في العمل
- 2- مبادئ جودة العمل
- 3- إدارة جودة العمل
- 4- أهم الإحتياجات الأدائية لتحقيق التميّز المؤسسي
- 5- أهمية إدارة الوقت في إكتساب جودة العمل
- 6- مؤشرات تدني الجودة في العمل

خلاصة

تمهيد

تعتبر الجودة مقياساً للتميز ، و هذا لمدى قدرة إتباع المواصفات و المعايير المحددة في تلبية متطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة ، تكسب بها ثقة متعاملها بالتطوير المستمر و التقديم الأفضل في كل مرة ، و بهذا حددنا في هذا الفصل على أهم النقاط التي يتم اتباعها لفهم أهمية تطبيق معايير الجودة و التعرف على أهم المبادئ القائمة عليها ، و منه ما يحتاجه الأداء في تحقيق التميز المؤسسي ، أيضا أهمية إدارة الوقت في إكتساب جودة للعمل و في الأخير يتم التعرف على أهم مؤشرات ضعف تطبيق الجودة و ما السبب في ذلك .

1 - أهمية تطبيق معايير الجودة في العمل

للمعايير المحدد لها في العمل أهمية كبيرة لتحقيق جودة العمل ، إذ يتطلب العمل الجيد تحديدا لأهم المعايير التي تتوجب أن تكون و يتطلبها الأداء و تنفيذ العمل بصورة مستمرة تضبط بها عناصر العمل المختلفة للمؤسسة ، و من ثم فتطبيق لمعايير الجودة يستعان بمجموعة من الأدوات الفنية و الفكرية و الإبداعية أيضا المادية لضمان إستمرارية في العمل وفق معايير معلومة .

فالمعيار : هو أعلى مستويات الأداء التي يسعى الفرد للوصول إليه ، ويتم على ضوءها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها ، لذا تعد عملية تحديد المعايير أمراً في غاية الأهمية لضمان تحقيق الجودة وتحتاج الجودة المطلوبة في الأداء لمعايير ومؤشرات لمراقبتها وضمان تحققها في هذا الأداء (1) .

يمكن تحديد معايير الجودة في العمل كما يلي :

- الكفاية الفنية بمعنى الإهتمام بالمهارات و القدرات الفنية و الأداء الصحيح من مقدمي الخدمات و الإعتناء بجميع الإداريين و الكوادر العاملة في المؤسسة .
- سهولة الوصول إلى الخدمات بمعنى عدم وجود عوائق مادية أو إجتماعية أو جغرافية .
- الفعالية و يقاس مداها بقسمة المخرجات على المدخلات لمعرفة ما إذا كان الإجراء المطبق أو الخدمة المقدمة أعطت النتائج المرجوة .
- العلاقة بين الأفراد العاملين في المؤسسة يجب أن تبعث على الثقة و الإحترام و المصادقية .
- الإستمرارية ، و من أبعاد الجودة الإستمرارية لأن ما هو جيد الآن قد لا يكون جيدا بعد سنة لذلك يجب أن يكون تحسين الجودة و تطويرها عملية مستمرة (2)

(1) مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ، ثقافة الجودة الشاملة ، المرجع السابق ، ص 24 .

(2) محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، المرجع السابق ، ص 23 .

من هذه المعايير التي تقاس بها مستوى الجودة لها أهمية كبيرة في العمل ، تخلق بها بيئة تنظيمية فاعلة ذات كفاءة و أداء عالي لإنجاز الأهداف الأساسية القائمة عليها تعطي النتائج المرجوة في البيئة المتواجدة فيها بتلبية الحاجات المطلوبة ، و بهذا لمعايير الجودة أهمية متمثلة في :

- تفعيل مفهوم العدالة بين جميع منسوبي المنظمة
- زرع مفهوم الرقابة الذاتية
- تشجيع التحفيز المعنوي و المادي
- تشجيع الإبداع و الابتكار
- تشجيع العمل الجماعي
- زيادة الوعي الثقافي للجودة
- التدريب و التعليم المستمر
- التحسين المستمر للعمليات
- الإهتمام بالبحوث و التطوير
- فتح خطوط الإتصال و استمراريتها
- توفير المعلومات المحدثة (1)

(1) سعيد بن حمود الزهراني ، تأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات ، مجلة عالم الجودة ، العدد الأول ، اغسطس

2 - مبادئ جودة العمل

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر ، كانت الإدارة بالماضي تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات و تقديم خدمات بشكل أسرع و أرخص ثم السعي بعد ذلك لتصريفها في الأسواق و تقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح للعيوب الظاهرة فيها ، غيرت مبادئ الجودة هذا المفهوم القديم و إستبدلته بمفهوم جديد يدعو إلى مبدأ " إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع و أرخص " (1)

ترتكز الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية تقوم عليها تحقق بها مفهوم الجودة و التميز في المؤسسة و هذه المبادئ الهدف منها تحديد ما هو مهم و ما يجب الوصول إليه و هي كالتالي :

التركيز على العميل Customer Focus

التحسين المستمر Continuous improvement

مشاركة العاملين Employee eupowerment

أدوات إدارة الجودة الشاملة Tools of TQM

القياس المقارن لأحسن أداء Benchmarkin

عصف الأفكار Brainstorming

فلسفة الوقت المحددة Just-intime (2) .

(1) محمد عيشوني ، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة ، الكلية التقنية حائل ، قسم التقنية

الميكانيكية ، 2005 ، ص 1 .

(2) المرجع نفسه ، ص 9 .

الهدف منه : التخطيط الإستراتيجي / الإهتمام بحاجات المستفيد من المنتج أو الخدمة / إستيعاب التقنيات الحديثة كعنصر مؤثر / توفير بيئة صحيحة تتيح للعاملين المشاركة و الإبداع في العمل / التشديد على أهمية العنصر البشري في نجاح العمل (1) .

من الأسس التي تقوم عليها جودة العمل ، يمكن القول أنها تهتم بدرجة كبيرة عن كيفية المواجهة و تلبية المتطلبات ، بخططها و إستراتيجياتها في حل المشاكل و تقديم البدائل لضمان سير العمل ، و هذا مرتبط بالأفراد العاملين الذين يوجهون أفكارهم / إبداعاتهم / مهارتهم الفنية و الفكرية و الذهنية في أداء المهام بأفضل الطرق إهتماما بالجودة و إتباعا لمعاييرها ، و لا يمكن تطبيق هذه المعايير إلا من خلال بيئة تنظيمية مشجعة للعمل ، بالتحفيز المادي و المعنوي ، علاقات و إتصالات يخلق بها سلوكيات منتجة لأداء المسؤوليات بطريقة فاعلة أيضا وضع البيئة الخارجية من أولويات القائمين على العمل و بها تقاس مدى تحقيق معايير الجودة بقيمة و نوعية و تميّز المنتج أو الخدمة المقدمة .

يمكن الإشارة للإجراءات المتبعة من طرف الإدارة بمختلف مستوياتها تعمل على إتباع أسس و مبادئ الجودة في وضع هذه الإجراءات التي تسيّر بها عملها ، فنظرتها الشمولية لنظامها المتكامل و المتناسق و المتعاون من أجل نجاح تفعيل مفهوم الجودة ، يمكنها أن تدرك طريقة العمل الصحيحة تضمن بها جودتها و تضبطها.

كلما تمكنت الإدارة من إتباع معايير الجودة من : التخطيط الفعال في وضع الإستراتيجيات / ضبط طريقة عمل الأفراد / كفاءة البيئة التنظيمية / التحسين المستمر

إستطاعت أن تخلق تميّزا خاصا بها ، بمنهجها أو خدمتها .

(1) محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، المرجع السابق ، ص 22 .

3- إدارة جودة العمل

لمؤسسة فاعلة و متميزة تتبع في إدارتها للعمل خطوات أساسية تطبق من خلالها الجودة و تضمنها في

عملها فيمكن إيجاز الخطوات المتبعة كالتالي :

- التخطيط :

* إعداد خطة تنفيذية و مراجعة أنشطة المؤسسة و مجالات العمل ، و بيان ما يجب عمله و ما

يجب تقاديه مع كل خطوة في النشاط .

* وضع قواعد العمل الإدارية (البروتوكولات) و هي عبارة عن خطة مفصلة دقيقة تصف

الإجراءات الإدارية لعمل المؤسسة .

* وضع المواصفات المطلوبة و يتضمن وصفا مفصلا لخصائص المنتج أو الخدمة و قياسهما .

* وضع معايير الأداء و هي عبارة عن تعليمات محددة دقيقة للأداء المتوقع من العاملين في

المؤسسة و في ضوء هذه المعايير يمكن تعرف المدخلات المهمة و تعرف تسلسل الإجراءات

اللازمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها .

- نشر المعايير القياسية بمعنى وصولها إلى الفئة المستهدفة و التأكد من أنهم فهموها و تقبلوها و

يقومون بتنفيذه بطريقة صحيحة فليس من المهم وضع المعايير انما المهم هو معرفة الجميع لهذه

المعايير و تطبيقها في مجال العمل .

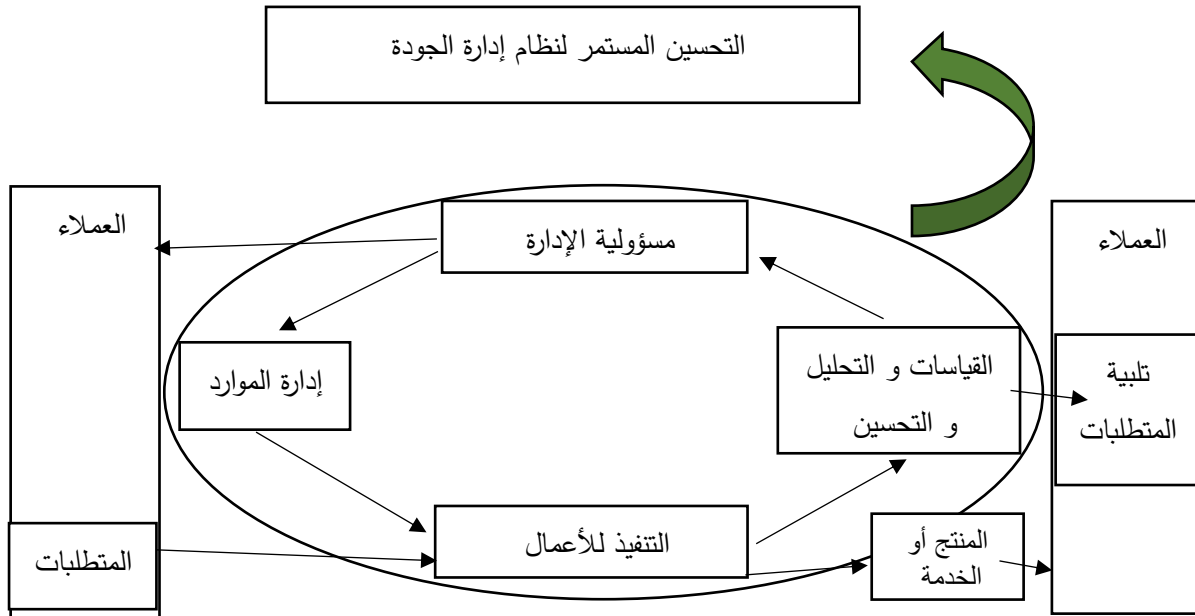
- مراقبة الجودة : جمع البيانات / تحليلها لمعاونة المديرين على تحديد مدى تنفيذ الأنشطة طبقا

للخطة (1) .

(1) المرجع نفسه ، ص 45 .

- تحديد فرص التحسين : إختيار خدمة أو منطقة للتركيز عليها / إختيار مشكلة معينة أو فرص للتحسين في الخدمة .
- تحديد المشكلة التي تواجهها المؤسسة في تحقيق الجودة : تحليل المشكلة و دراستها لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة و سرعة الوصول إلى حل لها .
- إختيار الحل المناسب للمشكلة و تصحيحها صياغتها بطريق علمية : ممكنة التنفيذ على لا يؤثر الحل سلبيا في العاملين أو الإجراءات و أن يكون ممكن لتنفيذ و يخطى بتأييد رؤساء العمل و دعمهم له و على المجتمع أيضا .
- تنفيذ الحل يتم عبر مراحل منها : التخطيط لتنفيذ الحل / التنفيذ بخطوات محددة / فحص مواصفات النجاح و الإجراءات و أنواع المقاومة للحل / مراقبة التنفيذ (1) .

الشكل رقم (09) : يوضح نظام إدارة الجودة



source : Daymi & turki , management de la qualité , référence , p 50 .

(1) المرجع نفسه .

من الشكل أعلاه يمكن أن نحدد الخطوات الأساسية الذي يقوم عليها نظام إدارة الجودة ، تتبعها الإدارة في تطبيق معايير الجودة في خدماتها أو منتجاتها ، تستلزم أن تخلق أساليب لإدارة محكمة و ضابطة للإجراءات المتبعة إتجاه الجودة .

ترجع المسؤولية على عاتق القائمين بالعمل في الإدارة من رؤساء و أفراد عاملين يؤدون مسؤولياتهم و سلطاتهم بكفاءة و مهارة ترتبط بطريقة عملهم و أدائهم المتميز في العمل ، ذلك بمجموع العمليات الأساسية للإدارة من تخطيط و تنظيم ، توجيه ، ضبط ، رقابة و وقاية لمختلف الموارد المتاحة "مادية معنوية ، بشرية" مما تتكامل و تتسق هذه الموارد بفعل العمليات المدروسة من طرف المسؤولين ، تدفع إلى توفر بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تنعكس على الأداء و على تطبيق الخطط و الإجراءات المراد إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة .

يراعى في تنفيذ الأعمال التعليمات الدقيقة التي توجه مختلف العاملين ، توضح طريقة العمل مع المتابعة المستمرة من طرف المسؤولين لهم ، هذا فإن للأداء أيضا معيار يقاس من خلاله مدى تقدم العمل و كيفية تنفيذ العمل ومنه يمكن أن تتحدد النتائج و مدى تطبيقها للعمل .

أي عمل لا يخلو من المشاكل و المعوقات التي تؤثر على سيره ففي إدارة الجودة تضع دائما هذا العنصر من أساسيات عملها بتوفير مصادر مواجهة معوقات العمل من مصادر بشرية أو مادية ، لتقادي المشاكل و صنع البدائل تحقق بها المعايير الأساسية للجودة ، و لضمان إستمراريتها تقدم دائما إضافة و تحسين مستمر لمخرجات المؤسسة ، تلقى بها رضى متعاملها بالمراقبة و الإبداع و الإبتكار و المهارات التخطيطية و التنظيمية تواكب بها التغيرات و المعايير المتجددة للجودة تضمن بها تحسين مستمر لنظام الجودة .

4- أهم الإحتياجات الأدائية لتحقيق التميّز المؤسسي

للموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق التميّز المؤسسي ، يعد عنصرا جوهريا للتحسين المستمر ، يتطلب هذا تغييرا و تجديدا فكريا و سلوكيا و فنيا من أجل مؤسسة فاعلة ، فأحداث هذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا الفرد العامل بالمؤسسة ، يمتاز بقدرات إبتكارية و إبداعية يخلق بها ميزة تنافسية تحقق بها تميّزا مؤسسيا .

ما تعمل عليه الإدارة أنها تقدم نشاطا إداريا متمثلا في وضع تخطيطا يضمن دائمية وجود القوى البشرية المطلوبة و المحافظة عليها بأنشطتها المختلفة يتطلبها الأداء الجيد .

* يتمثل هذا النشاط في :

- تنمية العاملين .
- تحسين أدائهم .
- رفع كفاءتهم الفنية و العلمية و الإستمرارية فيه .
- الحث على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة .
- يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية (1) .

يمكن القول أن الإحتياجات الأدائية ، ما يتطلبه الأفراد لأداء جيد و مميّز ، يرتبط بالجانب النفسي أو المعنوي / الفيزيقي / المادي / العلمي، لترقية الأداء المهني و تنمية قدرات الأفراد بتلبية الإحتياجات التي يتطلب توفرها .

(1) شريف محمد يوسف ، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي و الإداري ، مكتبة جريدة الورد ، 2017 ، ص 10 .

يمكن أن ندرج أهم الإحتياجات الأدائية فيما يلي :

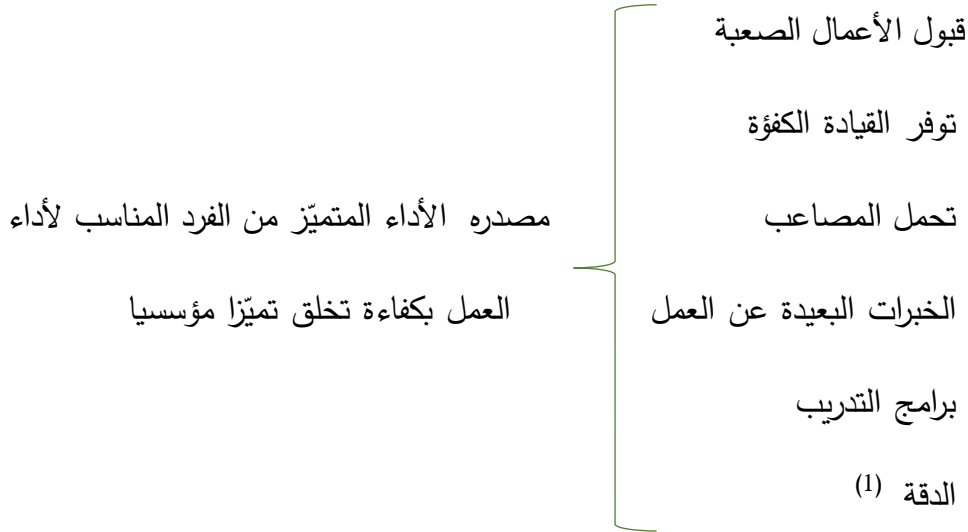
- تطوير خطة تنمية الأفراد و المساعدة على تنميتهم الذاتية .
- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل كالحوافز و المكافآت و الترقية و تغيير الوظائف تؤثر في أداء العمل لقدر المستهدف أم لا .
- التعرف على الطرق و المهارات التي تقيد في تطوير العمل .
- تحسين العلاقة بين الشخص القائم بالتقييم (المشرف) و الشخص الذي يعمل معه .
- تحديد موقف الشخص من حيث أدائه الحالي و ما هو متوقع منه طبقا للوظيفة التي تشغلها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و ما يتطلبه المشرف عليه عند قيامه بأداء الوظيفة .
- إعطاء الموظف معلومات عن أدائه اليومي مما يمنع من وجود المفاجآت عند الإطلاع على تقارير الأداء في التقارير الشهرية / الربع سنوية / نصف سنوية / سنوية (1) .

توفر الإحتياجات الأدائية معناه القدرة على توفير متطلبات الأداء الذي ينعكس بالإيجاب على عمل المؤسسة بطبيعة الحال فالأداء المميز يخلق عملا مميزا و ما هو متفق عليه في الإدارة و في المؤسسات أن درجة تفوق المؤسسة راجع لمستوى الأداء العالي الذي يحقق الاهداف بطريقة خاصة بعيدا عن التقليد أو المحافظة على القديم .

يعد العنصر البشري من أساسيات عمل الإدارة لما يقدمه من إضافات و تحسينا مستمرا لمخرجات المؤسسة فتعمل على إدارته بطريقة تجعله يبذل في أداء مهامه ، و بهذا للتمييز المؤسسي عدة خصائص يمكن ذكر بعضها :

(1) عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، المرجع السابق ، ص 88 .

* خصائص التميز المؤسسي :



5- أهمية إدارة الوقت في إكتساب جودة العمل

كافة دراسات الوقت تركز على الشخص الذي يقوم بأداء المهمة حسب المعيار المحدد للجودة ، و من الواضح أنه كلما إرتفع مستوى الجودة المطلوبة كلما إزداد الوقت المطلوب لأداء المهمة . (2)

يمكن توضيح هذا من خلال أهمية عمل الإدارة اتجاه الوقت بالتخطيط و التنظيم له ، أيضا القيام برقابة و توجيه العاملين لضبط الأداء كل هذه العمليات الأساسية للإدارة ترفع من مستوى الخدمة أو المنتج للبيئة الخارجية ، نحدد إذا العمليات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة إتجاه الوقت لإكتساب جودة في العمل :

1.5 . التخطيط

(1) نجوى وفائي سليم ، ممارسات الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية بجامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة ، مجلة الدراسات الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد 2 ، العدد 6 ، 2020 ، ص 223 .

(2) ليستر آر بيتل ، إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت - ، المرجع السابق ، ص 193 .

يتفق خبراء إدارة الوقت أن الخطوة الأولى و الأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة له ، هي ممارسة عملية التخطيط و جدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التي يجب توليها للنشاط و من أجل إستخدام الوقت بالشكل المناسب (1) .

للتخطيط أبعاد زمنية قريبة المدى و بعيدة المدى فلا بد من التخطيط السنوي و الشهري و الأسبوعي و اليومي للتحكم في الوضع و في الأهداف الإستراتيجية و الأعمال اليومية في مختلف المستويات الإدارية غالبا ما يتم التخطيط :

قصير المدى في المستويات الدنيا

متوسط المدى في المستويات الوسطى

طويل المدى في المستويات العليا (2)

فيساعد هذا التخطيط على: تحديد أهداف التنظيم / مواجهة المنافسين/ مواجهة التطورات و المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية "منافسين ، موردين ، مستهلكين .." / التنسيق و التكامل بين إدارات التنظيم/ يساعد في معرفة الفرص و التهديدات الخارجية/ يساعد في تقييم قدرات التنظيم (3) .

5.2 . التنظيم

لتنظيم الوقت عدة خطوات للتحكم في المهام و تحديد الأدوار و الجهد المبذول في العمل ، يستعان به لكسب الوقت و تجنب الفوضى أثناء أداء المهام ، و يعتبر هذا عاملا رئيسيا في تنفيذ العمل ، يصبح العمل ذو قيمة و التفرد في طريقة تنظيم العمل يعني هذا أنه يستعان بمعايير الجودة في التنظيم ، و منه

(1) خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي : قيمته و أساليبه ادارته ، المرجع السابق ، ص 59 .

(2) محمد سرور الحريري ، إدارة الأعمال الدولية و العالمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2012 ، ص129 .

(3) المرجع نفسه ، ص 131 .

فالتنظيم يمر بخطوات و هي كالتالي :

الخطوة 1 . إحترام الخطط و الأهداف

الخطط تملّي على المنظمة الغاية و الأنشطة التي يجب أن تسعى لانجازها من الممكن إسناد إدارات جديدة أو اعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة كما من الممكن الغاء بعض الإدارات و قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات إتخاذ القرارات أيضا فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيد العلاقات المعمول بها الآن .

الخطوة 2 . تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها إبتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر مرات عديدة) و إنتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

خطوة 3 . تصنيف الأنشطة

فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات

البدء بتصميم الأجزاء الأساس من الهيكل التنظيمي

خطوة 4 . تفويض العمل و السلطات

خطوة 5 . تصميم مستويات العلاقات

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية و العرضية و الأفقية في المنظمة ككل ،الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة الهيكل الرأسي تعريف علاقات العمل بين الادارات العاملة و يجعل القرار النهائي تحت السيطرة . (1)

(1) محمد حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، المرجع السابق ، ص 86 .

5.3. التوجيه

يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري و محاولة توجيه هذا السلوك و ضبطه توضح به مسار سير العمل و تصحيح أو معالجة الأخطاء التي تواجه الفرد العامل في المؤسسة ، و يعتبر من عمليات المحافظة على الوقت و تجنب هدره في الأخطاء وهذا بالاستعانة بعناصر التوجيه الثلاث :

القيادة ، التحفيز ، الإتصال ، و طريقة توجيه هذه العناصر نحدد بها مستوى التوجيه ، فهي ضمن معايير الجودة في أداء العمل ، من خلال مهارة عمل القائد ، و الإهتمام بالجانب التحفيزي الذي يثمن الأداء ، و منه يخلق إتصال فعال بين جميع أطراف العمل لما له من دور في نهوض المؤسسة و تقدمها ، للتغيير التي تحدثه هذه العناصر و نذكر بهذا أهمية عمل العناصر الثلاث للتوجيه ، من :

* القيادة

تفويض السلطة : يعني إشترك العاملين في أعمال الرقابة و التأثير في الآخرين و أن إمتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين الى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة و من ثم دفعهم لتحمل جوانب مسؤوليات العمل .

الحدس : و هي القابلية على التوقع بالتغيير و توسيع الرؤية المستقبلية و تبنى الثقة و الخاطر و إمتلاك روح المبادرة و قبول التغيير .

فهم الذات : قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف و القوة لديه و التعرف على قدراته و إمكاناته و إختبارها من أجل إكساب مهارات معينة .

الإنسجام : قدرة القائد على فهم و إستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة و قيم العمل و العاملين و إحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل (1) .

(1) شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، المرجع السابق ، ص 106 .

* التحفيز

لوضع برامج التحفيز يتطلب أمرين : العدالة / الشفافية

- **العدالة** : يجب أن تكون الأهداف و المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكنة التحقيق و إلا سيكون لبرنامج حوافز العاملين أثر ضار على دوافع العاملين و أدائهم بدلا من أن يحفزهم .
- يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدون عملهم بطريقة أفضل من غيرهم على مقابل أعلى فيجب أن يفهم جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة عندما يعمل الموظفون يجد أكثر و يأتي بنتائج أفضل يجب أن يحصلوا على مقابل أكبر يجب أن يعكس نظام المكافأة المستويات الهرمية داخل المؤسسة .
- **الشفافية** : يجب أن يكون برنامج حوافز العاملين بسيط بقدر الإمكان حتى يمكن أن يفهمها كل من يتأثر بها يجب أن يعتمد برنامج الحوافز بقدر الإمكان على مؤشرات موضوعية متنوعة لأعلى الأداء غير موضوعي ، ربما يكون هذا الهدف صعب التحقيق كما نرى لكن إستخدام التقنيات الغير الموضوعية يقلل من شفافية النظام (1) .

(1) باسم عدلي ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية و نظم الحوافز ، 2005 ، ص 15 .

* الإتصال

ما يتطلبه الإتصال الفعال :

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة و إلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها .
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله إلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة و المدخل المناسب .
- إجابة فن الإستماع الفعال و تأثيره على الإتصالات التنظيمية .
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولا عن إقتراح و تنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة و أن يكون لدى المنظمة العليا قناعة بأهمية ادارة الاتصال و دورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة .
- الوضوح و التوقيت المناسب بإستخدام الوسيلة المناسبة للإجراءات و التعاميم الضرورية لعقد إجتماع تقتض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية (1) .

5.4. الرقابة

تعتبر الرقابة من الأعمال المهمة في إدارة الجودة ، التي تعمل على التصدي للمشاكل من خلال المتابعة و المراقبة المستمرة للأعمال لضمان سيرها وفقا للمعايير المتفق عليها ، و المراقبة تتضمن مراقبة الخطط و التوجهات ، أيضا طريقة سير العمل و الأداء من طرف العاملين ، و إعطاء الملاحظات البناءة و السيطرة على الوضع من أجل الرفع من كفاءة العمل ، كل هذا مدرج ضمن العمليات الأساسية لإدارة الوقت ، تعتبر المراقبة من الأسس المحافظة على النظام و على طبيعة السلوكات السائدة بين الأفراد و

(1) عبد الرحيم محمد ، مهارات الإتصال في العمل ، مرجع أصيل في الإدارة و التنمية البشرية ، dr-ama.com ، (21:24) ، (2021/03/24) .

الجماعات التي تعطي جودة و معنى للأعمال المنجزة و منه للرقابة عدة مزايا في العمل و هي كالتالي :

- **تنميط الأداء** : و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة و تقليص النفقات ، المحافظة على موجود المنظمة و

تقليص الخسائر و الأضرار الناتجة عن السرقات و الهدر و سوء الاستخدام المنتشر في منظمات اليوم

- **تنميط الجودة** : يساعد الادارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة و

متطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت .

- **تقييد السلطة** : وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى ، فالسياسات و التوجيهات

المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة .

- **قياس الأداء أثناء العمل** : تتضمن الرقابة قياس أداء الافراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء

المنظمة و هنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء .

- **مراقبة عملية التخطيط** : و هذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تحقيق ذلك من

خلال أساليب تنبؤات الإنتاج و المبيعات ، معايير قياس العمل ، تكاليف معيارية ..

- **دافعية العاملين** : يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال ما يؤدي الأداء

بالحوافز المادية و المعنوية (1) .

فالجودة تعني الإلتزام و الإيفاء بمتطلبات و توقعات العملاء بصفة دائمة و الهدف هو تحقيق أو اختيار

توقعات العملاء في جميع الأوقات ، تقاس الجودة بمدى رضا العملاء ، تتحقق من خلال الوقاية و منع

حدوث العيوب و الأخطاء و يتم تطبيقها من خلال الإلتزام و مشاركة الادارة العليا بصفة مستمرة (2) .

يمكن القول أن الجودة تتحقق من خلال العمل المستمر و الدائم لتلبية حاجيات العميل ، تلبى هذه

(1) فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية ، المرجع السابق ، ص 139 .

(2) محمد عيشوني ، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة ، المرجع السابق ، ص 4 .

الحاجيات بالإلتزام و العمل بجدية في مختلف المستويات الإدارية، يعني هذا الإهتمام بالوقت ، بتنظيمه و توجيهه و التخطيط له ، تخلق من خلاله تغيرا و تقدما دائم في تحقيق أولوياتها و خططها بمختلف مداها و ضمان إستمراريتها بالمورد البشري الكفؤ الذي يعد مصدرا للتطوير بأفكاره و إبداعات الشخصية و يمكن قياس العمل بعدة مؤشرات تحدد لنا كفاءته و نجاعته و من هذه المواصفات نجد :

أن يتم العمل :

- * في الوقت المناسب
- * في المكان المناسب
- * على يد الشخص و الأشخاص المناسبين
- * بالطريقة الصحيحة المناسبة
- * أن يكون منخفض التكلفة لأقل ما يمكن (وقت ، جهد ، مال ، مخاطرة)
- * أن يحقق النتائج المرجوة
- * النظر فيما تقوم به من أعمال و تحليل تكلفتها و عائدها و جدوى الاستمرار
- في القيام بها بنفس الطريقة ، و هل يمكن التخلي عنها أو تعديلها بشكل أفضل .
- * تفعيل وسائل التكنولوجيا الحديثة (1) .

(1) إبراهيم رمضان الديب ، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة -إدارة الوقت- ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، 2006 ، ص 290 .

6- مؤشرات تدني الجودة في العمل

لتدني الجودة و ضعف تطبيق معاييرها في العمل عدة مؤشرات يمكن أن نقيس من خلالها المستوى

الضعيف لمخرجات المؤسسة و هي كالتالي :

<u>المؤشر</u>	<u>سببه</u>
التأخير و ضياع الفرص و التأجيل	← ضعف الأداء - التسويف و المماطلة في العمل
الشكاوي التي تثار	← غياب الرضى الوظيفي - اتصال غير فعال
هدر الموارد الإزدواجية	← غياب التكامل و التنسيق و التنظيم بين الموارد
الإلغاءات و إعادة العمل	← تخطيط فاشل غير محكم
الأخطاء في المدخلات أو النتائج	← غياب الرقابة و التوجيه
شروع أسلوب الإدارة بالأزمات	← فشل في التحكم و الضبط
العمل الإضافي	← كثرة التفويض - أو اللاتنظيم و اللاتخطيط للمهام
الفصل و الإستقالات و التنقلات	← قيادة ضاغطة
تباطؤ الإنتاج	← مشاكل تنظيمية
إنخفاض المعنويات	← غياب التحفيز المعنوية كانت أو المادية
الغياب و إضطراب العمل	← اللامسؤولية - و موارد بشرية ضعيفة المستوى
تعدد جهات الرقابة و المضايقة المركزية	← قيادة تسلطية
إعادة تدريب العاملين ⁽¹⁾	← اللاجدية في العمل

(1) محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، المرجع السابق ، ص 47 .

خلاصة

نستخلص من هذا الفصل على أن الجودة لا تقتصر فقط على منتج معين أو خدمة معينة ، بل مرتبطة بطريقة التحكم بالموارد البشري ، إذ تستخدم أساليب مدروسة و أداء عالي وفق معايير عالية الدقة فيتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة تخلق به تفوقا مؤسسيا و ممارسات تطبيقية متميزة تصنع بها تفوقا مؤسسيا ، أيضا إرتباط إدارة الوقت بالجودة للبحث المستمر عن التقدم و مواكبة التطورات ، فيستعان بهذا على سبل الإدارة للوقت للتحكم في الأعمال و التوجيه لها بقدر الإمكان ، و السيطرة على الوضع و منه فهي تنفذ مهامها وفق طرق مدروسة بعيدة عن الضغوطات و العراقيل المؤثرة على قيمة المنتج أو الخدمة .

الفصل الخامس

تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس : تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- تحليل البيانات في ظل التساؤلات

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها

3- الملاحق

خلاصة

تمهيد

لدراسة موضوعنا المتعلق بإدارة الوقت و جودة العمل في ميدان الدراسة " ديوان الترقية و التسيير العقاري " قمنا بإستخدام المنهج و الأدوات المختارة لجمع البيانات ، بتصميم الإستمارة الموجهة لعمال المؤسسة أيضا إستخدام تقنية الملاحظة ، و إنطلاقا من السؤال المركزي الذي مفاده هو : كيف تساهم إدارة الوقت في تحقيق جودة العمل ؟

تحت مجموعة من المؤشرات و الأبعاد الخاصة للسؤال المركزي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة ؟

- هل لإدارة الوقت تأثير على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة ؟

- ما هي الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة للتحكم في إدارة الوقت ؟

يتم تحليل و قراءة البيانات و مناقشة نتائج الدراسة و منه محاولة إستخلاص حقائق علمية واضحة و محددة

من تلك البيانات بعد تصنيفها و تنظيمها و تلخيصها مستخدما المنهج الوصفي التحليلي .

- تحليل البيانات في ظل التساؤلات

سيتم تحليل المعطيات و البيانات في الجداول التي تخص محاور الدراسة

- المحور الأول : البيانات الشخصية

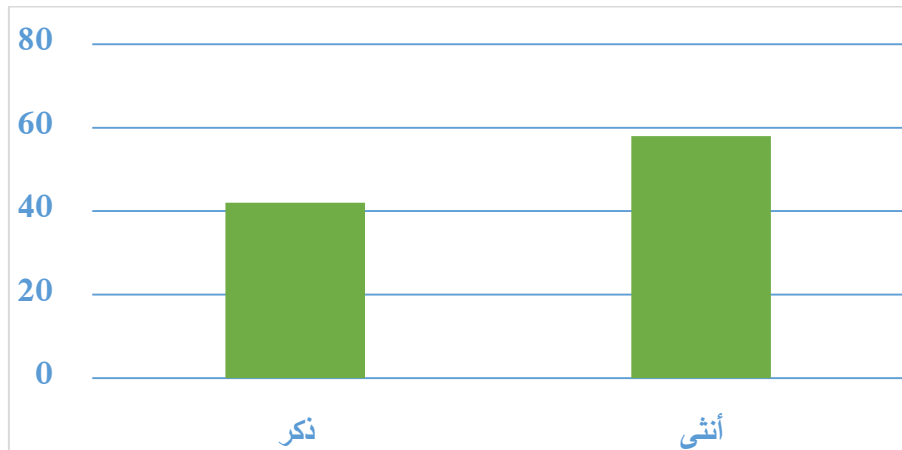
- جدول رقم (07) : يوضح متغير الجنس للعمال

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42 %	21	نكر
58 %	29	أنثى
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 01)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (07) المتعلقة بمتغير الجنس لعينة الدراسة أن 42 % من إجمالي المبحوثين ذكور في حين أن نسبة الإناث في حدود 58 % ، فالنسبة متقاربة و هذا لطبيعة العمل و المناصب المتواجدة في الديوان من أعمال تحتاج لفئة الذكور كالسائقين و أعوان الأمن و غيرها من المناصب التي تحتاج لهذه الفئة أكثر، و مناصب عمل أخرى ضمت فئة الإناث أكثر في مجال الإدارة و التسيير مثلا ، كما لوحظ أن مجال العمل بالنسبة للإناث قد تعدى مجال الإدارة إلى المجال الميداني بالنسبة للمهندسات و الإيطارات اللواتي يقمن بالمهام خارج نطاق المؤسسة كمعaine السكنات توزيع إعدارات الإيجار و غيرها من المهام المنوطة لهم ، و ما يبرر تواجد تقارب بين فئة الإناث و الذكور للأفراد المبحوثين ، كما يمكن أن نطرح تساؤل عن عدم وجود رجال في المجال الإداري بكثرة و ما هو سبب عزوفهم ، أم هناك أسباب كامنة قد نتطرق لها في دراسات أخرى مستقبلا .

الشكل رقم (10) : يوضح متغير الجنس للعمال (%)



- جدول رقم (08) : يوضح الفئة العمرية للعمال

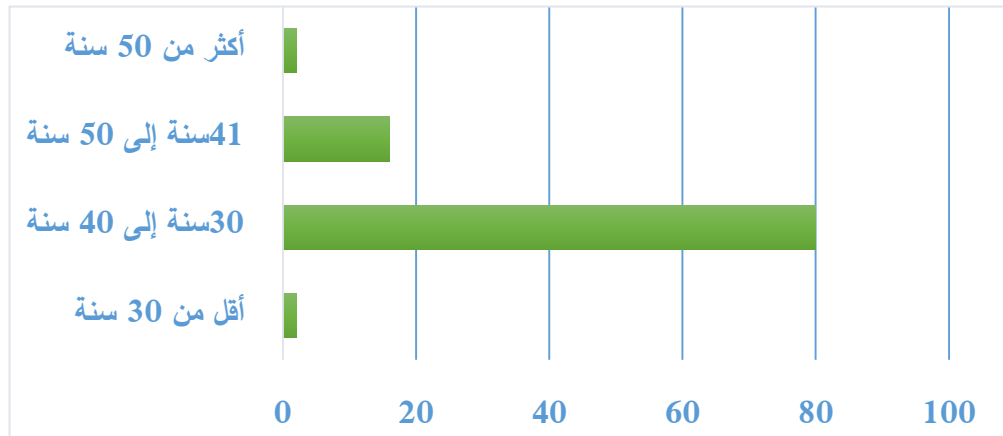
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
02%	01	أقل من 30 سنة
80%	40	30 سنة إلى 40 سنة
16%	08	41 سنة إلى 50 سنة
02%	01	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

(السؤال رقم : 02)

من الجدول أعلاه رقم (08) و من خلال معطياته الكمية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين سن 30 سنة إلى 40 سنة و الذين يمثلون نسبة 80% من المبحوثين ، في حين أن نسبة 16% يمثلون الفئة العمرية ما بين 41 سنة إلى 50 سنة ، و أن ما يفوق سن 50 سنة و أقل من 30 سنة تمثل نسبتهم بـ 02% لكلاهما و هما الفئة الأقل تواجدا في الديوان ، يمكن أن نشير من هذه النسبة القليلة لما

يتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة أنه هناك نقص في توظيف أفراد جدد من خريجي الجامعة خاصة و أن نسبة خريجي الجامعة و العاطلين عن العمل في إرتفاع ملحوظ ، و كما هو وارد في النظام الداخلي لديوان الترقية و التسيير العقاري أنه يلجأ الديوان للتوظيف في مجموعة من الحالات تصب كلها حول توافق هيكله المناصب مع مستوى الأنشطة و برنامج العمل المسطر من طرف الديوان " في حالة شغور منصب العمل الموجود ضمن الهيكل التنظيم ، أو الإقتضاء لإنجاز عمل مستعجل لا يمكن أدائه أو تنفيذه من طرف العمال الموجودين بالمؤسسة ، أيضا إستخلاف عامل مثبت في منصب مهم ذو أهمية لفترة مؤقتة " يمكن القول أنه لا يوجد إستقطاب لفئات جديدة في الوقت الحالي من خريجي الجامعة تشغل المناصب ، أو توظيف لعقود ما قبل التشغيل ، و من هذا فأن أفراد عينة الدراسة تفتقر لفئة شبابية أو عاملين جدد في طور التكوين و التطوير، فالعمل بالديوان يحتاج لفئة شبابية يستفاد من مؤهلاتهم و كفاءتهم المختلفة و مجهوداتهم (مجهودات بدنية و عقلية) إذ أن الفئات السالفة الذكر بالديوان تحتاج إلى تجديد في معطياتها و مكتسباتها الفكرية و العلمية الجديدة لتطوير مجالات الإستخدام في عملها و تحسينه حسب معايير توظيف مختلف طالبي العمل لشغل مناصب بمصالح الديوان فحسب ما لوحظ عمال الديوان يستخدمون طرق و أساليب للعمل تفتقر للتجديد مثلا في استخدام برامج الكترونية جديدة تساعد في تقليص من الوقت لإنجاز المهام .

شكل رقم (11) : يوضح الفئة العمرية للعمال (%)



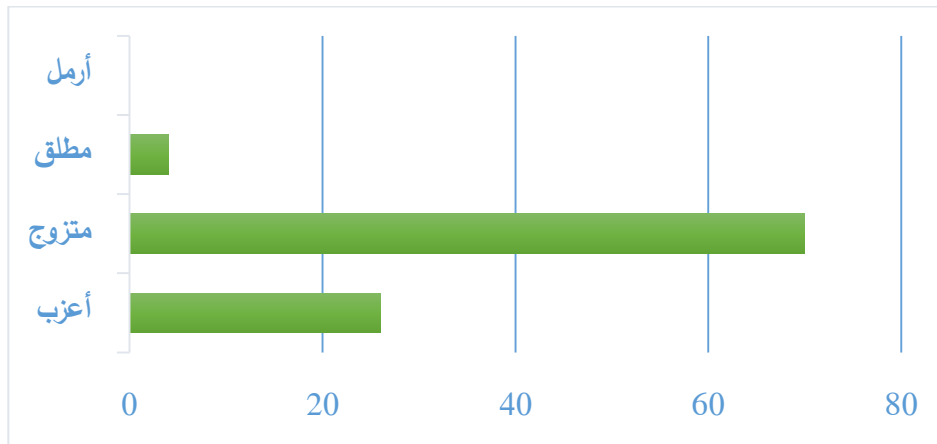
- جدول رقم (09) : يوضح الحالة العائلية للعمال

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
26 %	13	أعزب (ة)
70 %	35	متزوج (ة)
04 %	02	مطلق (ة)
00 %	00	أرمل(ة)
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 03)

من خلال معطيات جدول رقم (09) فإن أغلب أفراد العينة متزوجين و التي تقدر نسبتهم بـ 70 % تليها فئة العازبين تقدر نسبتهم بـ 26 % ، في حين المطلقين يمثلون 04 % ، و من الجدول رقم (07) الذي يوضح متغير الجنس للعمال نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، ومنه فإن لهم العديد من المسؤوليات الخاصة بهم التي تعرقل سير العمل من مسؤولية الأولاد و التربية و غيرها التي تخص المرأة العاملة ، و هذا ما يؤثر على العمل و التي تعتبر من المضيعات الخارجية للوقت ، إذ لاحظنا أن نسبة الخروج في غير أوقات الراحة كانت بالنسبة للإناث أكثر منها للذكور تبعا لمسؤولياتها فالمتزوجات منهن لا يلينا إهتمام بالوقت و هذا الأمر الذي يؤثر سلبا على نسبة المردودية لهن وعلى الديوان بالطبع .

شكل رقم (12) : يوضح الحالة العائلية للعمال (%)



- جدول رقم (10) : يوضح سنوات الخدمة للعمال

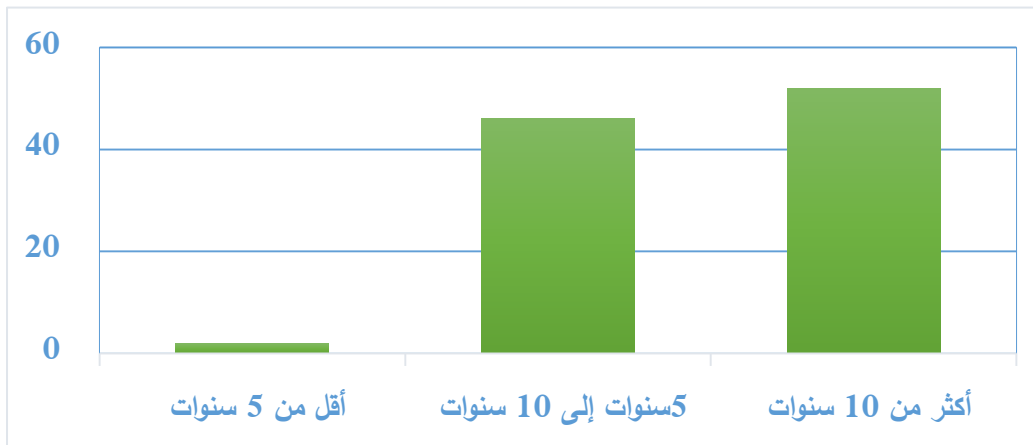
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	01	02 %
5 سنوات إلى 10 سنوات	23	46 %
أكثر من 10 سنوات	26	52 %
المجموع	50	100 %

(السؤال رقم : 04)

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (10) و التي توضح معطياته الكمية الخاصة بسنوات الخدمة للعمال نلاحظ أن العاملين ذوي الخبرة في العمل لأكثر من 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر و التي تقدر بـ 52 % تليها الأفراد الذين خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 46 % بعدها نجد أن الأفراد ذوي الخبرة القليلة في العمل نسبتهم قليلة قدرت بـ 02 % ، و بما أن الفئة الأكثر تواجدا تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة حسب الجدول رقم (08) ، إذ يمكن القول أن خبرات هذه الفئة في العمل نسبتها كبيرة و ما نفسرها أن أفراد العينة معظمهم من الموظفين القدامى لهم خبرات مهنية ، غير

موجودة لدى الموظفين الجدد ، يمكن أن نذكر الجانب الإيجابي في هذه الحالة أن المبحوثين يتمتعون بقدرات و خبرات كافية للعمل و ما يثبت هذا نسبة خبرة أفراد العينة من 5 سنوات فأكثر ، فمعظم عملهم و انشغالاتهم لخدمة المواطنين ، و ما تم ملاحظته أن لهم إتصال كثيف و مباشر معهم و مع المستخدمين و الزوار لطبيعة عملهم و أهدافهم فالديوان يحافظ على نشاط إنجازاته من خلال الفئة النشطة من الموظفين ذوي الخبرة في العمل ، فالملاحظ أن أصحاب الخبرة منهم لا يرجعون سواءا في مناقشاتهم أو إجاباتهم أو توجيهاتهم مع المواطنين إلى مذكرات أو حاسوب بل تكون معظم الإجابات مباشرة و دقيقة وهذا راجع في الأصل إلى الخبرة المكتسبة في مجال العمل من ممارساتهم اليومية ، لكن هذا لا يمنع من توظيف موارد بشرية جديدة تضيف إلى الديوان معارفها و في نفس الوقت تعمل على تطوير المكتسبات و الخبرات الموجودة لدى الفئة السالفة الذكر .

الشكل رقم (13) : يوضح سنوات الخدمة للعمال (%)



- جدول رقم (11) : يوضح المؤهل العلمي للعمال

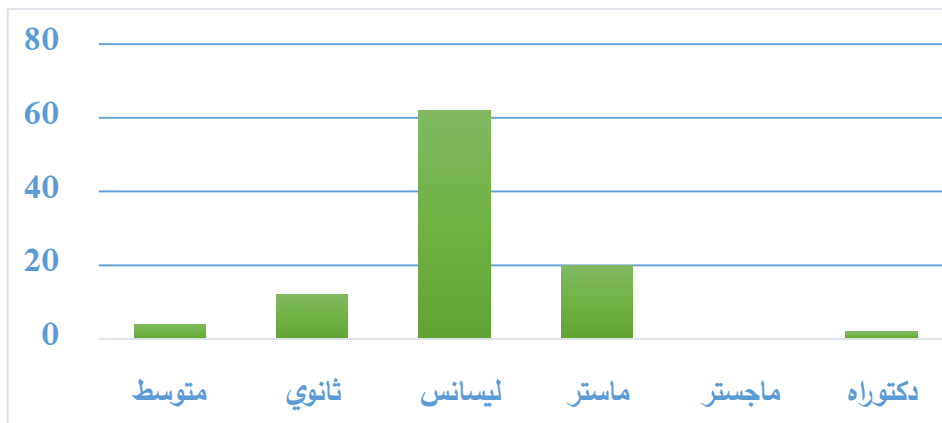
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
04 %	02	متوسط
12 %	06	ثانوي
62 %	31	ليسانس
20 %	10	ماستر
00 %	00	ماجستير
02 %	01	دكتوراه
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 05)

خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (11) و المتعلقة بالمؤهل العلمي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري أن أغلب العاملين جامعيين و المقدر نسبة خريجي الجامعة بمستوى ليسانس بـ 62 % أما الماستر 20 % و الدكتوراه بـ 02 % ، تنخفض النسبة في المستويات التعليمية الدنيا من متوسط بـ 04 % و ثانوي 12 % ، و ما هو ملاحظ أثناء الدراسة النسبة القليلة لأصحاب المستوى المتوسط و الثانوي لهم مناصب حسب المؤهلات و المستوى الدراسي الخاص بهم مثال على هذا مناصب عمل تخص أعوان الأمن و الحراسة ، أما المستوى الجامعي و الذي تمثل النسبة الأكبر لعينة الدراسة لهم مناصب تليق بمستواهم العلمي ، إذ أن المناصب الموجودة في المصالح المختلفة للديوان تتطلب مستوى عالي للأفراد لتغطية متطلبات المنصب و المفروض عليهم القيام بالعمل على أكمل وجه فالتوظيف هنا يكون حسب ما يحتاجه منصب العمل من مؤهلات و كفاءة خاصة بالعامل ، و ما تم النص عليه في الإتفاقية الجماعية للديوان و

التي تهدف إلى تحديد الشروط العامة للتوظيف و العمل لعمالها ، تكوين علاقة العمل داخل الديوان تحدد في ظروف زمنية مختلفة من فترات زمنية خاصة بالتوظيف محدد المدة أو غير محدد المدة ، أو تحديد فترة التجربة من خلالها تقدر قدرات المهنية و مؤهلاته و إنضباطه و لهم حقوق و واجبات كالعمال المرسمين الشاغلين لمناصب مماثلة ، و ما هو ملاحظ أن التصيب بالديوان يتطلب عاملين مؤهلين و يتم في حالات مقرررة في القانون الداخلي للديوان كلها تصب حول نقطة معينة و هي الإبتعاد عن الضغوطات و الحفاظ على منصب العمل ، لكن و ما تم ملاحظته أن الديوان يتمتع بالكثير من الأعمال الواجب القيام بها إلا أن عملية التوظيف تعتبر ضعيفة جدا و هذا ما تم ذكره سابقا في الجدول رقم(10)، وأن مناصب العمل المختلفة الموجود في الديوان تتطلب توظيف أفراد جدد لتغطية المهام و اللازم الحفاظ عليها ، و التي لها الأثر على الأفراد المبحوثين الراجعة عليهم بالضغط و هذا ما تم التأكد منه من ملاحظتنا المتكررة و المقابلات مع المبحوثين ، بأن العديد منهم يعانون من كثرة المهام و التفويض المستمر من المسؤولين الذي من الأجر أن يتم توظيف أفراد جدد لتغطية ذلك الضغط و المهام الواجب القيام بها تقلل من الأعباء و من الضغوطات اليومية التي يعيشها المبحوثين ، و بهذا يمكن القول أن عملية التوظيف لها دور كبير في ربح الوقت و التركيز أكثر على الأنشطة المهمة و التطوير منها بدلا من التكرير الدائم في كيفية إتمام العمل ! أو البحث على من ينهي العمل ؟ أو طلب المساعدة لإتمام العمل .

شكل رقم (14) : يوضح المؤهل العلمي للعمال (%)



- جدول رقم (12) : يوضح الفئة الوظيفية للعمال

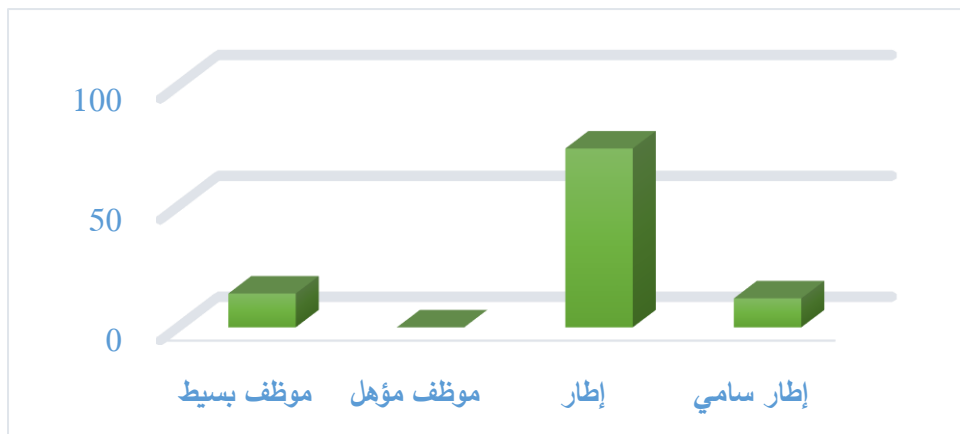
النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
% 14	07	موظف بسيط
% 00	00	موظف مؤهل
% 74	37	إطار
% 12	06	إطار سامي
% 100	50	المجموع

(السؤال رقم : 06)

من خلال البيانات في الجدول رقم (12) يوضح لنا أن أغلب المبحوثين هم إطارات بنسبة 74 % تليها نسبة 12 % تمثل الإطارات السامية ذوي الخبرات و الشهادات العلمية ، في حين الموظفين البسطاء لا تتعدى نسبتهم 14 % ، و هي سياسة تتبعها المؤسسة في ترقية هذه الفئة كما تمنح أيضا خريجي الجامعة شغل مناسب وظيفية تتماشى مع مؤهلاتهم و مستواياتهم العلمية ، لكن الحفاظ على الموظفين و ترقيةهم و التخلي عن توظيف موارد بشرية جديدة يعتبر من الحقوق المهدورة لخريجي الجامعة التي من الأجدر أن يتم توظيفهم و الإستفادة منهم و من خبراتهم الجديدة ، فالترقيات لها عدة شروط منصوص عليها في النظام الداخلي من بينها وجود مناصب شاغرة طبقا للهيكل التنظيمي المعمول به للديوان ، فالملاحظ أن هناك مناصب شاغرة في الديوان تتم الترقيات لشغلها من طرف الجماعات الإجتماعية المهنية وحسب ما صرح لنا به أغلب المبحوثين الذين قمنا بمقابلتهم أنه على قدر الترقيات التي تحصلو عليها زادت مهامهم و انشغالاتهم و هذا ما أدى إلى عرقلة سيرورة العمل و تأخر الإنجازات المتطلب إتمامها ، كما لاحظنا أن جودة العمل تتخفف لدى نسبة المبحوثين الذين تمت ترقيةهم خلال فترة الدراسة فالمبحوثين أصبحوا يقومون بأعمال إضافية على التي كانت لديهم سابقا ، هذا الأمر يستدعي بالضرورة من الديوان أن يهتم بتوظيف

الكفاءات المتواجدة في سوق العمل التي تظيف و تحسن و تطور من العمل إذا كانت تسعى للإستمرارية فهي هنا لا تهتم بمصادر الفعالية (المورد البشري) الذي يعتبر من مصادر القوة في العمل فإذا غاب التخطيط الإستراتيجي لإستقطاب الكفاءات تصبح أمام فشل في إدراج مفهوم الجودة بمعنى أنها لا تصل للفئة المستهدفة و لا توظفها و ما جاءت به بيانات الجدول رقم (10) يؤكد ذلك بأن هناك غياب لموظفين جدد لإكتساب الخبرة و سنوات العمل أيضا الإستفادة من قدراتهم و مهاراتهم و إعادة برمجة العمل بطرق عصرية جديدة حتى يكتسب الديوان وقتا كافية لتنفيذ مهامه على أحسن وجه .

الشكل رقم (15) : يوضح الفئة الوظيفية للعمال (%)



- المحور الثاني : بيانات متعلقة بإدارة الوقت و البيئة التنظيمية للمؤسسة

- الجدول رقم (13) : يوضح مدى قضاء العاملين من وقت في التخطيط لمهامهم

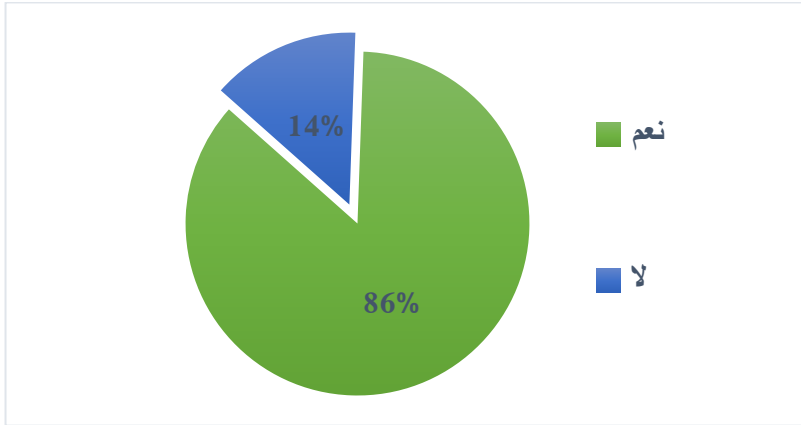
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86 %	43	نعم
14 %	07	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 07)

من الجدول أعلاه رقم (13) يتضح أن أغلب الذين يقضون وقتهم من العاملين في التخطيط لمهامهم تمثل النسبة الأكبر بـ 86 % ، مقارنة بالذين لا يقضون وقتهم في التخطيط لمهامهم التي قدرت نسبتهم بـ 14 % ، و بما أن أغلب العاملين المبحوثين إدارات و إدارات سامية تستوجب عليهم التخطيط لمهامهم و الإبتعاد عن العمل العشوائي و نظرا لمستواهم و طبيعة عملهم مع المواطنين فهذا يفرض عليهم الجدية في العمل و تجنب الصراعات ، فهم أمام تلبية حاجيات المواطن بجل الإجراءات القانونية و الرسمية خاصة و أن العمل في مجال السكن يتطلب التدقيق في التعاملات و أي خطأ أو تهاون فيه يعرض صاحب العمل لمشاكل و عراقيل تمس بنوعية العمل و نتائجه و بالديوان ككل ، و كما جاء في المواد المنصوص عليها في الإتفاقية الجماعية للعمل ، أن للعمل شروط فتوافق مدة العمل للوقت الذي من خلاله يكون العامل تحت تصرف الديوان في مكان عمله الإعتيادي أو مكان آخر تحضير أو تنفيذ المهام المرتبطة بمنصب عمله المدة القانونية الأسبوعية للعمل محددة بأربعين 40 ساعة في الظروف العادية يمكن توزيع هذه المدة على 05 أو 06 أيام حسب التنظيم التقني الموجود ، عندما يكون العمل منجزا بصفة مستمرة ، يستفيد العمال بنصف ساعة (30) دقيقة محسوبة كوقت عمل مهيناً وسط جلسة من أجل السماح لهم بالتنظيم و هي

بمثابة فترة زمنية للعمل ، ومنه فالقوانين تنص على تخصيص وقت للتخطيط و التنظيم للمهام و للأفكار ينظم بها المبحوثين مختلف مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم فما لاحظناه خلال عملية الدراسة أن رؤساء المصالح يقومون بالتخطيط لأعمالهم اليومية بغية منهم لإتمامها غير أن كثرة المهام تعيق ذلك .

الشكل رقم (16) : يوضح مدى قضاء العاملين من وقت في التخطيط لمهامهم



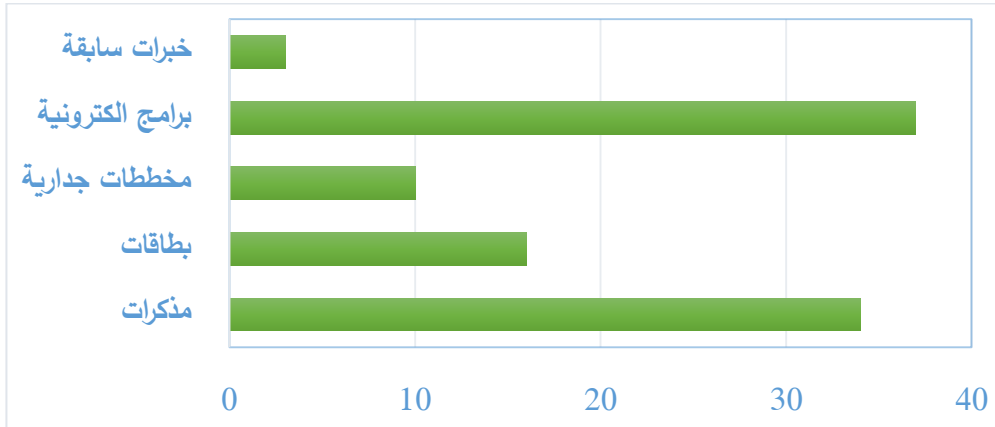
- الجدول رقم (14) : يوضح مجموع الأدوات التي يستخدمها العاملين في التخطيط للمهام

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
مذكرات	19	34 %
بطاقات	09	16 %
مخططات جدارية	05	10 %
برامج إلكترونية	21	37 %
خبرات سابقة	02	03 %
المجموع	56	100 %

(السؤال رقم : 08)

في الجدول رقم (14) يوضح مجموع الأدوات التي يستخدمها العاملين في التخطيط للمهام ، فأكثر الأدوات استخداما للتخطيط هي البرامج الإلكترونية بنسبة 37 % أما المذكرات 34 % ، و هذا ما هو متداول مع المبحوثين أنهم يستعينون بالبرامج التي يجدونها ملائمة لهم لكسب الوقت أكثر أثناء القيام بالتخطيط أيضا من بعض الأدوات الأخرى التي يستعملها بعض المبحوثين في التخطيط هي الإستعانة بخبرات الأفراد العاملين ، ما يفسر محاولة بعض المبحوثين للإستفادة من ذوي الخبرة في العمل و بما أن نسبة الخبرة لأغلب أفراد العينة مرتفعة فهذا يجعل من بعض المبحوثين يتبادلون طريقة سير العمل و كيفية أدائه بالطريقة الأنسب و الأوفر للوقت ، و ما هو ملاحظ أيضا أن هناك إستشارات عديدة حول طريقة أداء العمل و كيفية التصرف في بعض المواقف التي تصادفهم ، زد على ذلك الرقابة من طرف المسؤولين على إتمام العمل المهم ، الذي يستوجب عليهم إنهائه في وقت محدد فهم أمام توجيه دائم من طرف مرؤوسيهم و التأكد من أن العمل يؤدي بالشكل السليم و يعتبر هذا من أساسيات إدارة الوقت وهي الرقابة و التوجيه المستمر لريح الوقت و هو أسلوب تستخدمه الإدارة العليا لضبط عمل الأفراد المبحوثين ، فقد لوحظ أن المرؤوسين يتبعون نصائح المسؤولين و توجيهاتهم لإنجاز ما يطلب منهم من أعمال كما أن رؤساء المصالح يقومون بمتابعة الأعمال المبرمجة حتى يتم الإنتهاء منها لتكون هذه الأخيرة ذات جودة عالية فمثلا المهندسين يقومون بمراقبة رؤساء المشاريع صرامة حتى تنجز العمارات و السكنات بصيغة جيدة دون شوائب وهذا مايسعى ديوان الترقية و التسيير العقاري للوصول إليه في أوقات محددة وبدون عراقيل .

شكل رقم (17) : يوضح مجموع الأدوات التي يستخدمها العاملين في التخطيط للمهام (%)



- الجدول رقم (15) : يوضح مدى تأدية العاملين لعملهم بناء على نظام الأولويات و الأهداف

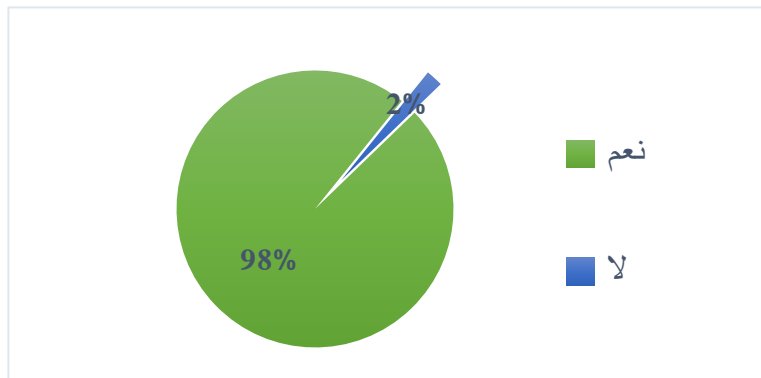
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
98 %	49	نعم
02 %	01	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 09)

من خلال معطيات الجدول أعلاه رقم (15) الذي يوضح مدى تأدية العاملين لعملهم بناء على نظام الأولويات و الأهداف ، فأغلب أفراد العينة يقومون بتأدية عملهم على هذا الأساس بنسبة 98 % ، و حسب ما جاءت به البيانات فهم يسعون للتخطيط لأدوارهم و مهامهم المنوطة لهم، و يخصصون وقت لذلك حسب الأولوية و المهام الضرورية التي يضعها الرؤساء و المسؤولين و الحرص على تأديتها ، فهم أمام تنظيم بيروقراطي لتحكم الإدارة العليا بوضع جميع الإجراءات و إحتراف الوظيفة يخلق نوعا من الولاء الموظف لمسؤوليه و منظمته و هو ما قد يؤدي إلى السعي لتحقيق مصلحة العمل في أقصر الأوقات حتى و إن

تعارضت مع مصلحته الشخصية و يرجع هذا بالضغط على الأفراد المبحوثين لكثرة الأوامر و الرقابة المستمرة من طرف الإدارة العليا ، كما تجعل مصلحة المؤسسة هي في المقام الأول قبل مصلحة العامل هذا ما يؤثر على مردودية العامل و انعكس على رغبة المبحوثين في العمل حسب مقابلاتنا معهم التي لها العديد من السلبيات التي جعلت المبحوث يعيش في ضغوطات خاصة و أن نسبة التوظيف قليلة ما يتبين أن لهم العديد من المهام العديدة التي لا بد على المبحوثين من تنفيذها ، و تتم محاسبة العاملين في حالة عدم إتمامها أو انجازها في الوقت المحدد و هذا من ملاحظاتنا المتكررة أثناء القيام بالدراسة إذ أن المسؤولين و مهما ازدادت المهام عليهم و على من هم أقل درجة منهم فإن الواجب عليهم إتمام تلك المهام في وقتها المحدد دون طرح المشاكل أو التصريح بها أي أن المهم هو الإنجاز.

شكل رقم (18) : يوضح مدى تأدية العاملين لعملهم بناء على نظام الأولويات و الأهداف



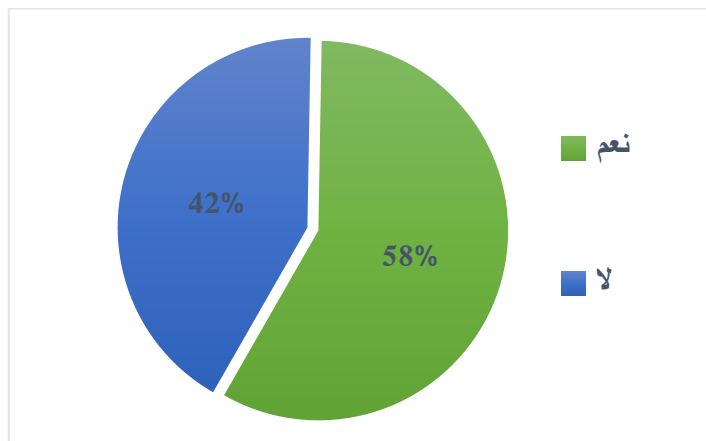
- الجدول رقم (16) : يبين لنا مدى تحقيق العاملين ما يبرمج عمله خلال اليوم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
58 %	29	نعم
42 %	21	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم: 10)

معطيات جدول رقم (16) يبين مدى تحقيق العاملين ما يبرمج عمله خلال اليوم فكانت نسبة ما لم يحقق هذا 42 % أما الذين يحققون عملهم المبرمج في اليوم فنسبتهم تقدر بـ 58 % ، النسبة متقاربة ما بين أفراد العينة الذين يحققون و الذين لم يحققوا ذلك ، فقد لاحظنا من خلال الجدول رقم (15) و كذا المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين بالرغم من إهتمامهم بالتخطيط و محاولة تطبيق نظام الأولويات إلا أن معظم المبحوثين و بنسبة 42 % لا يحققون ما يخطط له في اليوم ويمكن إرجاعه لعملية التخطيط الخاطئة و عدم قدرتهم في التحكم بالمهام التي لها حدود زمنية يستوجب تأطيرها ووضعها ضمن مجال زمني و مكاني معين ، ما يدل على فشل التخطيط القائم من طرف المبحوثين للتحكم في مجريات العمل اليومية ، مما ينبثق عنها العديد من الأعمال الإضافية مصدرها اللاتخطيط و اللاتنظيم المحكم للمهام فبحكم عمل المبحوثين مع المواطنين و قلة توزيع المهام فإن العامل كلما خطط لبرمجة عمل ما فهو ينقطع لدقائق و أحيانا لساعات في محادثات و إجراءات قد يقوم بها لتسيير مهام أخرى متعلقة بتلبية مطالب المواطنين أو غيرها فقد لاحظنا أن العامل يبرمج لمهمة ما وعند توقفه لا يرجع لإتمامها بل يقوم بأعمال أخرى سواء مبرمجة أو فجائية إذ يصادف بإتصالات من خارج الإدارة لتسوية مهام خارجية أو إتصالات داخلية من مسؤولين لإنجاز أعمال أخرى و هذا ما يترتب عليه من مضيعة للوقت و عدم إتمام المخططات التي برمجت في وقتها و عدم توفرها على الجودة التي يجب أن تكون عليها ، فالتخطيط دون مساعدات جعل المبحوث يتصادم بين الإنجاز و التعطيل إلى وقت لاحق .

شكل رقم (19) : يوضح مدى تحقيق العاملين ما يبرمج عمله خلال اليوم



– الجدول رقم (17) : يوضح لنا طريقة إنهاء العمل للعاملين

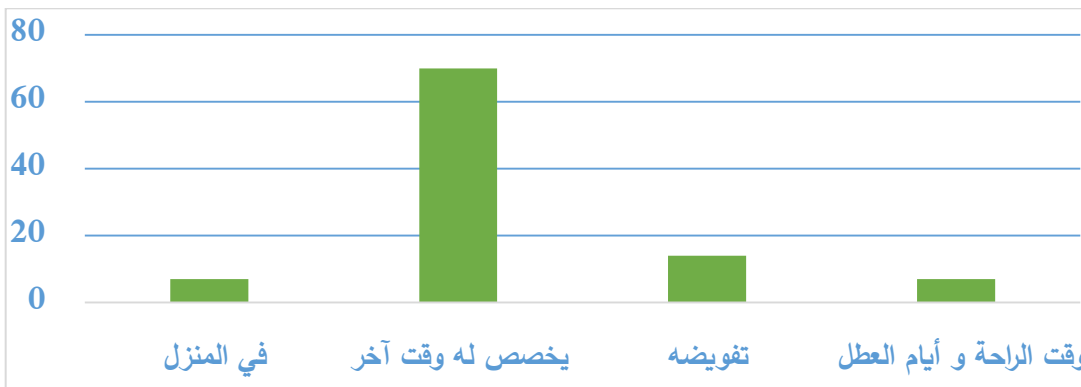
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
07 %	02	في المنزل
70 %	19	يخصص له وقت آخر
14 %	04	تفويضه
07 %	02	وقت الراحة و أيام العطل الأسبوعية
100 %	27	المجموع

(السؤال رقم : 11)

من معطيات الجدول الكمية رقم (17) يوضح طريقة إنهاء المبحوثين لمهامهم فالنسبة الأكبر من أفراد العينة يخصصون وقت آخر لإنهاء العمل بنسبة 72 % ، تليها تفويضه بنسبة 14 % ، أما إنجائه في المنزل أو في وقت الراحة و أيام العطل قدرت النسبة بـ 7 % لكلاهما ، ما يدل على أن أفراد العينة مجبرين على إتمام عملهم بالنسبة لفئة المسؤولين (حسب ما لوحظ) الذين لا ينهون عملهم و المقدرة نسبتهم

بـ 42 % ، عوضاً عن القيام بأعمال تطور و تبتكر فيها أساليب جديدة لإنجاز المهام أي إستغلال الوقت في أمور مهمة ، يتم شغله بالأعمال المتأخرة التنفيذ التي تسبب في خلق معوقات في سير العمل و في تسليم الأعمال في وقتها المحدد ، هل يمكن أن نرجع هذا لكثرة المهام أم هناك أمور أخرى يتم التطرق إليها في الجدولة الآتية ؟ .

شكل رقم (20) : يوضح طريقة إنهاء العمل للعاملين (%)



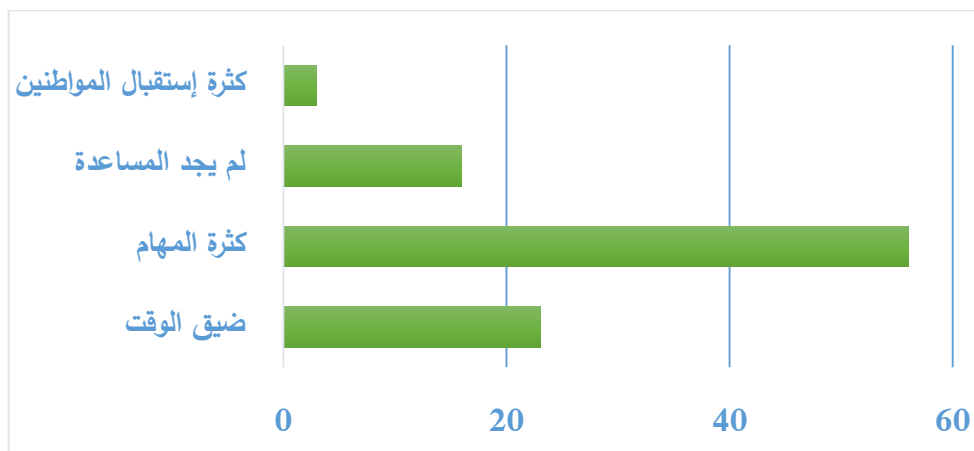
- الجدول رقم (18) : يبين سبب عدم إنهاء العاملين لمهامهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
23 %	07	لضيق الوقت
56 %	17	كثرة المهام
16 %	05	لم يجد المساعدة
03 %	01	كثرة إستقبال المواطنين
100 %	30	المجموع

(السؤال رقم : 12)

من معطيات الجدول رقم (18) و الذي يبين سبب عدم إنهاء العاملين لمهامهم نجد أن أكثر الأسباب تداولاً و التي تمثل النسبة الأكبر هي كثرة المهام بـ 56 % ، تليها ضيق الوقت بـ 23 % ، بعدها لم يجدو المساعدة بنسبة 16 % ، و من الأسباب الأخرى المذكورة من طرف بعض أفراد العينة كثرة إستقبال المواطنين بنسبة 03 % ، كما ذكرنا في تحليل الجدول رقم (15) الذي فسر نظام الأولويات إذ أن المبحوثين و حسب ملاحظتنا أولوياتهم هي تلبية متطلبات المواطنين و إستفساراتهم العديدة حول وقت إبرام عقود الإيجار أو التسوية أو الملكية للمساكن الخاصة بهم و مقابلة المقاولين لإتمام إنجاز المشاريع السكنية أو تسوية وضعيتهم المالية مع مصالح المحاسبة ، و من الملاحظات المتكررة أثناء إجراء الدراسة تعبير هؤلاء عن إستيائهم لعدم تسوية وضعيتهم و مصالحهم مع الديوان و قد يرجع هذا التأخر على أمور إدارية منها أو تسييرية أو قانونية ، فكثرة المهام التي من الضروري إنهاؤها إلا أن تأجيلها و تراكمها على الأفراد المبحوثين ترجع إلى عدم قدرتهم على التحكم في الوضع مما يشكل العديد من الإضطرابات تمس بأداء الفرد و مدى جودة إنتاجيته التي تؤثر بالضرورة على البيئة الخارجية سواء من ناحية المتعاملين أو نوعية السكنات .

شكل رقم (21) : يوضح سبب عدم إنهاء مهام بعض العاملين (%)



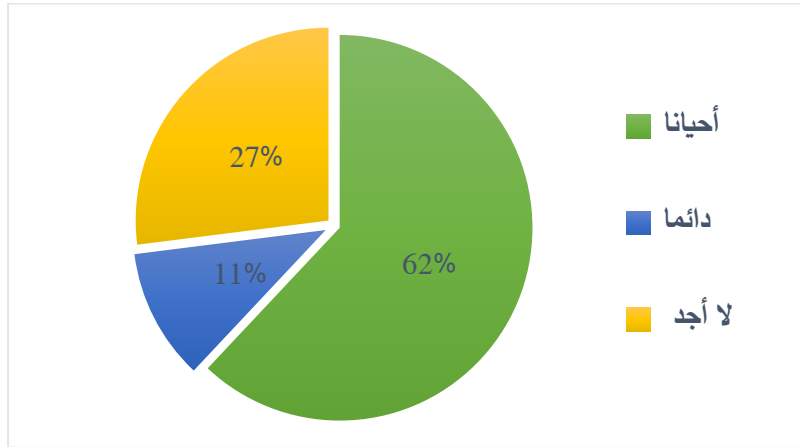
- الجدول رقم (19) : يبين مدى إيجاد العاملين وقت للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
62 %	30	أحيانا
11 %	05	دائما
27 %	13	لا أجد
100 %	48	المجموع

(السؤال رقم: 13)

جدول رقم (19) توضح معطيته مدى إيجاد العاملين وقت للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل في بعض الأحيان يجدون الأفراد المبحوثين وقت للقيام بأعمال إضافية بنسبة 62 % ، و منهم من يجد دائما وقت للقيام بالأعمال الإضافية بنسبة 11 % ، أما بالنسبة للذين لم يجدوا وقت تقدر نسبتهم بـ 27% لاحظنا أن الخبرات المكتسبة و المهارات الخاصة بالإطارات و الإطارات السامية تسهم في إيجاد وقت للقيام بأعمال إضافية كما هو موضح في الجدول رقم (10) ، فقد قابلنا بعض المسؤولين و كانت إجابتهم أنهم يحاولون التوفيق بين الأهم و المهم من المهام فيقومون بإنجازها و إستقبال المواطنين في نفس الوقت إذ أن كثرة المهام المنوطة لهم وعدم إيجاد المساعدة في إنجازها نظرا لقلّة التوظيف الذي حال دون إيجاد المتسع من الوقت لإتمام جميعها بل العمل على إتمام ما هو مستعجل منها مع إنجاز أعمال أخرى لا يتخذ العمل عليها وقت كبير أو جهد مبدول لذلك .

شكل رقم (22) : يوضح مدى إيجاد العاملين وقت للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل



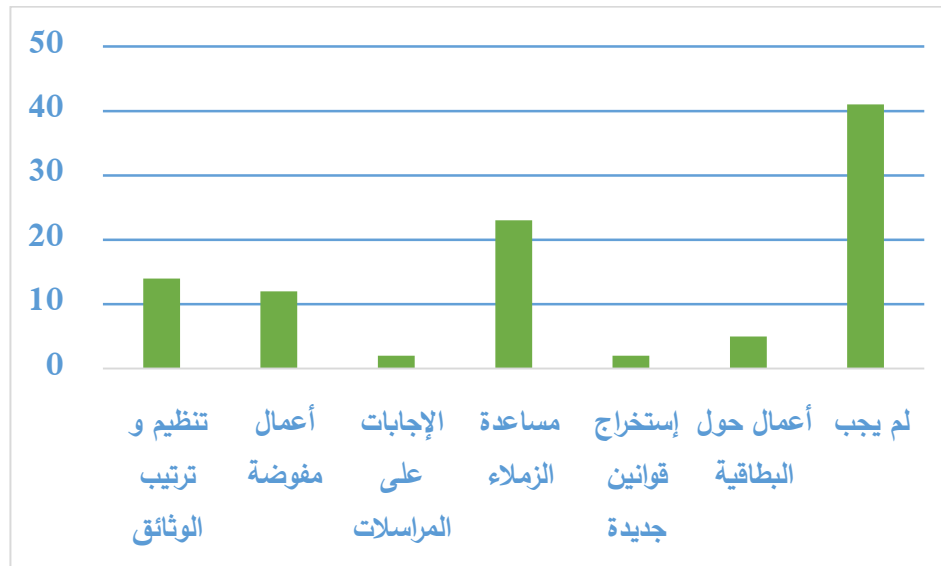
- فيما يخص نوع الأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال فالجدول رقم (20) : يوضح لنا ذلك

نوع الأعمال الإضافية	التكرار	النسبة المئوية
تنظيم و ترتيب الوثائق	05	% 14
أعمال مفوضة	04	% 12
الإجابات على المراسلات	01	% 02
مساعدة الزملاء	08	% 23
إستخراج قوانين جديدة	01	% 02
أعمال حول البطاقية	02	% 05
لم يجب	15	% 41
المجموع	36	% 100

(السؤال رقم : 14)

من الجدول رقم (20) يوضح نوع الأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال إذ نلاحظ من خلال معطيات الجدول نسبة 23 % من أفراد العينة الذين يجدون وقت لتقديم أعمال إضافية يقدمون المساعدة لزملائهم في أوقات فراغهم ، تليها تنظيم و ترتيب الوثائق بنسبة 14 % مما ينظم محيط العمل المتواجد فيه ، بعدها و بنسبة 12 % يقومون بأعمال مفوضة لهم ، بالإضافة إلى أعمال أخرى تخص نوعية عملهم كالإجابة على المراسلات و إستخراج قوانين جديدة و أعمال حول البطاقية ، كل منها تخص طبيعة عمل أفراد العينة أما بالنسبة للذين لم يجيبوا عن السؤال قدرت نسبتهم بـ 41 % تعتبر نسبة مرتفعة ، و يمكن أن نفسرها بملاحظاتنا أثناء الدراسة أن معظمهم و في الكثير من أوقات فراغهم الخاصة يقدمون طلب للخروج لإنجاز ما لهم من إنشغالات خارج المؤسسة ، ما يدل على أن الأفراد يحاولون إستغلال وقت فراغهم في أشياء مهمة تنظم حياتهم و محيطهم العائلي و الخاص .

شكل رقم (23) : يوضح نوع الأعمال الإضافية التي يقوم بها العمال (%)



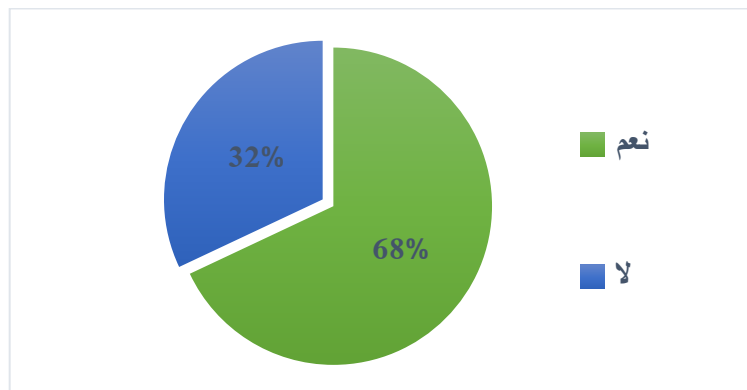
- الجدول رقم (21): يوضح مدى تقديم شرح، وصف للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموظف الجديد

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
68 %	34	نعم
32 %	16	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم: 15)

من المعطيات الكمية في الجدول رقم (21) يوضح مدى تقديم شرح ، وصف للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموظف الجديد ، فنسبة الذين تقدم لهم وصفا للأدوار و المسؤوليات قدرت بـ 68 % ، أما للذين لم يقدم لهم وصفا لمسؤولياتهم قدرت نسبهم بـ 32 % ، إذ أن وصف الأدوار و المهام له دور كبير في تعلم الموظف الجديد العمل بصورة واضحة تمكنه من تسيير منصبه بسهولة دون أخطاء ، مما يجعل هؤلاء الموظفين يستغلون وقتهم في التعلم و إكتساب معارف مختلفة ممن هم أكثر خبرة عنهم أو من طرف المسؤول المباشر ، و يعتبر من النشاطات المربحة للوقت تدرك بها المؤسسة أن لها موظفين جدد في طور التطوير و النمو في قدراتهم و مهاراتهم مما تتعكس بالإيجاب على مردودية و جودة أداء العاملين .

شكل رقم (24) : يوضح مدى تقديم شرح ، وصف للأدوار و المسؤوليات الخاصة بالموظف الجديد



- الجدول رقم (22) : يوضح الطريقة التي يوصف بها الأدوار و المسؤوليات

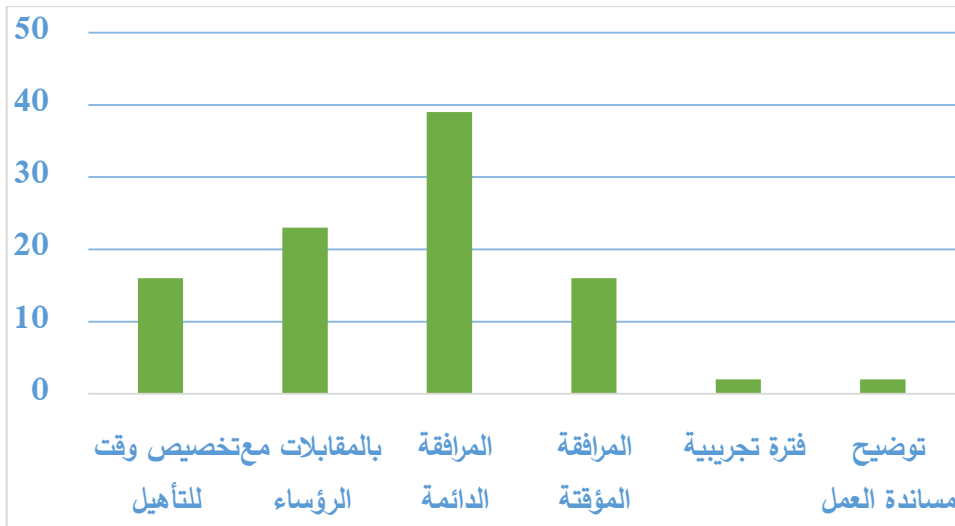
النسبة المئوية	التكرار	الطريقة
16 %	07	تخصيص وقت للتأهيل
23 %	10	بالمقابلات مع الرؤساء
39 %	17	المرافقة الدائمة
16 %	07	المرافقة المؤقتة
02 %	01	فترة تجريبية
02 %	01	توضيح مساندة العمل
100 %	43	المجموع

(السؤال رقم : 16)

من الجدول رقم (22) توضح معطياته الطرق التي يوصف بها الأدوار و المسؤوليات فالنسبة الكبيرة المتفق عليها بين أفراد العينة و بنسبة 39 % أنهم كانت لهم مرافقة دائمة من طرف المسؤول الخاص بهم و هذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء الملاحظات الميدانية إذ لاحظنا أن بعض المسؤولين يقومون بشرح المهام و الأدوار لمن هم أقل درجة منهم في جميع الأوقات أي أنهم لا يحددون نوع ما يعطون من أدوار و مهام بل هي تتغير بتغير الوضع الراهن و العمل المقدم داخل المؤسسة بمعنى حسب الحاجة ، تليها المقابلات مع الرؤساء بنسبة 23 % و التي تؤكد على أن الرؤساء لهم رقابة مع موظفيهم للتأكد من فهم الموظف قوانين العمل و بنسبة 16 % لكل من المرافقة المؤقتة و تخصيص وقت للتأهيل ، تؤكد على إهتمام الرؤساء بالوقت و إعطاء للعامل الجديد مجال من الوقت للتأكد من مؤهلاته ، بالإضافة إلى طرق أخرى ذكرت من طرف المبحوثين أن لهم فترات تجريبية و توضيح مستندات العمل من طرف رؤسائهم كل يصب حول

التكوين الجيد للعامل لإكتساب خبرات مرؤوسيههم خاصة و أن نسبة الخبرات الخاصة بهم قدرت من 5 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات ، و بهذا فالإطارات يضعون في مخططاتهم و أولوياتهم العامل الجديد لتكوينه و إرشاده بقدر المستطاع ، أيضا ما تأكدنا منه في ملاحظتنا المتكررة أن خاصية العمل داخل الديوان لا تتحمل الخطأ لذا فالمرؤوس إذا قدمت له نصائح و إرشادات ثم أخطأ فهو يحاسب فالمسؤولين يرفضون الأخطاء المتكررة لمرؤوسيههم .

شكل رقم (25) : يوضح الطريقة التي يوصف بها الأدوار و المسؤوليات (%)



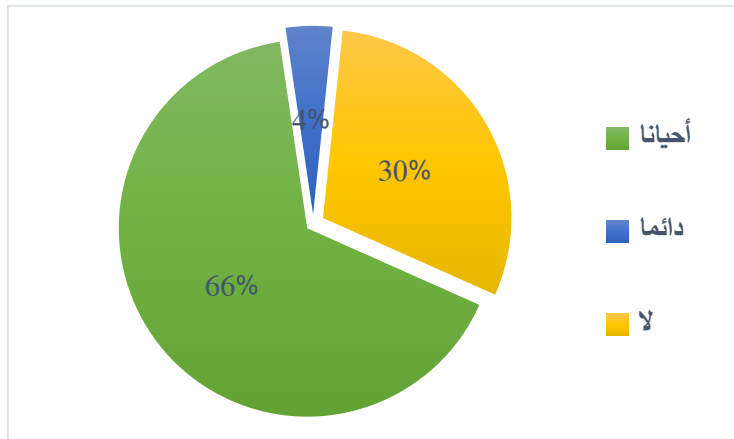
- جدول رقم (23): يوضح مدى ممارسة العاملين للمهام في ساعات الراحة الخاصة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
66 %	33	أحيانا
04 %	02	دائما
30 %	15	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم :17)

من الجدول رقم (23) و بياناته المتعلقة بمدى ممارسة العاملين للمهام في ساعات الراحة الخاصة بهم فنسبة الذين يمارسون عملهم في وقت الراحة مرتفعة مقارنة بالذين لا يمارسون عملهم في وقت الراحة نفس هذا و بالإستعانة بملاحظاتنا فالإطارات و الإطارات السامية الذين لهم نسبة كبيرة في أفراد عينة دراستنا لهم ممارسات كثيرة لعملهم أثناء الراحة و هذا راجع لمسؤولياتهم و سلطتهم في المؤسسة ، إذ حسب تصريحاتهم لنا (من خلال المقابلات) فإتمام الاعمال أثناء أوقات الراحة يكون أكثر إيجابية وذلك لعدم تواجد ما يوقفهم عن العمل سواء من مقابلات مع المواطنين أو إتصالات من داخل المؤسسة أو خارجها فهم يتمون أعمالهم في أوقات الراحة بجودة أعلى مما تكون عليه أثناء وقت العمل و في وقت أقل .

شكل رقم (26) : يوضح مدى ممارسة العاملين للمهام في ساعات الراحة الخاصة



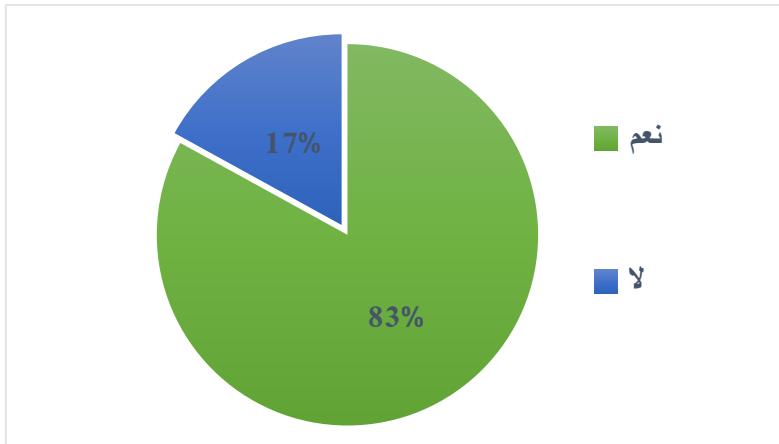
- الجدول رقم (24) : يوضح مدى قدرة العاملين في إنجاز مهامهم بسهولة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
83 %	41	نعم
17 %	08	لا
100 %	49	المجموع

(السؤال رقم: 18)

من المعطيات الكمية في الجدول رقم (24) التي توضح مدى قدرة العاملين في إنجاز مهامهم بسهولة فنسبة الذين يمارسون بسهولة لعملهم قدرت نسبتهم بـ 83 % ، أما الذين يجدون صعوبة في إنجاز العمل نسبتهم قليلة قدرت بـ 17 % ، و منه نفسر أن النسبة مرتفعة للذين لا يجدون صعوبة في أداء نشاطاتهم لخبرتهم المهنية في مساهمهم العملي فلهم مكتسبات و مستوى عالي في قدرتهم على إنجاز العمل بسهولة.

شكل رقم (27) : يوضح مدى قدرة العاملين في إنجاز مهامهم بسهولة



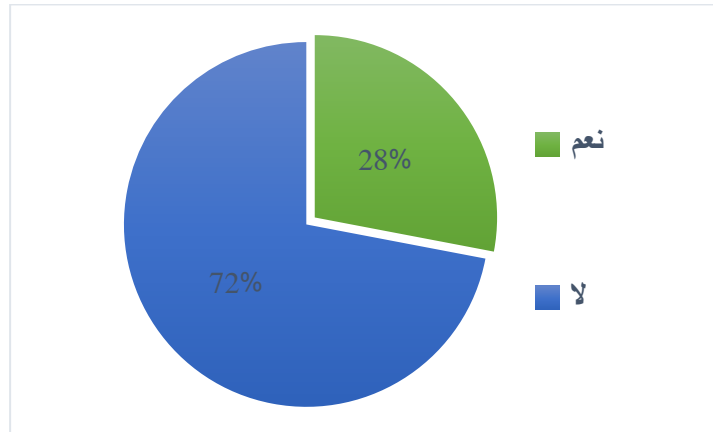
- جدول رقم (25) : يوضح مدى صعوبة القيام بالعمل لدى العاملين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	28 %
لا	36	72 %
المجموع	50	100 %

(السؤال رقم: 19)

من الجدول رقم (25) و للتأكد من أفراد عينتنا لمدى صعوبة القيام بالعمل نجد من معطيات هذا الجدول أن النسبة بقيت مرتفعة بالنسبة للذين لم يجدوا صعوبة في القيام بالعمل و التي قدرت نسبة قولهم لا ب 72 % .

شكل رقم (28) : يوضح مدى صعوبة القيام بالعمل لدى العاملين



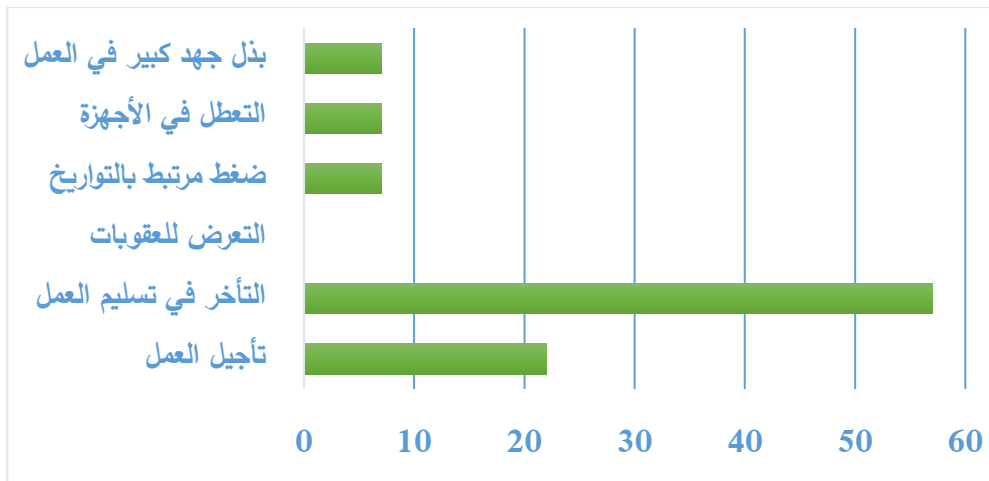
- جدول رقم (26) : يبين ما أدت به الصعوبات التي يواجهها العاملين في أداء العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
تأجيل العمل	03	% 24
التأخر في تسليم العمل	08	% 61
التعرض للعقوبات	00	% 00
ضغط مرتبط بالتواريخ	01	% 07
بذل جهد كبير في العمل	01	% 07
التعطل في الأجهزة	01	% 08
المجموع	14	% 100

(السؤال رقم: 20)

الجدول رقم (26) يوضح ما أدت به الصعوبات التي يواجهها الأفراد و الذين يعانون من صعوبات أثناء أدائهم للعمل و بنسبة كبيرة و التي قدرت بـ 61 % التأخر في تسليم العمل بعدها تأتي وبنسبة 24% يأجلون عملهم ، بالنسبة لبعض الإضافات من طرف أفراد العينة أدت بهم إلى بذل جهد كبير أثناء أداء العمل مما تخلق لهم ضغوطات في عملهم ، أيضا التعطل في الأجهزة كل هذا يعتبر من مضيعات الوقت و من العراقيل التي تواجهها المؤسسة و بيئتها التنظيمية ككل ، مما تعرقل السير الحسن لها تخلق صراعات عديدة مع رؤسائهم و من ملاحظتنا أن كل عمل لكل فرد تابع لأي مصلحة في الديوان يؤثر بالضرورة على المصالح الأخرى و هذا لوجود تسلسل في العمل و أي خلل في العمل في أي مصلحة تمس و تؤثر على المصالح الأخرى ، و نرجعها لغياب الجدية في العمل لبعض العاملين المبحوثين و الحساسيات الموجودة فيما بينهم و هذا يعتبر من المضيعات الأساسية للوقت .

شكل رقم (29) : يبين ما أدت به الصعوبات التي يواجهها العاملين في أداء العمل (%)



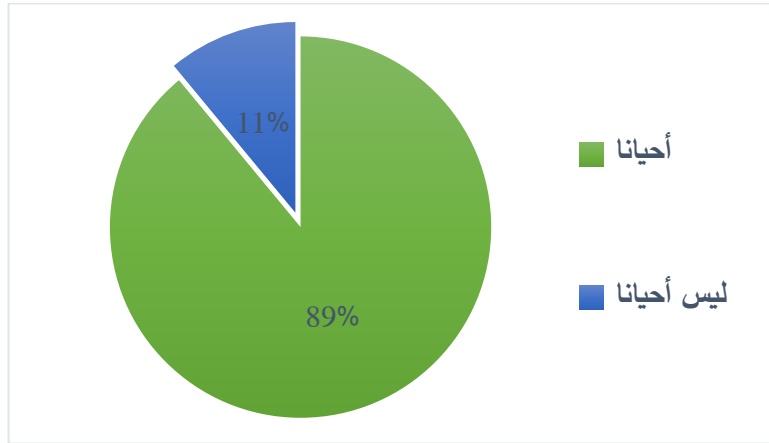
- جدول رقم (27) : يوضح مدى تفويض الأعمال من طرف المسؤول للأفراد العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
89 %	43	أحيانا
11 %	05	ليس أحيانا
100 %	48	المجموع

(السؤال رقم : 21)

من الجدول رقم (27) يوضح مدى تفويض الأعمال من طرف المسؤول للأفراد العينة و بنسبة كبيرة الذين يجيبون بأحيانا قدرت بـ 89 % بأنهم تفوض لهم جملة من الأعمال الواجب إنجازها ، مما نفسر وجود ثقة بين الرؤساء و العاملين من أجل إتمام العمل . و من ملاحظتنا المتكررة و مقابلاتنا مع معظم أفراد العينة في الديوان أنهم يشكون من كثرة المهام و المسؤوليات المنوطة لهم بطبيعة الحال تعود للإنشغالات الأساسية للديوان في مجال السكن و تسوية وضعية الكثير من مشاكل المواطنين الخاص بسكناتهم أو المقاولين الخاصة بمشاريعهم، فالأعمال المفوضة أحيانا تكون غير تابعة لمهام العينة غير أن متطلبات الديوان تستدعي منهم القيام بها وإنجازها في أوقات قد سبق تحديدها .

شكل رقم (30) : يوضح مدى تفويض الأعمال من طرف المسؤول للأفراد العاملين



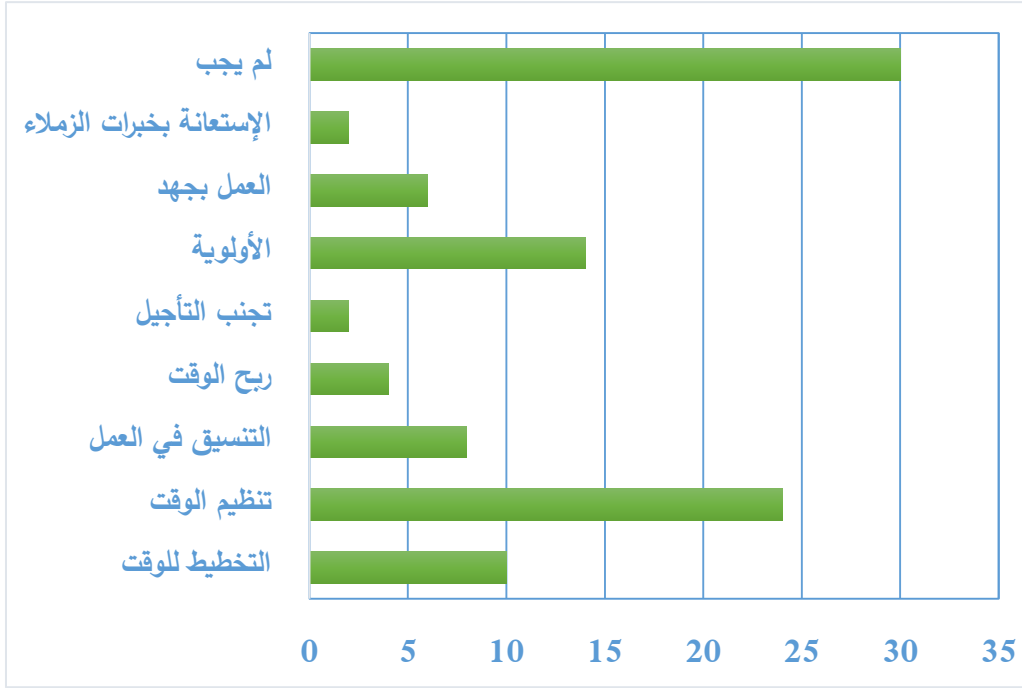
– الجدول رقم (28) : يوضح مدى توفيق العاملين بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
% 10	05	بالتخطيط للوقت
% 24	12	تنظيم الوقت
% 08	04	التنسيق في العمل
% 04	02	ربح الوقت
% 02	01	تجنب التأجيل
% 14	07	الأولوية
% 06	03	العمل بجهد
% 02	01	الإستعانة بخبرات الزملاء
% 30	15	لم يجب
% 100	50	المجموع

(السؤال رقم: 22)

توضح معطيات جدول رقم (28) مدى توفيق العاملين بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم فقد أعطت أفراد عينتنا مجموعة من الإجابات الموضحة في الجدول و كانت نسبة كبيرة منهم ينظمون وقتهم بنسبة 24 % تليها التوفيق في العمل بناء على الأولوية في العمل بنسبة 14 % و هذا ما يفسر بأن العاملين يقومون بالعمل على أساس الأولوية في تنظيمهم للمهام و الأعمال الضرورية و الغير الضرورية ليكون لهم توازن ما بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم ، و منهم من يلجأ للتنسيق في العمل تقدر نسبتهم بـ 08 % ، و البعض الآخر يبذل جهداً للتوفيق ما بين مسؤولياته و المهام المفوضة هذا ما قد ينعكس عليهم بالسلب عند تكرار العملية مما يصيبهم بالإرهاق و التعب أثناء أداء العمل بصورة مستمرة فيستوجب التنظيم للمهام و الإهتمام بالبنية الجسمية و النفسية ، التي لها الأثر البالغ على نتائج العمل أما البعض الآخر إختار أن يوفق في عمله بالإستعانة بخبرات الزملاء لإيجاد أنجع الطرق و السبل السهلة لإتمام العمل ، أيضا نجد بنسبة 04 % يحاولون ربح الوقت للقيام بالأعمال المفوضة لهم ، و بنسبة 02 % يحاولون الإبتعاد عن تأجيل العمل بتسليم العمل في وقته و الضروري للمسؤول الخاص به أما بالنسبة للذين لم يجيبوا على طرحنا للسؤال التي قدرت نسبتهم بـ 30 % نفسر هذه النسبة على أنهم يمثلون الفئة التي لا تقدم لهم أعمال مفوضة و من بينهم أيضا الأفراد الذين لا يرغبون في الإجابة على السؤال .

شكل رقم (31) : يوضح مدى توفيق العاملين بين مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم (%)



- المحور الثالث : بيانات متعلقة بإدارة الوقت ، جودة و قيمة العمل

- جدول رقم (29) : يبين مدى تحديد الأهداف للعاملين وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
93 %	45	نعم
07 %	03	لا
100 %	48	المجموع

(السؤال رقم : 23)

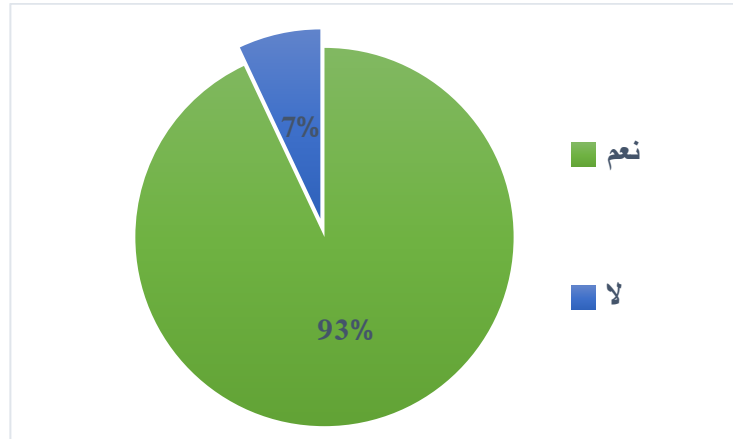
من معطيات الجدول رقم (29) و الذي يبين مدى تحديد الأهداف للعاملين وفقا للوقت المتاح

لهم لتحقيقها فقد أجاب و بنسبة كبيرة من أفراد العينة بـ نعم على أنهم يهتمون بتحديد أهدافهم ، نفسر هذا

على أنهم يهتمون بالأولويات و التخطيط لمختلف مهامهم ، ما يدل على أن الأغلبية لهم إهتمام بتقدير حجم العمل و ما يحتاجه كل عمل من وقت لإتمامه مما يجعلهم يضعون أهدافا من أجل إنجازها وفقا للوقت المخصص لها وهذا ما إهتم به هنري جانت في بناء مخططه الشكل رقم (01) بتقسيم المشروع المطلوب إلى نشاطات صغيرة يحدد لكل منها سقفه الزمني و العمالة اللازمة لإنجازه مع مراقبة الزمن و مدى تنفيذ الأنشطة.

فهم وكما لاحظنا بأن أفراد العينة يعملون على تحديد وتسطير أهداف يجب إنجازها و هذا راجع لما لهم من خبرة في ذلك كما لوحظ سابقا في الجدول رقم (10) ، إذ فهم ملزمون بذلك حسب ما يصرحون به للجهات المعنية لإتمام هذه الأعمال سواء كانت للمواطنين أو للإدارت أو لسلطات أخرى مختصة في السكن حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على أكمل وجه و بجودة عالية وفي الوقت المبرمج له لتكسب مكانتها و قيمتها في العمل .

شكل رقم (32) : يبين مدى تحديد الأهداف للعاملين وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها



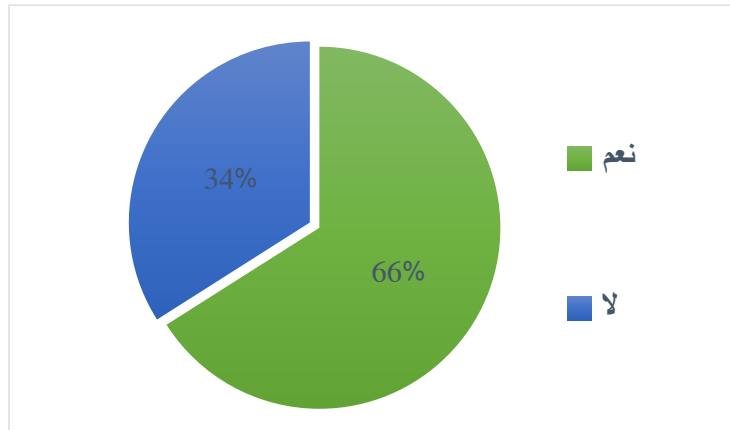
- جدول رقم (30) : متعلق بوضع العاملين جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
66 %	33	نعم
34 %	17	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 24)

من الجدول رقم (30) و المتعلق بوضع العاملين جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم فقد قدرت الإجابة بـ نعم بنسبة 66 % مما يدل على أن لهم إهتمام بتنظيم المهام وفقاً لمجالها الزمني، و هذا راجع كما لاحظنا سابقاً في الجدول رقم (13) ، الذي وضح لنا تأثير التخطيط على المردودية مما يحقق به الأهداف المنشودة ، أما بالنسبة للذين لا يضعون جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم و التي قدرت نسبتهم بـ 34 % يرجع و ينعكس على قدرة الأفراد في ضبط مجريات العمل بضبط الوقت اللازم لكل عمل يتسنى له القيام به ، مما يؤثر على إنتاجيتهم و قدرتهم في ضبط سلوكهم ، و هذا ما يجعلهم يتعرضون للكثير من مضيعات الوقت التي تؤخر إتمام العمل و منه على جودة و قيمة العمل .

شكل رقم (33) : متعلق بوضع العاملين جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بهم



- جدول (31) : يبين مدى محافظة العاملين على المواعيد المخطط لها وفقاً لحدودها الزمنية

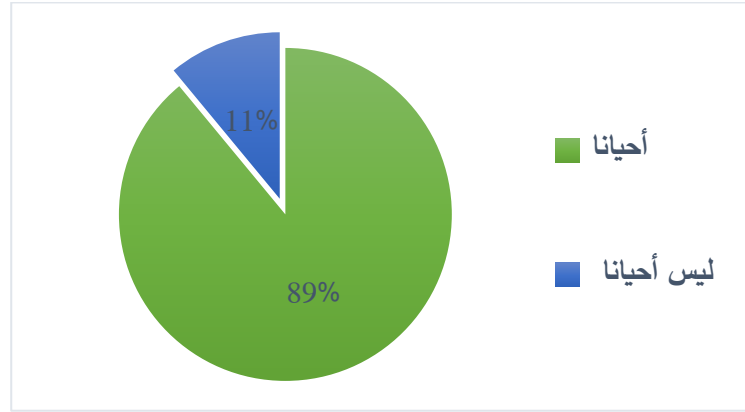
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	44	89 %
ليس أحيانا	05	11 %
المجموع	49	100 %

(السؤال رقم : 25)

من الجدول رقم (31) و التي تبين معطيته على مدى محافظة العاملين على المواعيد المخطط لها وفقاً لحدودها الزمنية ، فبنسبة كبيرة من أفراد العينة يحافظون أحيانا على المواعيد المخطط لها و نسبتهم تقدر بـ 89 % و ما يدل على مدى إهتمامهم بعامل الوقت و في تقديم الأعمال المخطط لها زمنياً حسب الجدول رقم (30) فوضع جدول زمني للأنشطة يجعل أفراد العينة يلتزمون بتسليم هذه الأعمال في وقتها المحدد هذا لضمان السيورة الحسنة للعمل وجودة الإنتاجية أما بالنسبة للفئة ذات النسبة 11% التي لا تحافظ على المواعيد فهذا يؤثر سلباً على الإنضباط في تسليم المشاريع ، مطالب المواطنين أو غيرها من

متطلبات الإدارات التابعة لوزارة السكن و العمران والمدينة و يعتبر هذا من المضيعات الداخلية للوقت الخاصة بقدرة العامل في ضبط مجريات العمل الخاصة به ، ما هو ملاحظ من ميدان الدراسة أن أي تعطل في العمل يقدم المسؤول ملاحظات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لرؤوسيه لتفادي ذلك .

شكل رقم (34) : يوضح مدى محافظة العاملين على المواعيد المخطط لها وفقا لحدودها الزمنية



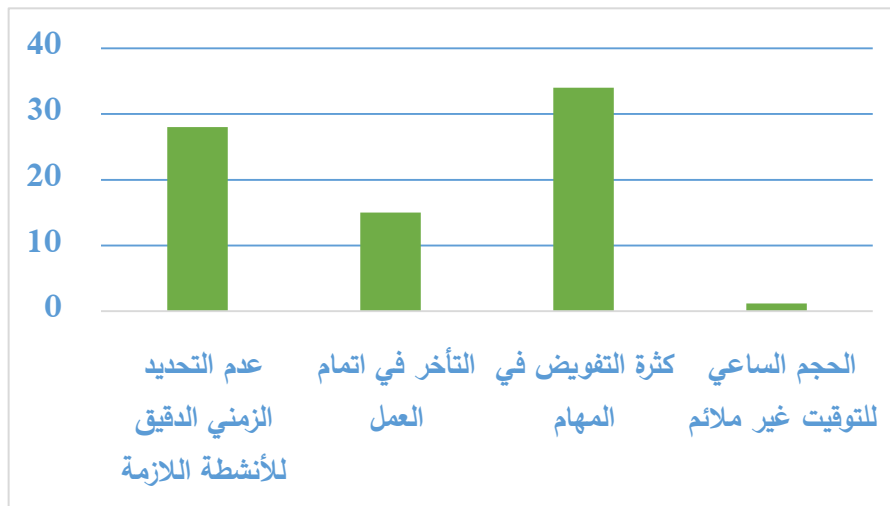
- في الجدول رقم (32) : يبين السبب في عدم المحافظة على مواعيد الخطط

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
28 %	13	عدم التحديد الزمني الدقيق للأنشطة اللازمة
15%	7	التأخر في اتمام العمل
34%	16	كثرة التفويض في المهام
23%	11	الحجم الساعي للتوقيت غير ملائم
100 %	47	المجموع

(السؤال رقم : 26)

من الجدول رقم (32) يبين السبب في عدم المحافظة على المواعيد المخطط لها ، فبنسبة 34 % أرجعوه لكثرة التفويض في المهام فللثقة الموجودة بين المسؤول المباشر و المرؤوسين تخلق ضغطا على المفوض له إذ يصعب عليهم قول عبارة "لا أستطيع" مما أثرت على المواعيد المخطط لها و إلزاميتهم في إتمام العمل المبرمج و منه تعطل للأعمال و هذا ما يؤدي إلى تراكمها و خلق نوع من الإضطرابات داخل المكاتب فتأثر المواعيد و حتى على نفسية العامل نفسه ، إذ صرح لنا بعض أفراد العينة أثناء مقابلتهم أنه و نظرا لخبرتهم في عملهم فالمسؤول يفضل أن يقوم بتفويضه لإنجاز هذه الأعمال لما يكتسبه من خبرات حولها على أن يكلف أفراد آخرين و يضيع الوقت في تدريبهم على إنجازها ، هذا ما يعتبر تعدد فلمهام و البعض الآخر أرجعوه لعدم التحديد الزمني الدقيق للأنشطة اللازمة تقدر نسبتهم بـ 28 % ، أما الحجم الساعي للتوقيت الغير الملائم قدرت نسبتهم بـ 23 % ، و هذا ما جاء به تايلور في نظريته الإدارة العلمية لقياس الوقت اللازم لأداء أي نشاط يقوم به العامل بالإعتماد على أساليب فنية و إدارية في تحليل سير العمل و تحديد كمية العمل المطلوبة و زمنه المناسب مع إستبعاد كل ما هو مضيع للوقت ، فتعدد المهام دون تواجد حجم ساعي كاف لتحديد المهام هو أحد أكبر المضيعات للوقت و جعل العمل أقل جودة كما يعيق العامل عن إعطاء مردودية كافية داخل نشاطه .

شكل رقم (35) : يبين السبب في عدم المحافظة على مواعيد الخطط (%)



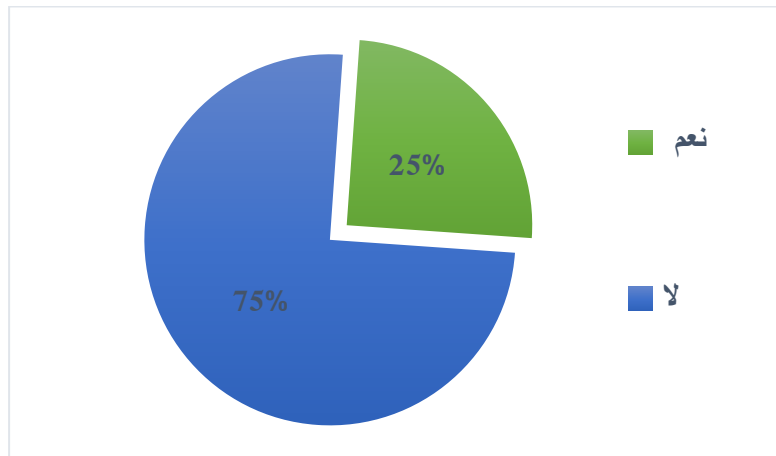
- جدول رقم (33) : يبين مدى تقديم المؤسسة لبرامج تحفيزية للعاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
25 %	12	نعم
75 %	35	لا
100 %	47	المجموع

(السؤال رقم: 27)

من الجدول أعلاه و الذي يبين مدى تقديم المؤسسة لبرامج تحفيزية للعاملين فنلاحظ أن نسبة الذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقدم برامج تحفيزية نسبتهم مرتفعة قدرت بـ 75 % ، فغياب التحفيزات تنعكس على الأداء الجيد للمبحوثين و منه فهو يؤثر بالضرورة على قيمة العمل و جودته ، فللتحيز دور كبير لبلوغ المؤسسة محطات عديدة في مسيرتها و التي تتغلب على معظم مشاكلها التنظيمية بالحفاظ على أفرادها العاملين ، فكما أجابنا فئة من عينة الدراسة أنهم يحتاجون لتحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية خاصة و أن المعطيات السابقة للجداول بينت أن المبحوثين يعانون من الكثير من الأعمال المفوضة لهم زيادة على أعمالهم الروتينية و أدت بذلك إلى نقص رغبتهم في العمل فهم أمام العديد من مضيعات الوقت التي تقلل من مردودية العمل و جودته ، فكما لاحظنا أن بعض من أفراد عينة البحث يلجؤون إلى وضع عطل مرضية أو طلب عطل سنوية للإبتعاد عن الضغوطات وعدم إنجاز الأعمال التي كلفوا بها فهم على دراية أنهم حتى وإن بذلوا مجهودات إضافية عن المعتاد لا يجدون تحفيزات عن ذلك وهذا ما يقلل من رغبتهم في العمل و منه فهم أمام العديد من مضيعات الوقت السلوكية التي تقلل من مردودية عمل المؤسسة.

شكل رقم (36) : يبين مدى تقديم المؤسسة لبرامج تحفيزية للعاملين



- جدول رقم (34) : يوضح مدى استفادة العاملين من البرامج التحفيزية

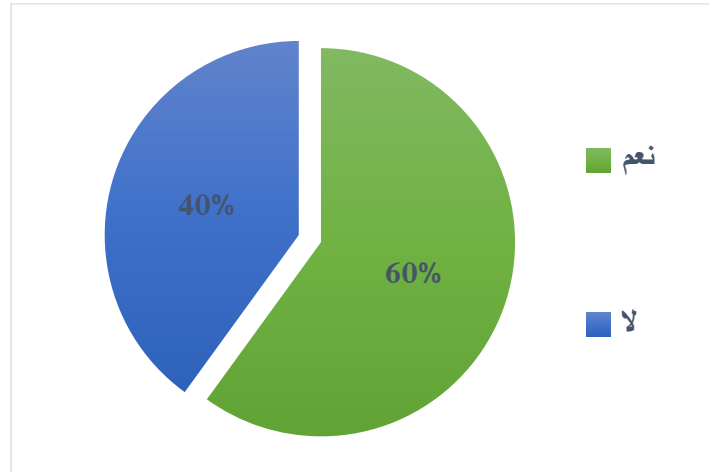
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
66 %	08	نعم
44 %	04	لا
100 %	12	المجموع

(السؤال رقم : 28)

أما بالنسبة للذين وافقوا على أن المؤسسة تقدم برامج تحفيزية تقدر نسبتهم بـ 25 % يمثلون نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة ، من الجدول رقم (33) فقد استفادت نسبة 66 % منهم من هذه البرامج ، و 44 % لم يستفيدوا من ذلك يمكن أن نفسر هذا على أن المؤسسة لا تقدم برامج تحفيزية لمختلف الأفراد العاملين إلا لفئة قليلة جدا ، و هذا ما يجعل العاملين يعيشون نوع من التهميش و عدم التقدير والتحفيز، ما أثر سلبا على السلوك و الأداء الجيد لهم و منه فهي تعاني من ضعف في الإهتمام بأفرادها المبحوثين من حيث

الجانب المعنوي الذي يلعب دور كبير في إستغلال الوقت في أمور أهم ترفع من قيمة المؤسسة و الأفراد العاملين بها .

شكل رقم (37) : يوضح مدى إستفادة العاملين من البرامج التحفيزية



- جدول رقم (35) : يوضح عدد الفرص التي أتيحت للعاملين بالنسبة لبرامج التحفيز

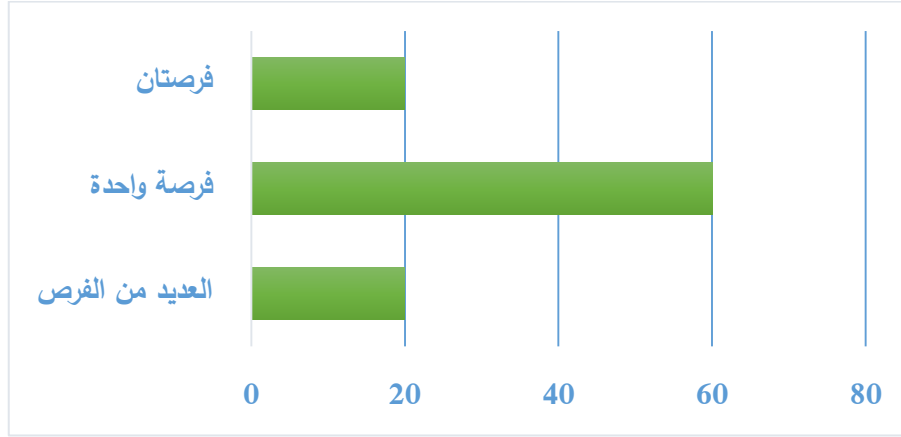
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
العديد من الفرص	01	% 20
فرصة واحدة	03	% 60
فرصتان	01	% 20
المجموع	05	% 100

(السؤال رقم : 29)

الجدول رقم (35) يبين عدد الفرص التي أتيحت للمبحوثين بالنسبة لبرامج التحفيز، إذ أنهم لم يستفيدوا من العديد من الفرص نفس ذلك على أن المؤسسة تفتقر في تعاملاتها على الإهتمام بالجوانب

المعنوية لعامليها ، ما يهم إدارة المؤسسة هو تأدية العمل اتمامه في الوقت المحددة لذلك و بذل المجهود في ذلك فقط .

شكل رقم (38) : يوضح عدد الفرص التي أتاحت للعاملين بالنسبة لبرامج التحفيز



- جدول رقم (36) : يبين رأي العاملين حول ما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمة متميزة و بطرق

متنوعة

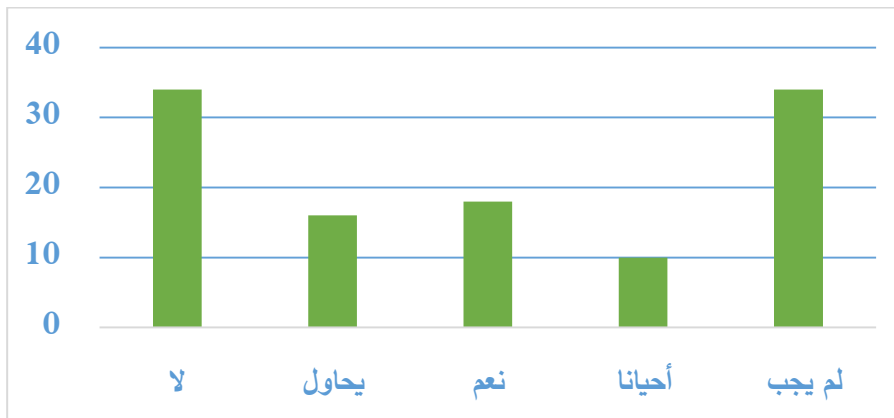
النسبة المئوية	التكرار	الرأي
31 %	17	لا
14 %	08	تحاول
16 %	09	نعم
9 %	05	أحيانا
30 %	11	لم يجب
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 30)

من الجدول رقم (36) يوضح رأي العاملين حول تقييمهم لمؤسستهم و لخدمتها إن كان هناك تميز و تنوع في طرق عملها و من معطيات الجدول الكمية نلاحظ 31 % من المبحوثين تمثل نسبتهم في أن الديوان لا يقدم خدمة متميزة و بطرق متنوعة ، و البعض الآخر يقر بأن مؤسستهم تقدم خدمة متنوعة تقدر نسبتهم بـ 16% ، تليه نسبة 14 % لهم رأي بأن المؤسسة تحاول أن تقدم خدمات متميزة و بطرق متنوعة أما بالنسبة للفئة التي لها وجهة نظر أخرى بأن الديوان أحيانا يقدم خدمات متميزة و بطرق متنوعة بنسبة 09 % أي أن المؤسسة غير مستقرة في عملها و في تقديم خدماتها حسب رأيهم ، و تقدر نسبة الذين لم يبدو برأيهم بنسبة كبيرة قدرت بـ 30 % ، و عليه يبدو جليا أن المؤسسة محل الدراسة غير مستقرة في عملها يسودها نوع من التوتر في إثبات مكانتها ، و من خلال مقابلاتنا مع بعض أفراد العينة تبين لنا أن بعض من المبحوثين قد مرت عليهم جملة من الأزمات داخل الديوان فمنهم من لم يثبت في منصبه إلا بعد مدة زمنية طويلة تعدى البعض منها فترة 6 سنوات ، و كذلك فئة من العينة طالبت بحقوقها المادية عن طريق القانون .

شكل رقم (39) : يوضح رأي العاملين حول ما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمة متميزة و بطرق

متنوعة (%)



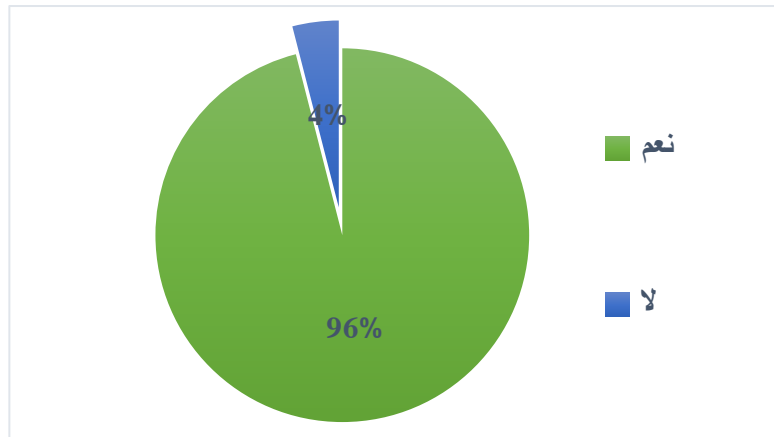
- جدول رقم (37) : يوضح مدى حرص العاملين على أداء المهام بدقة و بدون أخطاء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
96 %	48	نعم
04 %	02	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 31)

من معطيات جدول رقم (37) و الذي يوضح مدى حرص العاملين على أداء المهام بدقة و بدون أخطاء فبنسبة كبيرة كانت إجاباتهم على أنهم يحرصون على أداء مهامهم بدقة و بدون أخطاء بنسبة 96 % ، و هذا ما يؤكد على أن الأفراد المبحوثين حريصين كل الحرص من أداء العمل بدون أخطاء فهو ما تعتمد عليه الإدارة فحسب ما أكدته ملاحظتنا اليومية على أنها ترفض الخطأ و لا يمكن التسامح في ذلك لطبيعة عملها ، فالمشاريع التي تنجزها لا بد أن تكون ذات جودة محدد كما أنها ملزمة بالدقة لأن أغلب مهامها مالية وأي خطأ تكون له عواقب قانونية جسيمة فهي تلزم عليهم إتباع الأوامر و التعليمات بشتى الطرق و ما يهملها هو إتمام العمل في وقته المحدد و بجودته المنشودة .

شكل رقم (40) : يوضح مدى حرص العاملين على أداء المهام بدقة و بدون أخطاء



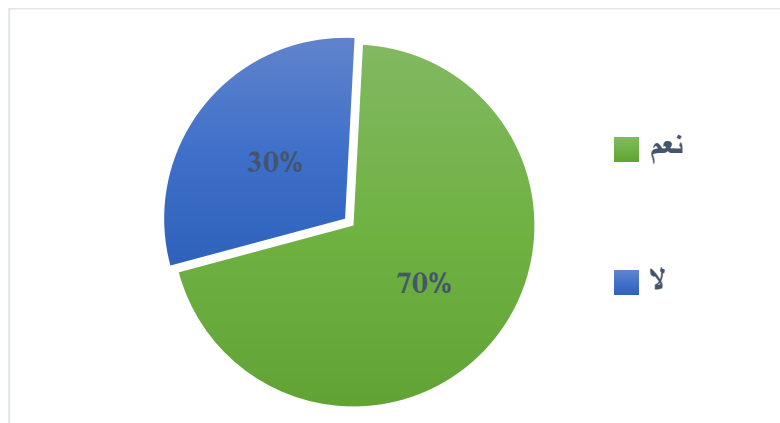
- جدول رقم (38) : يوضح مدى توجيه المسؤول لملاحظات في العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
المجموع	50	100 %

(السؤال رقم : 32)

الجدول رقم (38) توضح معطيته مدى توجيه المسؤول لملاحظات في العمل ، تقدر نسبة الذين يجيبون بـ نعم 70 % ، و هذه النسبة تؤكد أن مختلف الرؤساء لهم توجيهات عديدة لمروسيهم و لهم تعليمات يلزمها الرئيس على مروسيه بالإقتداء بها ، ما يجعلهم يحرصون على العمل بدقة و بدون أخطاء كما لوحظ في الجدول رقم (37) ، إذ أقر لنا بعض رؤساء المصالح على أنه يجب إتباع توجيهات المسؤول المباشر مهما كانت فهو أدري بوضعية العمل الموجه و نتائج عدم إتباعها ، و يمكن أن نقر بأن التوجيه يربح الكثير من الوقت ، و يضبط به السلوك إذ يستغلون وقتهم في أداء العمل حسب ما وجهوا له سواء كان ذلك بطريقة رسمية أي كتابيا أو بطرق غير رسمية عبر طريق الإتصال المباشر في إيجاد سبل سير العمل الجيد.

شكل رقم (41) : يوضح مدى توجيه المسؤولين لملاحظات في العمل



- جدول رقم (39) : يوضح نوع الملاحظات الموجهة للعاملين

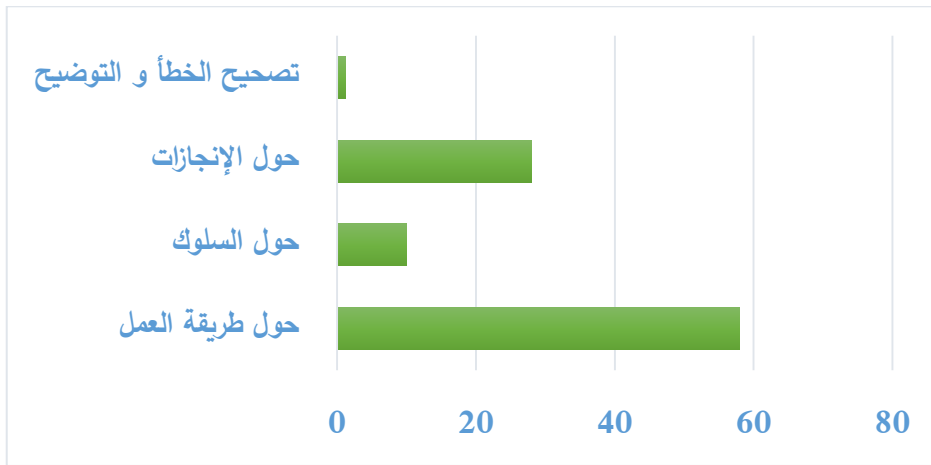
النسبة المئوية	التكرار	نوع الملاحظة
60 %	29	حول طريقة العمل
10 %	05	حول السلوك
29 %	14	حول الإنجازات
01 %	02	تصحيح الخطأ و التوضيح
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 33)

أما فيما يخص نوع الملاحظات الموجهة فالجدول رقم (39) يوضح لنا ذلك ، بنسبة 60 % ملاحظات الرؤساء حول طريقة العمل ، تليها ملاحظات حول الإنجازات بنسبة 29 % ، و الأخرى حول السلوك بنسبة 10 % ، و من الملاحظات الأخرى المذكورة حول تصحيح الخطأ و التوضيح بنسبة 01 % ، و منه يمكن أن نفسر هذه النسب على أن المسؤولين يهتمون بتقديم ملاحظات حول طريقة العمل ما هو

موضح في الجدول رقم (22) ، و منه فهم لهم إهتمام بأداء العمل و إتمامه في وقته و العمل على إكساب العاملين نوع من الخبرة في الأداء حتى يتمكنوا من مواجهة أي معوقات داخل العمل و إنجازته المطلوبة مما يسببهم وقتا لإنجاز جميع الأعمال المنوطة لهم ، و يؤكد هذا الإهتمام على أن تطبق و بشكل صارم قواعد العمل المنظمة و تنشر بها ثقافة تنظيمية لها إتجاهات بيروقراطية تضمن بها إستقرارها.

شكل رقم (42) : يوضح نوع الملاحظات الموجهة للعاملين (%)



- جدول (40) : يبين مدى تعرض العاملين لعقوبات من طرف رئيسه

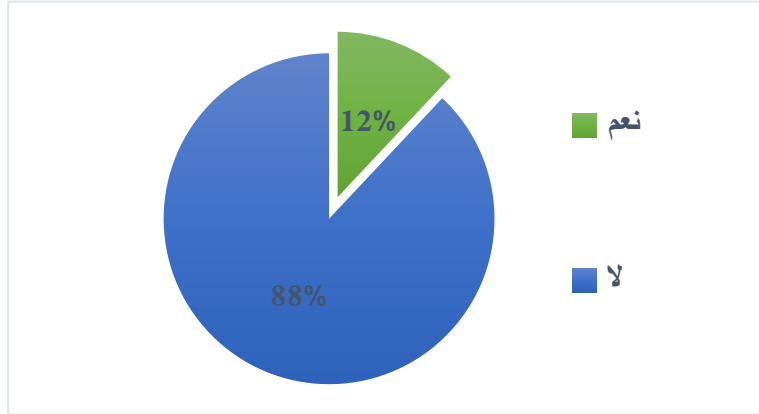
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	12 %
لا	44	88 %
المجموع	50	100 %

(السؤال رقم : 34)

الجدول رقم (40) يبين مدى تعرض فئة العينة لعقوبات من طرف رئيسهم ، بنسبة 88 % يقرون بأنهم لم يتعرضوا لعقوبات من طرف رئيسهم و هذا راجع لحرص الرؤساء على سيرورة العمل الجيدة و المتابعة في

ذلك مما يقلل من مضيعات الوقت ، أما من تعرض لعقوبات فهم الفئة التي أخطأت في بعض الأعمال الموجهة لهم.

شكل رقم (43) : يبين مدى تعرض العاملين لعقوبات من طرف رئيسه



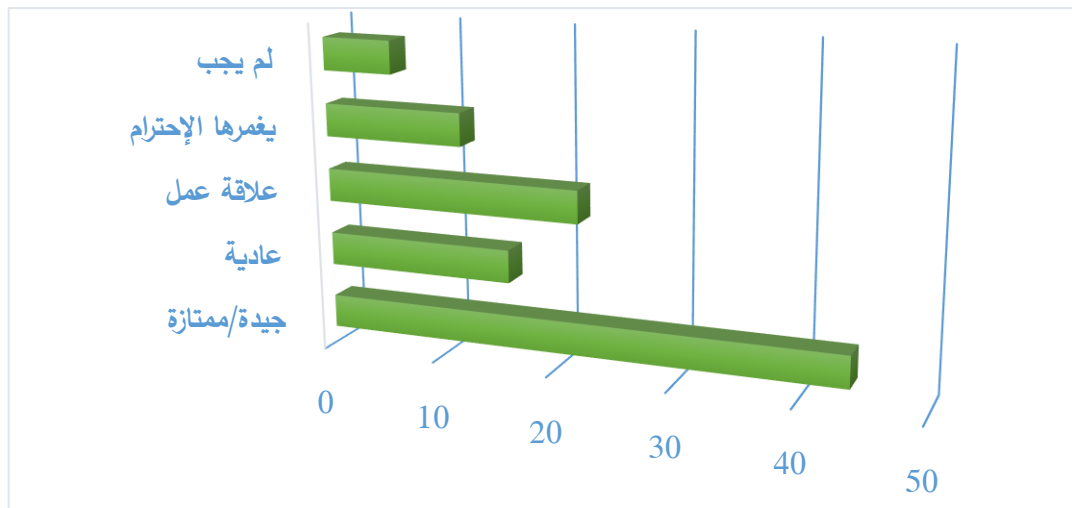
- فيما يخص العلاقة مع الرئيس في العمل فالجدول رقم (41) يوضح لنا ذلك

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44 %	22	جيدة /ممتازة
16 %	08	عادية
22 %	11	علاقة عمل
12 %	06	يغمرها الإحترام
06 %	03	لم يجب
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 35)

الجدول رقم (41) توضح معطياته الكمية رأي عينة الدراسة حول العلاقة التي تسود بينهم وبين رؤسائهم و من الجدول نلاحظ أن نسبة 44 % علاقتهم جيدة و ممتازة مع رؤسائهم ، و البعض الآخر من أفراد العينة علاقتهم مع رؤسائهم هي علاقة عمل قدرت بـ 22 % ، تليها من لهم علاقة عادية أي علاقة عمل فقط بنسبة 16 % ، في حين نجد أن نسبة 12 % من المبحوثين يقرون بأن علاقتهم تسودها الإحترام و هذا ما يدعم الفكرة التي مفادها أن الرؤساء يحاولون إيجاد طرق لإكتساب مرؤوسيهم لثقافة العمل و حرصهم على بقاء العلاقة في حيز علائقي مهني فقط ، و لهذا نجد أن معظم أفراد العينة لهم علاقات عمل مع الرؤساء تسودها الرضى فيما بينهم و هذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة إذ يستغلون معظم أوقاتهم في أداء العمل بطريقة منتظمة و إرتجالية ، فمبتغى رؤسائهم هو إتمام الأعمال الموجهة للعمال بشتى الطرق في وقتها المحددة ، إذ كانت آراء مبحوثينا أثناء مقابلتنا أن البعض منهم إتسمت بالرضا عن علاقاتهم مع مرؤوسيهم ذلك من خلال المشاركة في الأعمال و حتى في العلاقات خارج العمل ، أما فئة أخرى من العينة فقد لاحظنا من خلال تصريحاتهم نوع من الحساسيات تجاه مرؤوسيهم ، إذ يفضلون أن تبقى علاقاتهم معهم علاقة عمل فقط . من خلال هذا هل يمكن أن نفهم نوعية الإتصال بين العمال و رؤسائهم و بينهم و بين المواطنين في جدول لاحق؟.

شكل رقم (44) : يوضح علاقة العاملين برئيسهم (%)



- جدول رقم (42) : يوضح لنا عملية الإتصال في المؤسسة

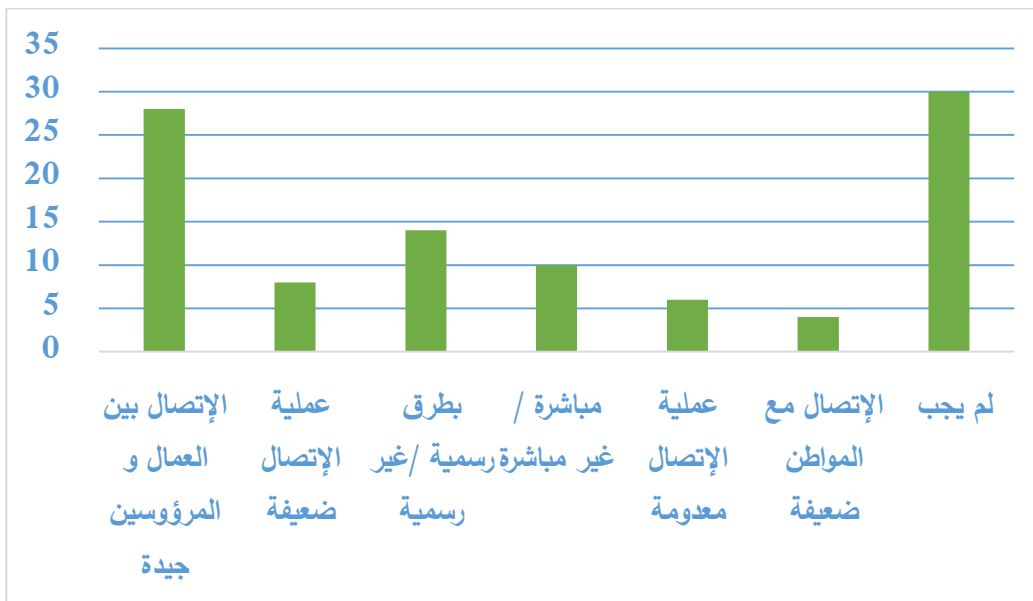
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
28 %	14	الإتصال بين العمال و المرؤوسين جيدة
8 %	04	عملية الإتصال ضعيفة
14 %	07	بطرق رسمية / غير رسمية
10 %	05	مباشرة / غير مباشرة
6 %	03	عملية الإتصال معدومة
4 %	02	الإتصال مع المواطن ضعيفة
30 %	15	لم يجب
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 36)

يوضح الجدول أعلاه رقم (42) عملية الإتصال في المؤسسة فإن نسبة 28 % من أفراد العينة يقرون بأن عملية الإتصال في الديوان جيدة ، في حين نجد نسبة 14 % من المبحوثين أكدوا أن الإتصال يتشكل بطرق رسمية و غير رسمية ، تليه أن الإتصال يكون بطريقة مباشرة و غير مباشرة بنسبة 10 % البعض الآخر لهم رأي بأن عملية الإتصال معدومة بنسبة 08 % ، و منه يأتي الأفراد المبحوثين الذين يقرون بأن عملية الإتصال مع المواطن ضعيفة بنسبة 04 % أما بالنسبة لأفراد العينة الذين لم يجيبوا

على السؤال يمثلون نسبة كبيرة قدرت بـ 30 % ، هذا ما يؤكد على أن الإتصال ما بين العاملين في مجال العمل جيد فهو و كما لاحظنا إتصال مباشر لا يحتاج في أغلب الأوقات إلى المراسلات الرسمية بل تكون عن طريق المحادثة المباشر أو الإتصال بالهاتف و هم يستخدمون شبكة الإنترنت الداخلية التي تكسبهم الوقت لإنجاز الأعمال دون التنقل من المكاتب و هذه النقطة أكد عليها تايلور من خلال توضيحه للحركات الغير مناسبة و المضيعة للوقت التي يقوم بها العمال و ضرورة إستبعادها أثناء القيام بالعمل ، و كما لاحظنا أن الإتصال بين مختلف الرؤساء و الأعوان إتصال مباشر و كذلك بالنسبة للمدير أو المدير العام المساعد أو رؤساء الدوائر في تقديم الملاحظات أو المهام أو حتى تنظيم الإجتماعات ، و زد على ذلك فقد كان رأي فئة من المبحوثين بالنسبة لعملية الإتصال مع المواطنين يسودها نوع من التوتر و ذلك بسبب تذبذب المواطن من عدم إيجاز طلباته ، إذ يبقى دائم الخوف من أن يضاف بالسلب في الإجابات فقد لاحظنا أن المواطن يزور بإستمرار الديوان بغية منه لإنجاز أعماله و هذا راجع لفقدانه الثقة في الإدارة لا لأن الإدارة لا تقوم بأعمالها بل يرجع ذلك لإجراءات و قوانين تعطل إتمام الأعمال في وقتها.

شكل رقم (45) : يوضح لنا عملية الإتصال في المؤسسة (%)



- المحور الرابع : بيانات متعلقة بآليات التحكم في الوقت

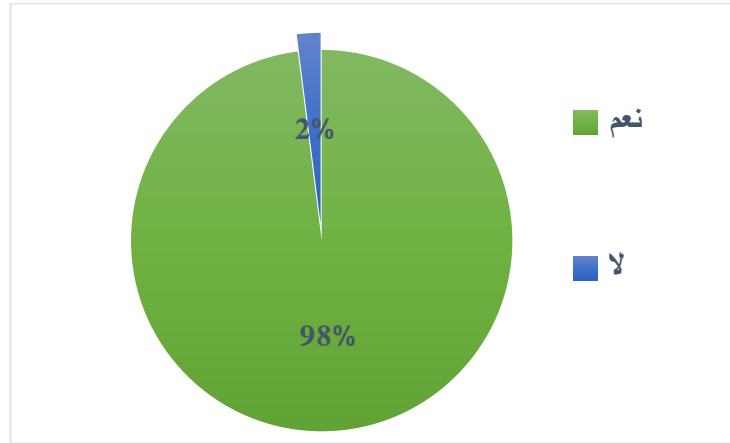
- جدول رقم (43) : يبين رأي العاملين حول تطبيقهم للقوانين و التعليمات عند القيام بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
98 %	48	نعم
2 %	01	لا
100 %	49	المجموع

(السؤال رقم : 37)

معطيات الجدول رقم (43) الكمية تبين رأي العاملين حول تطبيقهم للقوانين و التعليمات عند القيام بالعمل توضح نسبة الأفراد المرتفعة الذين يقرون بأنهم يطبقون القوانين و التعليمات عند القيام بالمهام المنوطة لهم ما يؤكد لنا أنهم ملزمون على إتباع الإجراءات الإدارية و من طرف رؤسائهم ، لأن لهم رقابة و توجيه دائم ، و نظام داخلي يجب إتباعه و يعتبر هذا من الآليات المعتمد عليها في الديوان للحفاظ على العمل و للتحكم في الوقت بقدر المستطاع ، إذ أن و حسب ما لاحظنا فالديوان ملزم بقوانين و برامج معن عليها لدى الوزارة الوصية يجب عليه إتباعها دون المساس بها فقد صرح لنا أحد المسؤولين أثناء مقابلتنا له أن الديوان يحدد مبالغ مالية لإنجاز السكنات مع تحديد وقت إتمامها و إن لم يقم أصحاب المشاريع بذلك يتابعون قضائيا.

شكل رقم (46) : يبين رأي العاملين حول تطبيقهم للقوانين و التعليمات عند القيام بالعمل



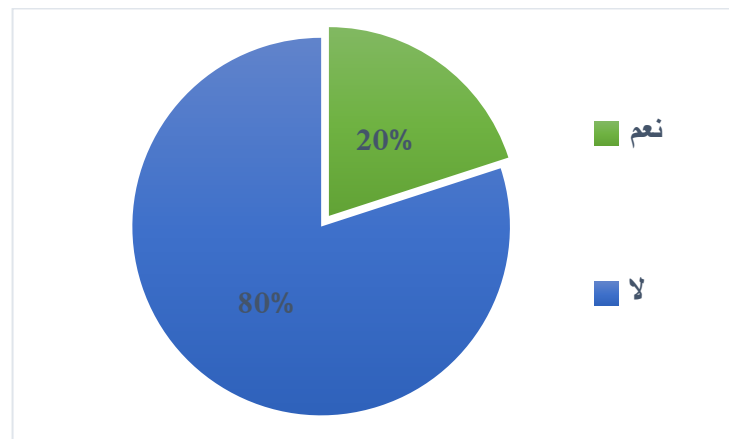
- جدول رقم (44) : يوضح مدى تقديم المؤسسة لبرامج و تربصات تدريبية و تكوينية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
20 %	10	نعم
80 %	39	لا
100 %	49	المجموع

(السؤال رقم : 38)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (44) يوضح مدى تقديم المؤسسة لبرامج و تربصات تدريبية و تكوينية ، إتضح أن نسبة 20 % من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تضع برامج و تربصات تدريبية و تكوينية ، بالمقابل يرى فئة المبحوثين بنسبة 80 % أن الديوان لا يقدم برامج و تربصات تدريبية و تكوينية مما يفسر أن العاملين يكتسبون معارفهم و خبراتهم في العمل من العمل الدائم و التوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم وهذا راجع حسب تصريحات المبحوثين إلى أسباب إدارية و إجرائية خاصة بالديوان.

شكل رقم (47) : يوضح مدى تقديم المؤسسة لبرامج و تربصات تدريبية و تكوينية



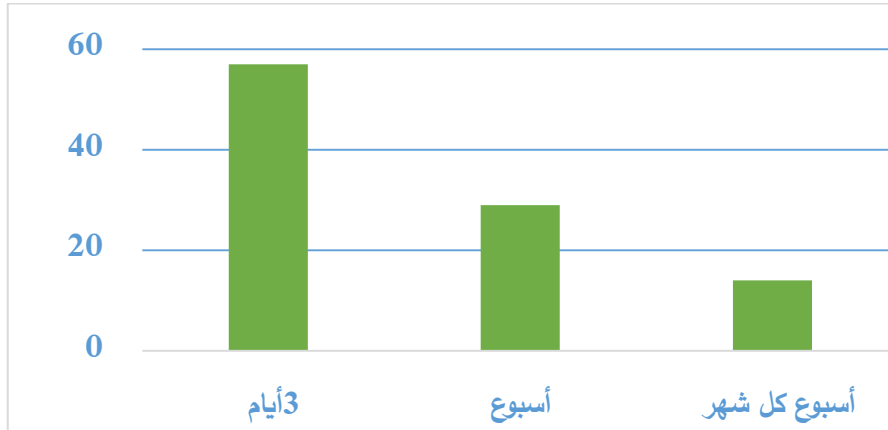
- الجدول رقم (45) : يوضح لنا المدة المحددة لهذه البرامج و التربصات

النسبة المئوية	التكرار	المدة المحددة
57 %	04	3 أيام
29 %	02	أسبوع
14 %	01	أسبوع كل شهر
100 %	07	المجموع

(السؤال رقم : 39)

الجدول رقم (45) يوضح المدة المحددة للبرامج و التربصات المستفاد منها الفئة القليلة من الأفراد المبحوثين فقد تراوحت المدة المحددة للتربصات بنسبة كبيرة 3 أيام ، و البعض الآخر أسبوع بنسبة أقل 29 % أما أسبوع كل شهر لها نسبة 14 % ، مما نفسر على أن الأفراد الذين يستفدون من التربصات التدريبية و التكوينية تخص فئة معينة و هذا من الآليات التي تعتمدها الإدارة لسير العمل ، إذ تبرمج لذلك الأفراد الفاعلين و الأطر ، و هذا ما تم التأكد منه من المقابلات مع المبحوثين .

شكل رقم (48) : يوضح المدة المحددة للتربصات و التدريبات (%)



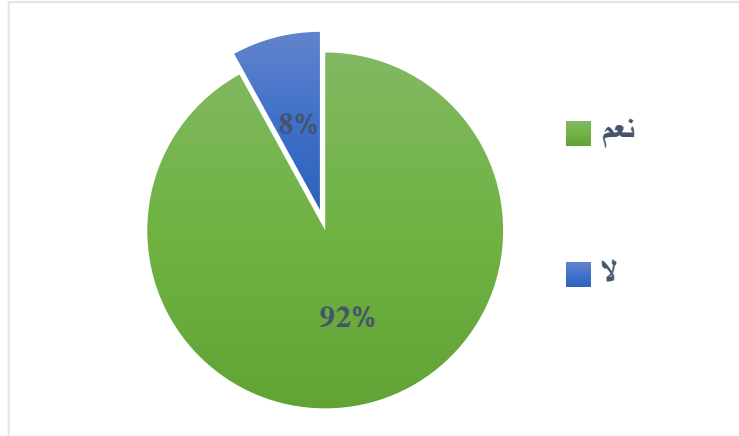
- جدول رقم (46) : يوضح مدى ممارسة العاملين لعملهم طيلة ساعات العمل الرسمية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
92 %	46	نعم
08 %	04	لا
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 40)

من الجدول رقم (46) و الذي يوضح مدى ممارسة العاملين لعملهم طيلة ساعات العمل الرسمية نلاحظ من المعطيات الكمية أن نسبة 92 % ملتزمون من أداء العمل طيلة الساعات الرسمية للعمل أما بنسبة 08 % لا يقومون بالعمل طيلة ساعات العمل الرسمية ، يفسر ذلك على أن الرقابة و التوجيهات المستمرة تجعل معظم العاملين ملزمون من إنهاء العمل ، بهذا تجعل هذه الرقابة القائمة من طرف الرؤساء لها العديد من الإيجابيات للحفاظ على دقة العمل و جودته ، إذ لاحظنا أن المدير العام للديوان أو المسؤولين يقومون بمراقبة مستمرة طيلة ساعات العملية بطريقة دورية .

شكل رقم (49) : يوضح مدى ممارسة العاملين لعملهم طيلة ساعات العمل الرسمية



- جدول رقم (47) : يوضح مدى إستفادة العاملين من ساعات الراحة تعويضا عن ساعات العمل

الإضافية

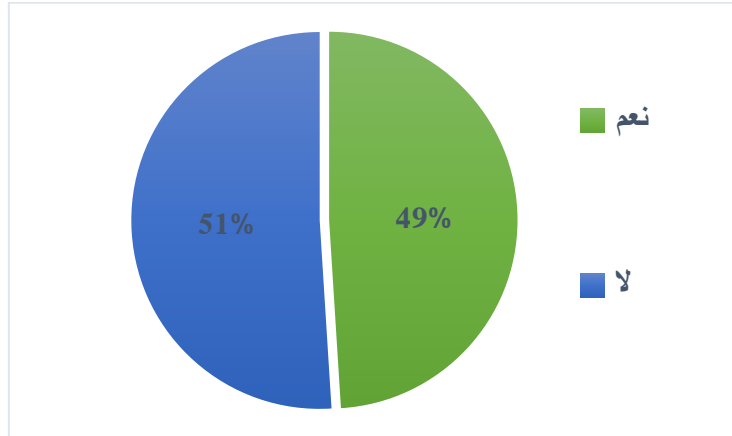
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
49 %	23	نعم
51 %	24	لا
100 %	47	المجموع

(السؤال رقم : 41)

من الجدول رقم (47) و الذي يوضح مدى إستفادة العاملين من ساعات الراحة تعويضا عن ساعات العمل الإضافية ، النسبة متقاربة بين الذين إستفادوا و الذين لم يستفيدوا من ذلك قدرت نسبة الذين إستفادوا من المبحوثين على 49 % ، بالمقابل من المبحوثين الذين لم يستفيدوا نسبتهم قدرت بـ 51 % ، و هذا ما يؤكد أن من أولويات المؤسسة محل الدراسة هو إتمام العمل بأي طريقة كانت ، و يمكن تعويض العمال بساعات الراحة عوضا عن تلك التي عمل فيها ، فقد أجابنا بعض المبحوثين أثناء مقابلتنا لهم أن ضرورة إنجاز بعض الأعمال المستعجلة تطلب منهم أن يعملوا أثناء ساعات متأخرة بعد الدوام العادي كما عملوا

اثناء عطلة الأسبوع لكن الإدارة تقوم بتعويضهم عنها بأيام عطل استثنائية كل هذا لإعطاء مردودية و جودة لأدائهم داخل مؤسستهم.

شكل رقم (50) : يوضح مدى إستفادة العاملين من ساعات الراحة تعويضا عن ساعات العمل الإضافية



- جدول رقم (48) : يوضح مدى مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم

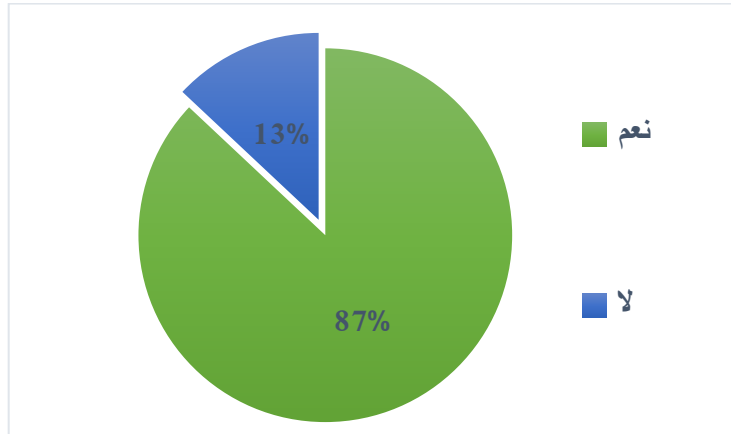
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	87 %
لا	06	13 %
المجموع	49	100 %

(السؤال رقم : 42)

من الجدول رقم (48) و الذي يوضح مدى مشاركة أفراد العينة بعضهم البعض لإنجاز العمل ، إتضح أن نسبة 87 % ، من العمال المبحوثين يؤكدون على مشاركتهم في إنجاز أعمال غيرهم إذ أن مصالح الديوان ترتبط أعمال بعضها مع البعض ، في حين نجد أن نسبة 13 % لا يشاركون الآخرين في إنجاز العمل فالملاحظ أن عينة البحث لا يؤدون الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المناسب لكثرتها و للمسؤوليات العديدة

الموجهة لهم، لذا يلجؤون إلى مساعدة بعضهم البعض لتغطية الوقت و إنهاء العمل في زمنه المحدد ووجودته اللازمة .

شكل رقم (51) : يوضح مدى مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم



- الجدول رقم (49) : يوضح مدى تقديم العاملين من شكاوي للإدارة

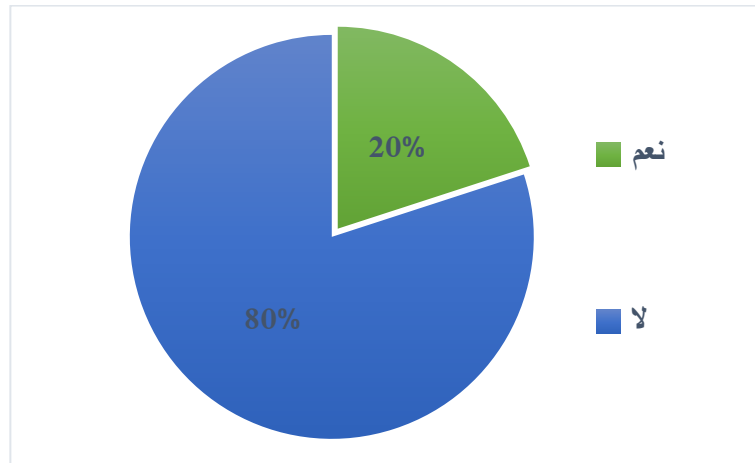
الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 20
لا	40	% 80
المجموع	50	% 100

(السؤال رقم : 43)

الجدول رقم (49) يوضح مدى تقديم العاملين من شكاوي للإدارة ، فتبين لنا من معطيات الجدول أن نسبة 80 % لا يقدمون شكاوي فهذه النسبة من المبحوثين يحاولون الحفاظ على علاقاتهم مع مرؤوسيههم كما لاحظنا في الجدول رقم (41) ، أما بالنسبة لعينة البحث الذين قدموا شكاوي للإدارة قدرت نسبتهم بـ 20

% و يمكن أن نتعرف على أهم الأسباب التي جعلت هذه الفئة يقدمون شكاوي للإدارة من معطيات جدول رقم (50).

شكل رقم (52) : يوضح مدى تقديم العاملين من شكاوي للإدارة



- الجدول رقم (50) : يبين سبب الشكوى

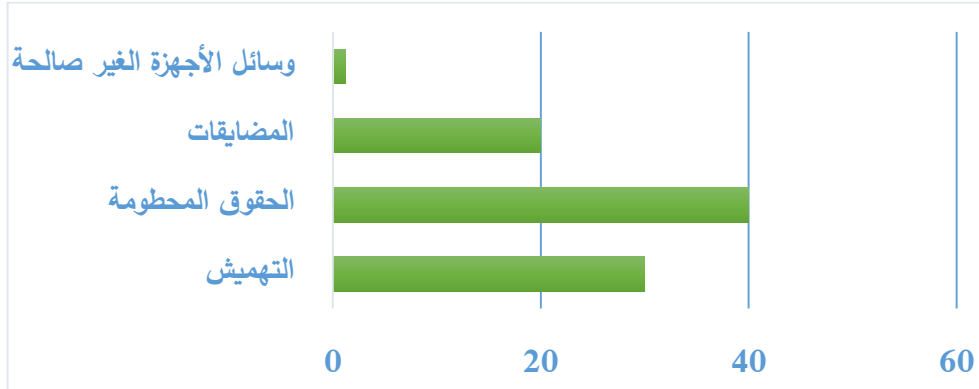
النسبة المئوية	التكرار	السبب
30 %	03	التهميش
40 %	04	الحقوق المهضومة
20 %	02	المضايقات
10 %	01	وسائل الأجهزة الغير صالحة
100 %	10	المجموع

(السؤال رقم : 43)

فالجداول رقم (50) يوضح سبب تقديم الشكوى ، فقد أرجعها بعض المبحوثين إلى حقوقهم المهضومة بنسبة 40 % ، أما البعض الآخر أرجعوها إلى التهميش بنسبة 30 % ، و منهم من أقدم على الشكوى بسبب المضايقات بنسبة 20 % ، تليها وسائل الأجهزة الغير صالحة بنسبة 10 % ، فما لاحظناه أن المؤسسة

محل الدراسة و في سياستها الإدارية تعمل على إتباع القوانين و الإجراءات الإدارية مما خلقت العديد من الإضطرابات التي تعاني منها هذه الفئة و بهذا فهم أمام العديد من مضيعات الوقت و خاصة أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات للعاملين جعلت منهم يشعرون بعدم الإلتناء و منه سلب لحقوقهم و متطلباتهم .

شكل رقم (53) : يبين سبب الشكوى (%)



- جدول رقم (51) : يوضح مدى تقديم صيانة و وقاية دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات

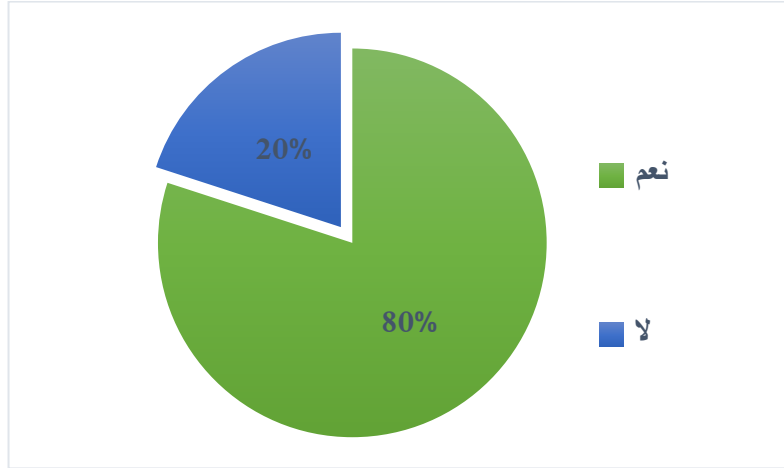
النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80 %	38	نعم
20 %	10	لا
100 %	48	المجموع

(السؤال رقم : 45)

من الجدول رقم (51) معطيته تؤكد على أن المؤسسة لها إهتمام بتقديم صيانة ووقاية دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات بنسبة 80 % ، البعض الآخر يرى بأن المؤسسة لا تقدمها بنسبة 20 % و هي نسبة قليلة ، و ما تم ملاحظته أن ميدان الدراسة يهتم بالأجهزة المختلفة فمعظم عملهم بهذه الأجهزة و الآلات يستوجب معاينة دورية و دائمة لها كما يوجد داخل الديوان مصلحة الصيانة التي تعنى بصيانة

و تصليح السكنات و قنوات الصرف الصحي و غيرها مما يتطلبه من تصليح و ترميم لبنايات و سكنات تابعة للديوان، فهي تهتم بهذه الآلات التي تضمن سير العمل و تمنع تعطيلات العمل الخاصة بالأجهزة .

شكل رقم (54) : يوضح مدى تقديم صيانة و وقاية دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات



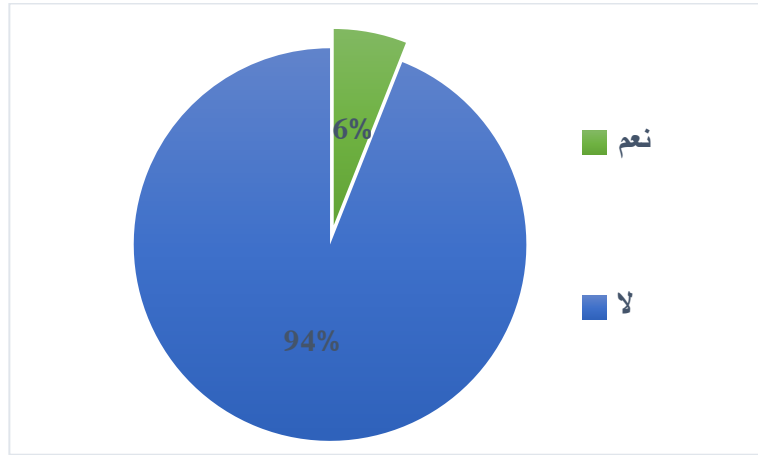
- جدول رقم (52) : يوضح مدى تعرض العاملين لحوادث العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	% 06
لا	47	% 94
المجموع	50	% 100

(السؤال رقم : 46)

الجدول رقم (52) يوضح مدى تعرض العاملين لحوادث العمل ، فبنسبة 06 % أجابوا ب نعم ، أما ب لا قدرت نسبتهم ب 94 % ، نسبة عدم تعرضهم للحوادث مرتفعة و هذا إن دل على شيء إنما ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على قواعد صحية و خدمات إجتماعية للمحافظة على الأفراد المبحوثين .

شكل رقم (55) : يوضح مدى تعرض العاملين لحوادث العمل



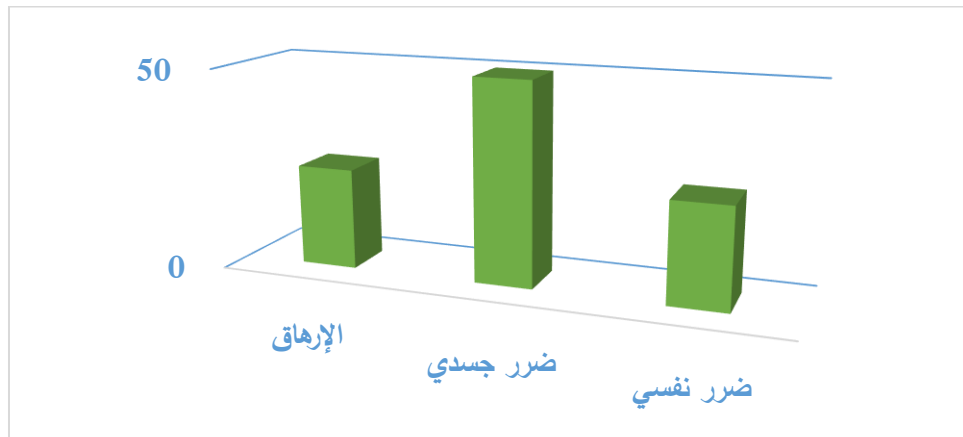
- الجدول رقم (53) يوضح لنا ما تسبب له هذا الحادث

نتيجة الحادث	التكرار	النسبة المئوية
الإرهاق	01	25 %
ضرر جسدي	02	50 %
ضرر نفسي	01	25 %
المجموع	04	100 %

(السؤال رقم : 47)

تمثل المعطيات الكمية للجدول رقم (53) ما تسبب له حوادث العمل للفئة التي نسبتها 06 % من يعانون من إرهاق المقدره نسبتهم بـ 25 % ، أما من كانت لهم إصابات جسدية قدرت نسبتهم بـ 50 % تليها الضرر النفسي بـ 25 % ، ما يدل هذا على أن للمؤسسة نسبة قليلة من الأفراد الذين تعرضوا لأضرار جسدية و نفسية .

شكل رقم (56) : يوضح ما تسبب له هذا الحادث (%)



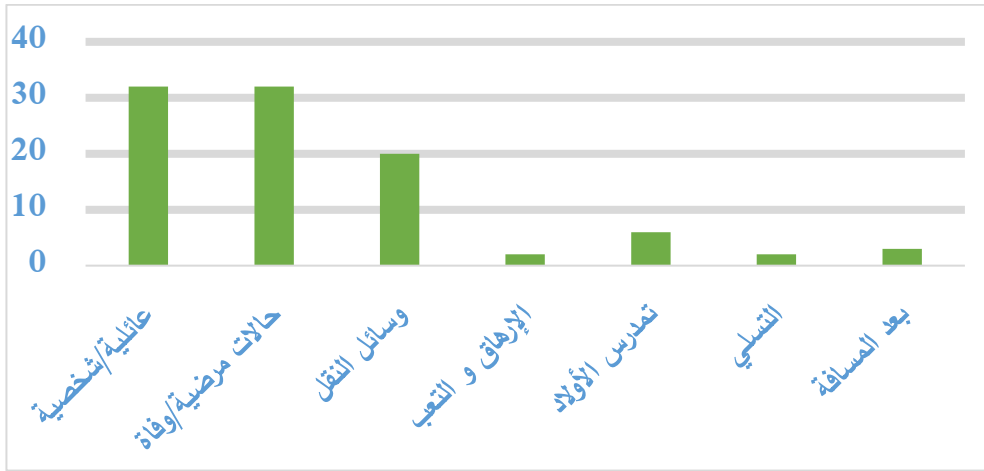
- الجدول رقم (54) : يوضح لنا سبب التأخر و التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	السبب
% 32	18	عائلية / شخصية
% 32	18	حالات مرضية/ وفاة
% 20	11	وسائل النقل
% 02	01	الإرهاق و التعب
% 06	03	تمدرس الأولاد
% 02	01	التسلي
% 03	02	بعد المسافة
% 03	02	لم أتأخر
% 100	56	المجموع

(السؤال رقم : 48)

من الجدول رقم (54) يوضح لنا مجموعة الأسباب التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة و تجعلهم يتغيبون أو يتأخرون عن العمل ، بنسبة 32 % لكل من أسباب عائلية / شخصية و حالات مرضية / أو وفاة تليها وسائل النقل بنسبة 20 % ، بعدها تأتي سبب تدرس الأولاد بنسبة 06 % ، الإرهاق و التعب بنسبة 02 % ، بعد المسافة 03 % ، و منهم من يهتم بالتسلي بنسبة 02 % ، أما بعضهم لم يتأخر و لم يغيب بنسبة 03 % . فالملاحظ أن المبحوثين لهم مسؤوليات و أحوال شخصية تجعلهم يتغيبون أو يتأخرون عن العمل ، و ما تم ملاحظته أن المؤسسة لها إجراءات فيما يخص التغيب أو التأخر عن العمل و لهم رقابة يومية تلزمهم على تقديم توضيحات أو مبررات عند التغيب أو التأخر ، كما لاحظنا أن المدير العام يقوم بإستدعاء هؤلاء لفهم السبب الذي أدى إلى تأخرهم أو تغيبهم عن مكان العمل .

شكل رقم (57) : يوضح لنا سبب التأخر و التغيب عن العمل (%)



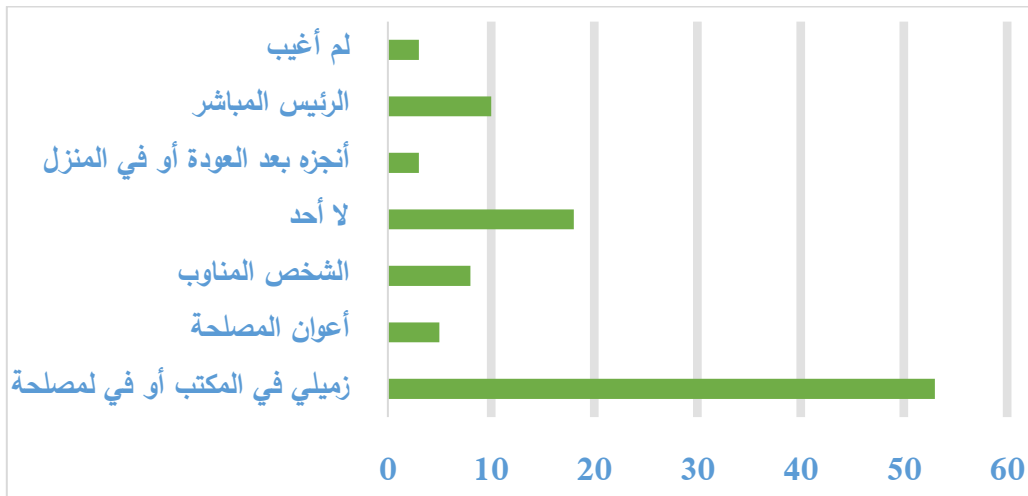
- الجدول رقم (55) : يبين لنا من يقوم بالمهام إثر تغيب العامل عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
53 %	22	زميلي في المكتب أو في المصلحة
05 %	02	أعوان المصلحة
08 %	03	الشخص المناوب
18 %	07	لا أحد
03 %	01	أنجزه بعد العودة أو في المنزل
10 %	04	الرئيس المباشر
03 %	01	لم أغيب
100 %	40	المجموع

(السؤال رقم : 49)

من الجدول رقم (55) يبين الأشخاص الذين يقومون بالمهام إثر تغيب العامل عن مكان العمل من المعطيات الكمية فتمثل نسبة 53 % للزملاء في المكتب من يتكفلون بمهام زملاءهم ، أما بنسبة 18 % من المبحوثين أقروا بأن أعمالهم لا يتكفل بها أحد أثر تغييبهم ، تليها نسبة 10 % التي تمثل المسؤولين المباشرين هم من يقومون بالعمل إثر تغيب الأعوان عن العمل ، و بنسبة 08 % يقومون بتعيين شخص مناوب لإتمام العمل ، و 03 % ذكروا بأنهم ينجزون العمل بعد العودة أو في المنزل فما لاحظناه أن إتمام العمل ضروري للأفراد ، و أن الرقابة الدائمة تلزمهم من تأدية العمل و تسليمه في وقته المحدد.

شكل رقم (58) : يبين لنا من يقوم بالمهام إثر تغيب العامل عن العمل (%)



- الجدول رقم (56) : يوضح لنا أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا

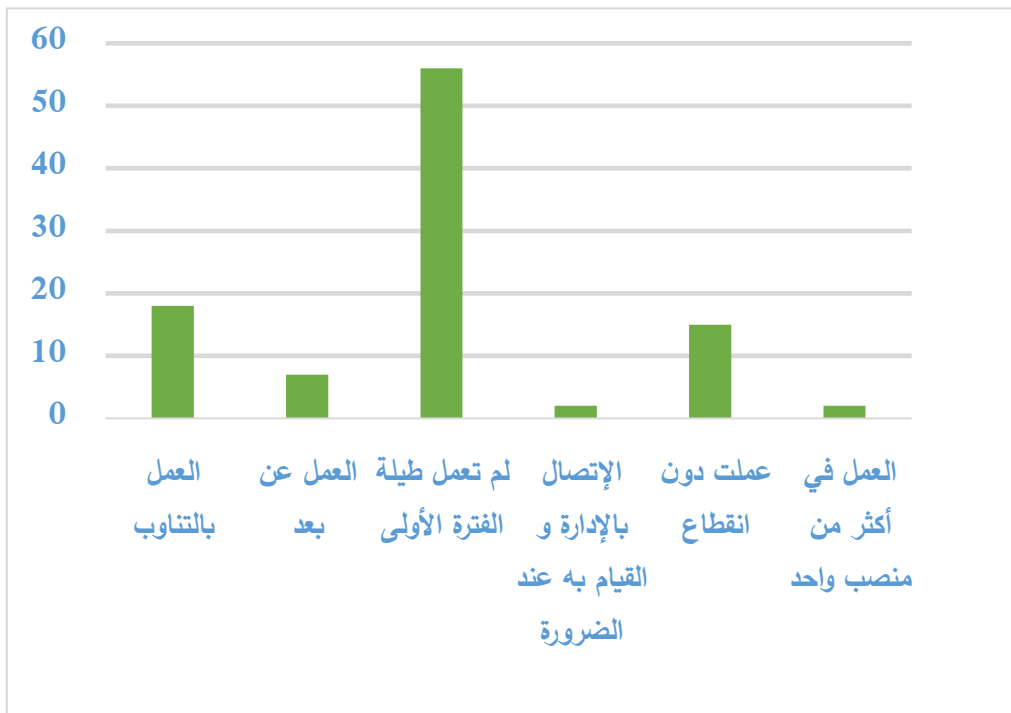
النسبة المئوية	التكرار	الإجراء
18 %	09	العمل بالتناوب
07 %	03	العمل عن بعد
56 %	27	لم تعمل طيلة الفترة الأولى
02 %	01	الإتصال بالإدارة و القيام به عند الضرورة
15 %	07	عملت يوميا دون انقطاع
02 %	01	العمل في أكثر من منصب
100 %	48	المجموع

(السؤال رقم : 50)

الجدول رقم (56) يبين أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا ، بنسبة 56 %

من أفراد العينة لم يتواجدوا داخل مناصب عملهم، و بنسبة 18 % عملوا بالتناوب ، و منهم من عمل دون إنقطاع قدرت نسبتهم بـ 15 % ، أما من عملوا عن بعد قدرت نسبتهم بـ 07 % ، يأتي بعدها من عملوا في أكثر من منصب واحد نسبتهم قدرت بـ 02 % ، بعضهم يتم الإتصال بالإدارة و القيام بالعمل الضروري بنسبة أيضا 02 % ، ما يدل أن العمل بقي مستمرا و لكن بمجموعة من الإجراءات و الآليات للتحكم في الوضع الراهن و إتمام العمل بالتعاون و خلق إتصالات عديدة مع مختلف الأفراد و التنسيق فيما بينهم لإكمال العمل .

شكل رقم (59) : يوضح أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا (%)



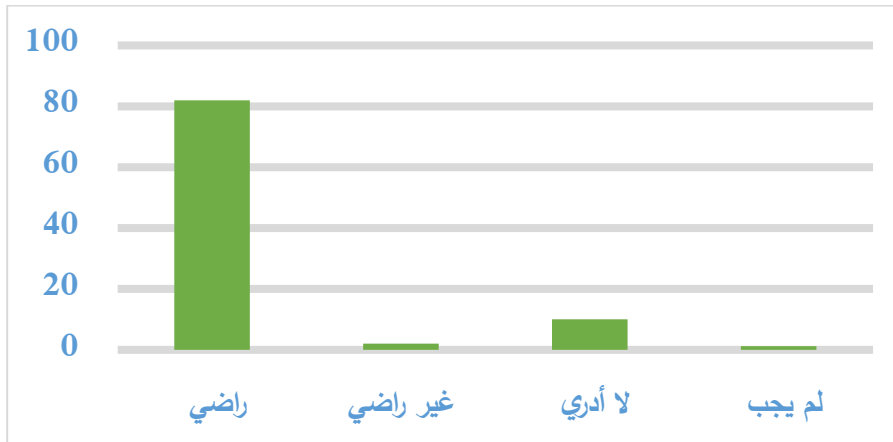
- جدول رقم (57) : يبين تقييم كل فرد عامل عن أداء عمله في الوقت

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
82 %	41	راضي
02 %	01	غير راضي
10 %	05	لا أدري
06 %	03	لم يجب
100 %	50	المجموع

(السؤال رقم : 51)

من معطيات الجدول رقم (57) الذي يبين تقييم كل فرد لأداء عمله في الوقت ، فنسبة الراضين عن أداء عملهم في الوقت قدرت نسبتهم بـ 82 % ، تليها المبحوثين الذين لا يدرون من أنهم يقومون بعملهم في الوقت المناسب بنسبة 10 % ، و الغير راضيين على أدائهم في الوقت قدرت نسبتهم بـ 02 % ، فقد لاحظنا أن المبحوثين يهتمون بإنجاز العمل في وقته على أثر ما هو موجود من الرقابة المستمرة ما لوحظ في الدول رقم (43) ، و التطبيقات الصارمة للإجراءات التي عملت على نجاعة أدائه و كفاءته ، فإدارة الديوان لها عدة أولويات من أهمها أداء العمل وفقاً لحدوده الزمنية ، و أي خلل أو خطأ يتحمله صاحب العمل و المسؤول الخاص به و هذا ما تمت ملاحظته في ميدان الدراسة .

شكل رقم (60) : يبين تقييم كل فرد عامل عن أداء عمله في الوقت (%)



2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها

السؤال الأول : هل هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة ؟
على أساس البيانات الواردة في الجداول للمحور الثاني للإستمارة ، يمكن أن نحدد ما إذا كان هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة داخل الديوان ، إذ نرى بأن المبحوثين كانت لهم العديد من الآراء و مجموعة من المؤشرات الخاصة لكل من إدارة الوقت و البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة نجيب على السؤال الفرعي الأول المطروح من خلال المناقشة التالية :

- القوانين تنص على تخصيص وقت للتخطيط و التنظيم للمهام و الأفكار ينظم بها المبحوثين مختلف مسؤولياتهم و المهام المفوضة لهم ، فيستعين بذلك المبحوثين بأدوات التخطيط لبرمجة المواعيد و الأعمال كما هي موضحة لنوع الأدوات المستخدمة للتخطيط في الجدول رقم (14) ، إلا أن كثرة المهام تعيق عملية التخطيط لأعمالهم اليومية ، و هو ما جاءت به بيانات الجدول رقم (13) و تحليله المدعم بملاحظاتنا الميدانية ، و منه اللاتخطيط و اللاتنظيم المحكم و الذي أرجعناه من خلال تحليلنا لمحتوى الجدول رقم (16) إلى مجموعة من الإنقطاعات و الإجراءات التي تبرمج من طرف الإدارة العليا يترتب عنها مضيعة كبيرة للوقت إذ أن عدم إتمام المخططات التي تبرمج من طرف المبحوثين يصدر عنها تراكمات في العمل يتصادم هنا المبحوث بين الإنجاز و التعطيل لوقت لاحق .

- عملية التوظيف الضعيفة في الديوان ، أي نسبة الموظفين الجدد شبه معدومة كما هو موضح في الجدول رقم (08) و (10) ، خلقت العديد من المهام و المسؤوليات على الأفراد المبحوثين بالديوان و أيضا كثرة الأوامر و الرقابة المشددة من طرف الإدارة العليا جعلت مصلحة المؤسسة و أولوياتها في المقام الأول قبل مصلحة العامل هذا ما يؤثر على مردودية العامل و تنعكس على رغبته في العمل و يعتبر هذا من مضيعات

الوقت أي أصبح العامل يحتاج لفترات الراحة تبعده عن تلك الضغوطات أو البحث دوما عن المساعدة لإتمام العمل مما ينتج عنها العديد من الإضطرابات التي تمس بالبيئة التنظيمية للديوان .

- ما تم ملاحظته حول تعبير المواطنين عن إستيائهم لعدم تسوية وضعيتهم و مصالحهم داخل الديوان و التأخر في ذلك أرجعناه من خلال تحليلنا للجداول و الملاحظة الميدانية لأمر إدارية و تسييرية أو قانونية.

- خبرات الباحثين و التي قدرت من 5 سنوات فأكثر من 10 سنوات ، ساعدتهم في التوفيق بين الأهم و المهم من المهام و القيام بأعمال إضافية ، سمحت لهم بإنجاز المهام بسهولة و للتوضيح فالجدول رقم (24) و (25) يبين ذلك ، و قد أعطت بيانات الجدول رقم (28) أيضا مجموعة السبل التي يتبعها الباحثين للتوفيق بين جميع مهامهم الموكلة لهم ، مما يدل على أن الباحثين يهتمون بتنظيم الوقت لإتمام أعمالهم ، و له أهمية كبيرة لخلق بيئة تنظيمية فعالة .

- وصف الأدوار و المهام لتعلم الموظف الجديد العمل بصورة واضحة تمكنه من تسيير منصبه بسهولة فيستغلون وقتهم في التعلم و إكتساب معارف جديدة من من هم أكثر خبرة عنهم أو من طرف المسؤول المباشر و يعتبر هذا من النشاطات المربحة للوقت و من نسب الجدول رقم (21) بين لنا بأن الديوان يهتم بوصف الأدوار و المسؤوليات و نسبة الذين أكدو ذلك قدرت بـ 68 % ، تدرك بها المؤسسة محل الدراسة بأن لها موظفين في طور التطوير و النمو في قدراتهم و مهاراتهم مما تساعدهم في خلق بيئة تنظيمية لها فعالية خاصة ، و لها العديد من الطرق لتوصل بها المعلومات للموظف كما هو موضح في الجدول رقم (22) ، و بنسب كبيرة كانت ما بين المرافقة الدائمة و المقابلات مع الرؤساء كلها تبين مدى إهتمام الرؤساء في إعطاء للعامل مجالا من الوقت للتأكد من مؤهلاته .

- كما للمبوحثين ممارسات كثيرة لعملهم أثناء وقت الراحة (الجدول رقم (23))، و ما تم ملاحظته من المقابلات معهم أنهم يفضلون العمل في أوقات الراحة بعيدا عن الإنقطاعات التي تصادفهم ، و منه فوقت الراحة له جانبا إيجابيا للديوان .

- الحساسيات الموجودة بين بعض العاملين المبوحثين و غياب الجدية تعتبر من مضيعات الوقت الأساسية خاصة و أن جميع المصالح عملها مرتبط بأخرى ، مما تعرقل السير الحسن لها و تخلق بها صراعات عديدة مع الرؤساء .

- تفويض العمل بنسبة 89 % من الجدول رقم (27) ، يبين لنا ما أدت به كثرة المهام و التأخر في إتمام العمل مما يلجأون لتفويض الأعمال و تسليم العمل في وقته و التعاون في ذلك .

الإجابة : و هذا ما يثبت على أن ليس هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة داخل الديوان .

السؤال الثاني : هل لإدارة الوقت تأثير على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة ؟

على أساس البيانات الواردة في جداول المحور الثالث و المتعلقة بإدارة الوقت ، جودة و قيمة العمل فكان للمبوحثين رأي حول ذلك و ما يدل على ما إذا لإدارة الوقت تأثير على جودة و قيمة العمل في الديوان أم لا ؟ يمكن الإجابة على هذا في المناقشة التالية :

- وضع الأهداف و تسطيرها و تقدير حجم العمل و ما يحتاجه كل عمل من وقت ألزمته الإجراءات و التعليمات لتنفيذ الأفراد المبوحثين الأهداف القائمة عليها الديوان ، و إلزامية إتمامه بأكمله وجه وفقا للوقت المبرمج ، يعتبر من أساسيات الجودة تسعى الديوان لتحقيقها ، و المبوحثين يلجؤون للتخطيط كما لاحظناه في الجدول رقم (13) ، و ما هو متعارف عليه أن للتخطيط تأثير على المردودية مما تحقق به الأهداف المنشودة في وقتها المناسب ، إلا أن عدم المحافظة على التخطيط أرجعوه المبوحثين في الجدول رقم

(32) إلى مجموعة من الأسباب ، و منه فلهؤلاء الكثير من مضيعات الوقت التي تؤخرهم في إتمام عملهم ، و تعدد المهام دون وجود حجم ساعي كاف لتحديدها هو أحد أكبر المضيعات للوقت مما يجعل العمل أقل جودة ، كما يعيق العامل من إعطاء مردودية كافية داخل نشاطه و يبذل بهذا مجهودا أكبر مما عليه.

- نقص برامج التحفيز حسب ما صرح به المبحوثين في الجدول رقم (33) و بنسبة 75 % ، ينعكس على الأداء و المردودية الجيدة و منه يؤثر بالضرورة على جودة و قيمة العمل ، فالديوان لا يهتم بالأفراد المبحوثين و لا يقدم تحفيزات بمختلف أنواعها التي ترفع من قيمة العمل و منه على مردودية المؤسسة .

- الديوان غير مستقر يسوده التوتر في إثبات مكانته و هذا ما صرح به المبحوثين في الجدول رقم (36).

- حرص العاملين من أداء العمل دون أخطاء كما جاء به الجدول رقم (37) ، يرجع لطبيعة عمل الديوان التي يفرض في عمله أن تكون هناك جودة محددة كما أنه ملزم بالدقة لأن أغلب مهامه مالية و أي خطأ تكون له عواقب قانونية جسيمة مما يلزم إتباع الأوامر و التعليمات بشتى الطرق و من إستنتاجاتنا ما يهم هو إتمام العمل في وقته المحدد و بأي طريقة كانت مع توجيه و رقابة دائمة للمرؤوسين يسهم في كسب سبل سير العمل الصحيح بعيدا عن الأخطاء مما يضمن إتمام العمل و مباشرة الإجراءات المحددة يتم بها المشاريع القائم عليها الديوان .

- إهتمام الديوان بالإتصال القائم داخله ما بين الرؤساء و المرؤوسين أو مع مختلف المصالح بتطوير و تنوع في وسائل الإتصال " الإتصال بطرق رسمية أو غير رسمية و إيصال المعلومة عبر مختلف وسائل التواصل داخل الديوان و بدمج شبكة الإنترنت من أجل التقليل من التنقل الذي يهدر الكثير من الوقت و بهذا فهي تضبط الحركات داخل المكاتب ، لكن ما تم إستنتاجه أن الإتصال مع المواطن جد ضعيفة و ما تم التأكد منه من الملاحظات المتكررة للمواطن أنه يزور بإستمرار الديوان بغية منه لإنجاز أعماله و هذا

ما يرجع لفقدان الثقة في الإدارة لا لأن الإدارة لا تقوم بأعمالها بل يرجع لإجراءات و قوانين تعطل إتمام الأعمال في وقتها .

الإجابة : و منه يمكن الإجابة و اللإثبات على أن هناك تأثير لإدارة الوقت على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة .

السؤال الثالث : ما هي الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة للتحكم في إدارة الوقت ؟

يمكن التعرف على الآليات المعتمد عليها في الديوان كما يلي :

- إلزامية إتباع الإجراءات الإدارية أثناء القيام بالأعمال الذي يفرضه النظام الداخلي للديوان للحفاظ على العمل و التحكم في الوقت بقدر المستطاع كما هو موضح في الجدول رقم (43) ، أن نسبة 98 % من المبحوثين أكدو على أنهم يطبقون القوانين و التعليمات ، ليس فقط من طرف التعليمات الإدارية بل من طرف الرؤساء و خاصة أن الرقابة و التوجيه يكون بصفة دورية للتأكد من أنهم يطبقون تلك القوانين و المفروض عليهم و هذا لطبيعة عمل الديوان .

- التبرصات التدريبية و التكوينية تخص فئة معينة إذ تبرمج لذلك الأفراد الفاعلين و الأطر ، و ما تم التأكد منه من خلال الإحصائيات المقدمة في الجدول رقم (44) ، و المقابلات مع المبحوثين .

- نسبة 87 % من المبحوثين الذين أكدو بأن لهم مشاركات عديدة لبعضهم البعض لإتمام العمل و تغطية الوقت و منه إنهاءه في زمنه المحدد .

- نسبة الشكاوي قليلة قدرت قلتها ب 20 % كما هو موضح في الجدول رقم (51) ، فهو محاولة للحفاظ على العلاقات داخل العمل و الإبتعاد عن ما يعرقل العمل و الإتمام في الوقت المحدد و بهذا يمكن أن نقدمها كآلية تعتمدها الإدارة للحفاظ على الوقت .

- يقدم الديوان وقاية و صيانة دائمة و مؤقتة و هذا بنسبة 80 % كما هو موضح في الجدول رقم (51) فقد أقرؤا المبحوثين أن لهم معاينة دورية و دائمة لمختلف المعدات و الآلات تضمن سير العمل و تمنع التعطيلات الخاصة بالأجهزة .

- يعتمد الديوان على قواعد صحية و خدمات إجتماعية للمحافظة على الأفراد المبحوثين ، لكن يمكن أن نصرح بأن للجانب المعنوي له دور كبير في إبراز الجهود و الأداء الجيد لهم لكن الديوان لا يهتم بهذا الجانب حسب ما صرح به المبحوثين و ما أكدته الإحصائيات في الجداول الخاصة بالتحفيز أن التحفيز .

- المبحوثين لهم مسؤوليات و أحوال شخصية تجعلهم يتغيبون أو يتأخرون عن العمل و أسبابها مبينة أكثر في الجدول رقم (54) ، و من الملاحظات يعتمد الديوان على رقابة يومية و تلمزم العاملين على تقديم توضيحات أو مبررات عند التغيب أو التأخر و إستدعائهم لفهم السبب .

- تضع الديوان عدة إجراءات كما هو موضح في الجدول رقم (55) للقيام بالعمل إثر التغيب أو التأخر عنه ، المهم هو بالنسبة لها تسليمه في وقته المحدد .

- العمل بقى مستمرا في فترة كورونا و لكن بمجموعة من الإجراءات و الآليات للتحكم في الوضع الراهن و أداء العمل بالتعاون و خلق إتصالات عديدة مع مختلف الأفراد العاملة أو ما بين المصالح الموجودة في الديوان و التنسيق فيما بينهم لإكمال العمل فالجدوب رقم (56) يوضح الآليات المعتمدة عليها في تلك الفترة .

- التطبيقات الصارمة للإجراءات عملت على سعي العامل الدائم و الفوري لأداء مهامه بأي طريقة كانت فإدارة الديوان من أولوياتها و من أهمها هو القيام بالعمل و تسليمه حدوده الزمنية ، و أي خلل أو خطأ يتحملة صاحب العمل و المسؤول الخاص به .

الإيجابية : يمكن أن نقدم أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة للتحكم في الوقت :

- إلزامية إتباع القوانين و الإجراءات الإدارية أثناء القيام بالعمل .
- الرقابة و التوجيه المستمر من طرف الرؤساء .
- المشاركة لإنهاء العمل أو تفويضه .
- الحفاظ على العلاقات و بقائها في إطار العمل .
- تقديم مبررات عند التغيب أو التأخر عن العمل و الإستدعاء لفهم السبب .
- وضع إجراءات للقيام بالعمل إثر التغيب أو التأخر عن العمل ، إما بتكليف بعض الأشخاص به أو العمل بالتناوب و غيرها من الإجراءات .
- خلق آليات للتحكم في الأزمات كأزمة كورونا و البقاء على إتصال المستمر بين مختلف الأفراد أو المصالح الموجودة في الديوان .
- الإهتمام بعملية الإتصال و العلاقات الرسمية داخل الديوان .
- وقاية و صيانة دائمة و مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات .
- قواعد صحية و خدمات إجتماعية تحافظ بها على سلامة أفرادها العاملين .

3- الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم : علم الإجتماع .

تخصص : علم إجتماع التنظيم و العمل .

الموضوع : إستمارة بحث لإنجاز مذكرة ماستر حول :

إدارة الوقت و جودة العمل داخل المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية الطارف

ملاحظة : يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة في الإستمارة مع العلم أن المعلومات تبقى سرية

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

و لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم .

أسئلة الإستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية .

- 1- الجنس ذكر انثى
- 2- الفئة العمرية اقل من 30 سنة
 من 30 سنة الى 40 سنة
 من 41 سنة الى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة العائلية أعزب (ة)
 متزوج (ة)
 مطلق (ة)
 ارمل (ة)
- 4- سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات
 من 5 الى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات
- 5- المؤهل العلمي متوسط
 ثانوي
 ليسانس
 ماجستير
 ماستر
 دكتوراه
- 6- الفئة الوظيفية موظف بسيط
 إطار
 موظف مؤهل (خاضع لتكوين)
 إطار سامي

المحور الثاني : بيانات متعلقة بإدارة الوقت و البيئة التنظيمية للمؤسسة .

7- هل تقضي وقتا كافيا في التخطيط لمهامك ؟

نعم لا

8- في حالة الإجابة " بنعم " ما هي الأدوات التي تستخدمها في التخطيط ؟

مذكرات بطاقات مخططات جدارية برامج الكترونية

أدوات أخرى تذكر :

.....

9 - هل تؤدي عملك بناءا على نظام الأولويات و الأهداف المسطرة داخل مؤسستك ؟

نعم لا

10 - هل تحقق دائما ما يبرمج عمله خلال اليوم ؟

نعم لا

11 - إذا كانت الإجابة ب "لا" أين يتم إنهائه ؟

في المنزل

تخصص له وقت آخر

تفوضه

أخرى تذكر

.....

12 - هل هذا راجع ل :

لضيق الوقت

كثرة المهام

لم تجد المساعدة

أخرى تذكر

.....

13 - هل تجد وقتا للقيام بأعمال إضافية خاصة بالعمل ؟

أحيانا دائما لا أجد

14 - ما نوع هذه الأعمال الإضافية ؟

.....

15 - حسب مشارك المهني في المؤسسة هل يقدم للموظف الجديد شرحا ووصفا للأدوار و

المسؤوليات الخاصة به ؟ نعم لا

16- إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف يتم ذلك ؟

بتخصيص وقت للتأهيل

بالمقابلات مع الرؤساء

بالمرافقة الدائمة

بالمرافقة المؤقتة

أخرى تذكر

.....

17- هل تمارس مهامك في ساعات الراحة الخاصة بك ؟

أحيانا دائما لا

18- هل تعتقد أنك قادر على إنجاز مهامك بسهولة ؟

نعم لا

19- هل تواجه صعوبات عند القيام بأعمالك ؟

نعم لا

20 - إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل هذه الصعوبات أدت بك الى :

تأجيل العمل

التأخر في تسليم العمل

التعرض للعقوبات

أخرى تذكر

.....

.....

21- هل تفوض لك الأعمال من طرف المسؤول الخاص بك ؟

أحيانا ليس أحيانا

22- كيف توفق ما بين مسؤولياتك و المهام المفوضة لك ؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث : بيانات متعلقة بإدارة الوقت ، جودة و قيمة العمل .

23- هل تقوم بتحديد أهدافك وفقا للوقت المتاح لك لتحقيقها ؟

نعم لا

24- هل تضع جدولاً زمنياً للأنشطة الخاصة بك ؟

نعم لا

25- هل تحافظ على مواعيد خططك وفقاً لحدودها الزمنية ؟

أحيانا ليس أحيانا

26 - هل ترجع هذا ل :

- عدم التحديد الزمني الدقيق للأنشطة اللازمة
- التأخر في إتمام العمل
- كثرة التفويض في المهام
- الحجم الساعي للتوقيت غير ملائم

أخرى تذكر

.....

27- هل تقدم مؤسستك برامج تحفيزية؟

نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل استقدت من هذه البرامج :

نعم لا

29- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كم عدد الفرص التي أتحت لك ؟

.....

30- حسب رأيك هل تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة و بطرق متنوعة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

31- هل تحرص على أداء مهامك بدقة و بدون أخطاء ؟

نعم لا

32- هل يوجه لك المسؤول ملاحظات في العمل ؟

نعم لا

33 - إذا كانت الإجابة بـ " نعم" ما نوع هذه الملاحظات ؟

ملاحظات حول طريقة العمل

ملاحظات حول السلوك

ملاحظات حول إنجازاتك

أخرى تذكر :

.....

34- هل سبق و أن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل ؟

نعم لا

35- كيف هي علاقتك مع رئيسك ؟

.....

.....

.....

36- حسب رأيك كيف هي عملية الإتصال في مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع : بيانات متعلقة بآليات التحكم في الوقت

37- هل تعتقد أنك تطبق القوانين و التعليمات عند القيام بالعمل ؟

نعم لا

38- هل تقدم لك برامج و تریصات تدريبية و تكوينية طيلة مسارك المهني ؟

نعم لا

39- إذا كانت الاجابة بـ " نعم " ما هي المدة المحددة لهذه البرامج و التریصات ؟

.....

40- هل تمارس عملك طيلة ساعات العمل الرسمية ؟

نعم لا

41- هل استفدت من ساعات الراحة تعويضا عن ساعات العمل الإضافية ؟

نعم لا

42- هل تشارك الآخرين في انجاز أعمالهم ؟

نعم لا

43- هل سبق و أن قدمت شكوى للإدارة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " ما سبب ذلك ؟

.....

44- هل تقدم صيانة و وقاية دائمة أو مؤقتة لمختلف المعدات و الآلات ؟

نعم لا

46 - هل سبق و تعرضت لحوادث العمل ؟

نعم لا

47- اذا كانت الإجابة بـ " نعم " ، هل هذا الحادث سبب لك في :

الإرهاق

ضرر جسدي

ضرر نفسي

أخرى تذكر

.....

.....

48- ما سبب تأخرك أو تغييرك عن العمل ؟

.....

.....

.....

49 - من يقوم بمهامك إثر تغييرك ؟

.....

.....

50- ما هي أهم الإجراءات التي طبقت لشغل المنصب طيلة فترة كورونا ؟

العمل بالتناوب

العمل عن بعد " بوسائل التواصل الاجتماعي "

لم تعمل طيلة الفترة الأولى لكورونا

أخرى تذكر

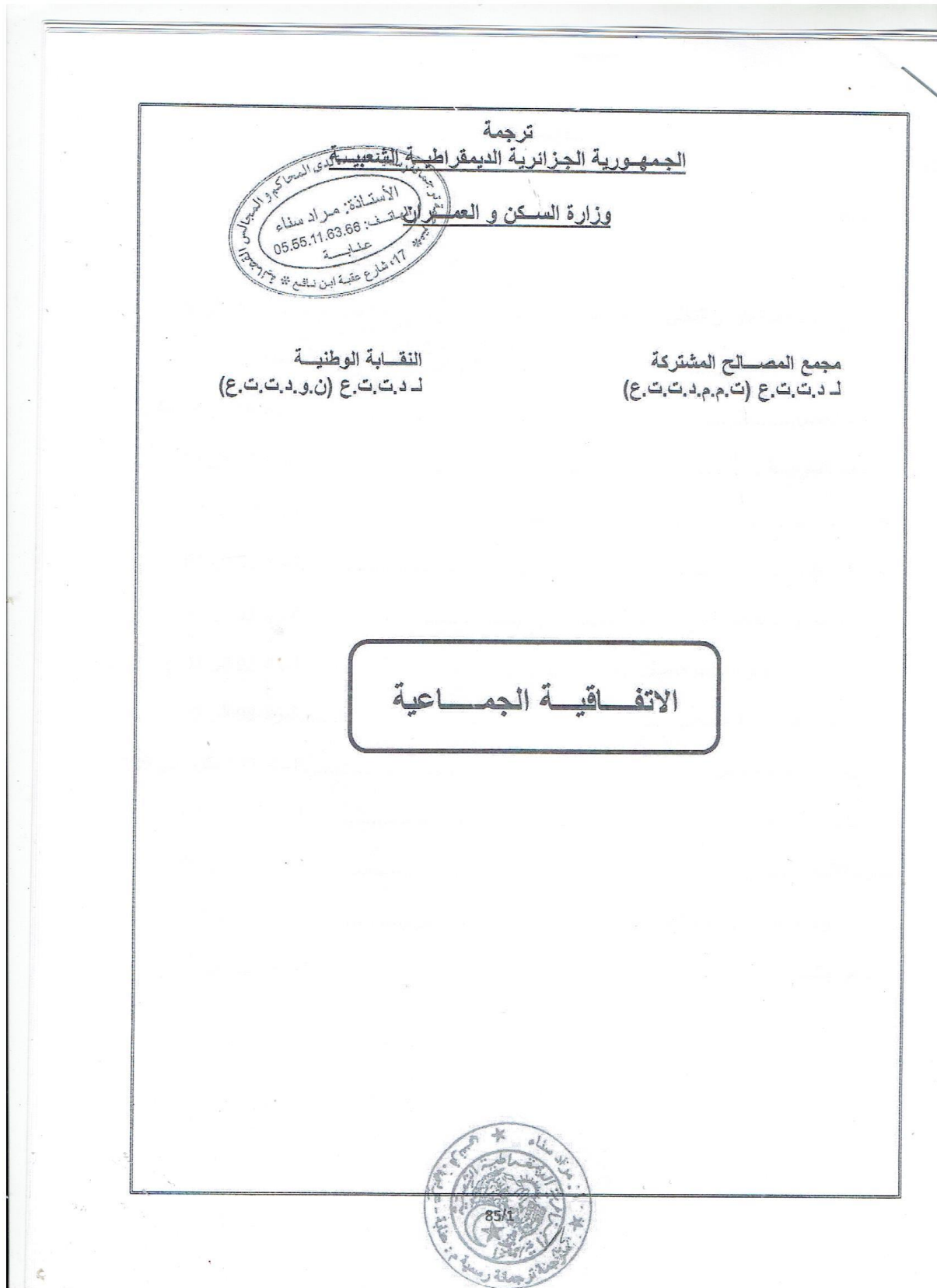
.....

51 - ما هو تقييمك لأداء عملك في الوقت ؟

راضي غير راضي لا أدري

دليل الملاحظة :

تاريخ الملاحظة	المكان المشاهد	زمن الملاحظة	ما يجب مشاهدته
.../.../...			دخول المبحوثين و خروجهم عن العمل
			سلوك المبحوثين أثناء القيام بالعمل
			دافعية المبحوثين للعمل
			الإنّقال (حركاتهم) أثناء القيام بالعمل
			سلوكات مسموحة أثناء أداء العمل
			سلوكات معرّقة أثناء القيام بالعمل
			العمل الجماعي
			تحمل المسؤولية
			إتباع الأوامر
			التجمعات و طبيعة العلاقات
			طبيعة الإتصال
			مشاركة المبحوثين في الإجتماعات
			تنظيم مكان العمل





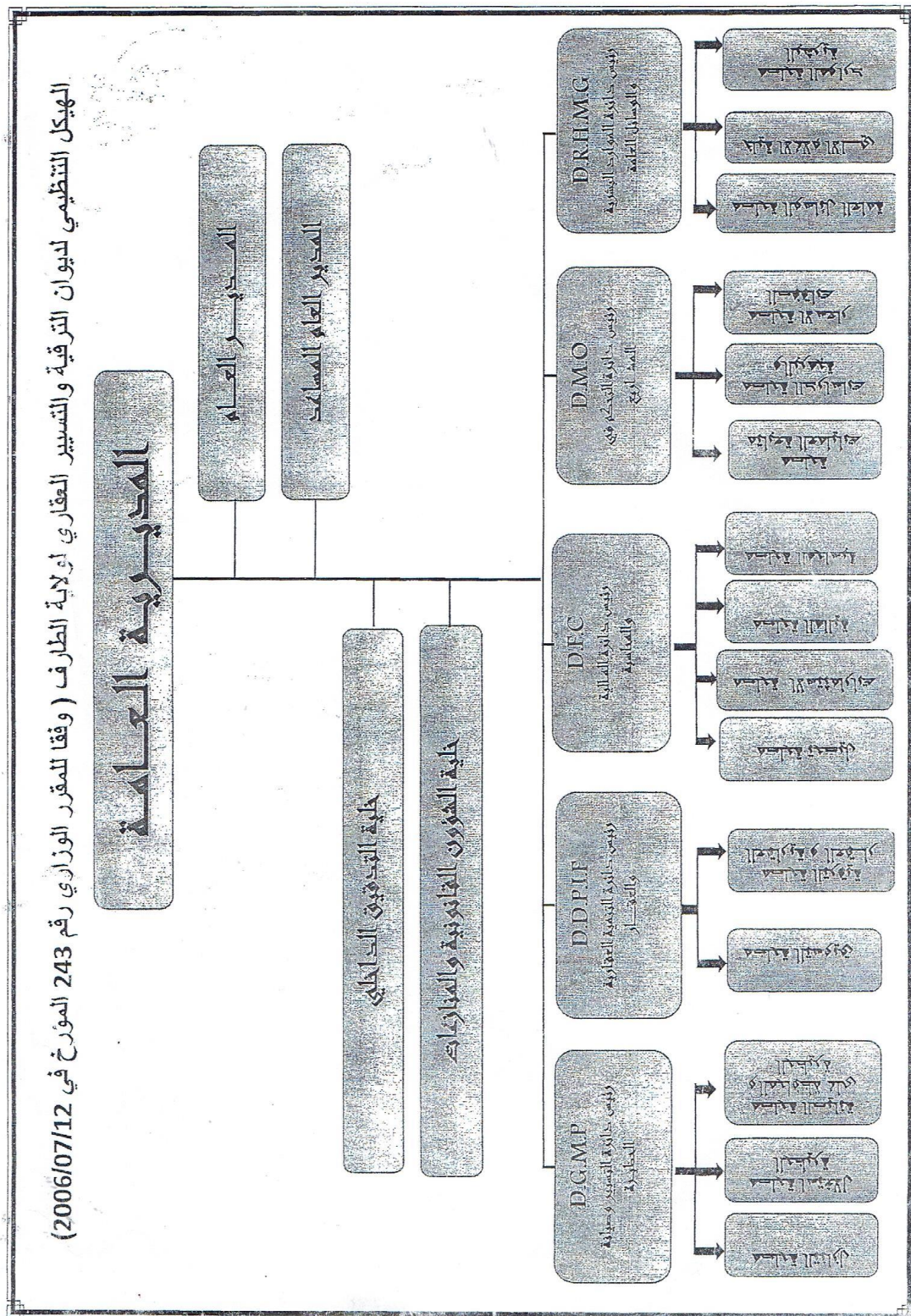
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف

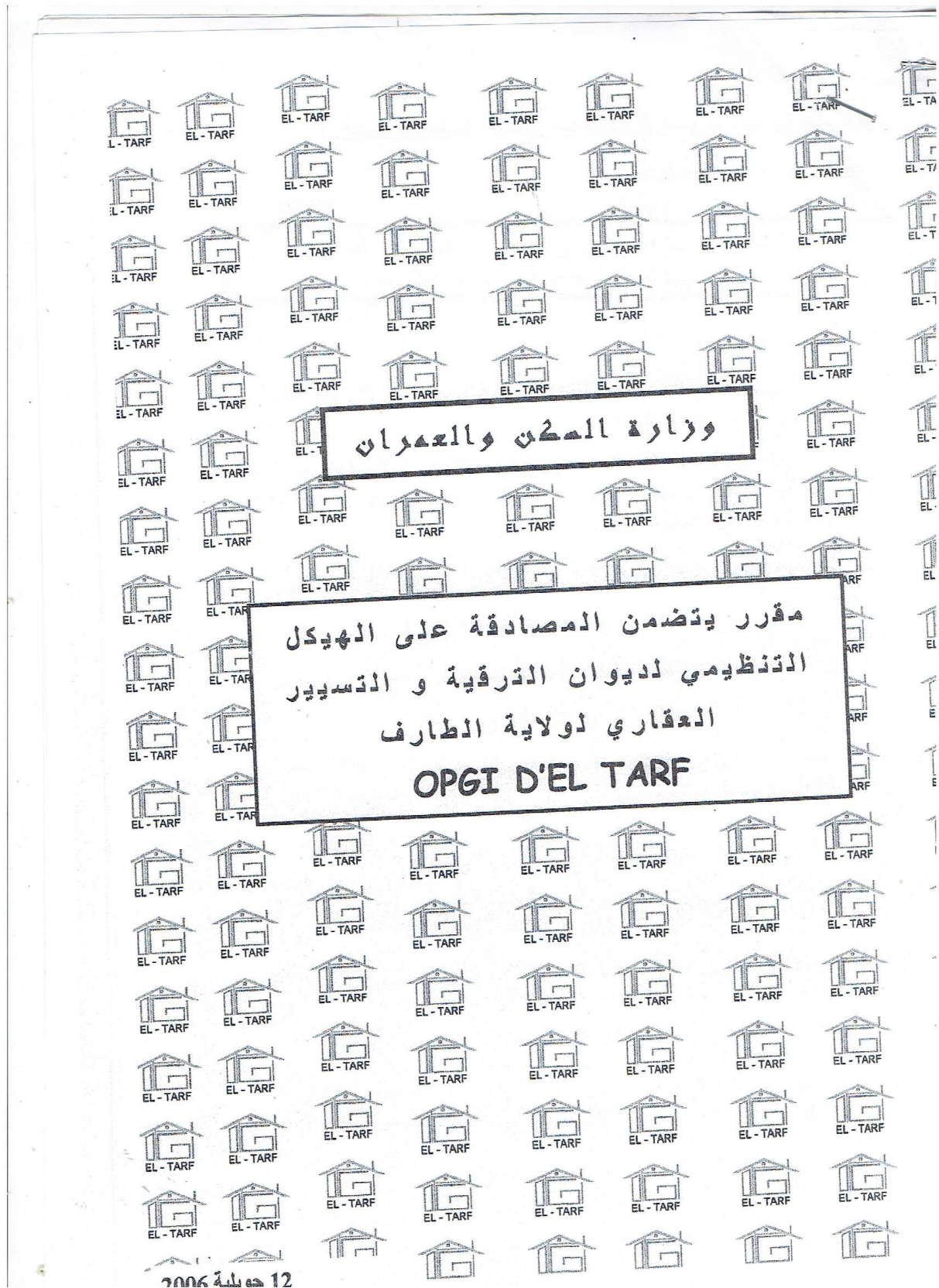


النظام الداخلي لديوان الترقية
والتسيير العقاري لولاية الطارف
المعدل و المتمم



جوان 2018
د ت ع الطارف





خلاصة

في هذا الفصل قمنا بعرض و تحليل للمعلومات ذات المصادر المختلفة من ميدان الدراسة و من خلال مجموع البيانات الكمية كانت أو الكيفية ، التي أعطت لنا إجابات حول الأسئلة الفرعية المطروحة في دراستنا ، فتمت الإجابة على السؤال الفرعي الأول بأنه ليس هناك إستخدام أمثل لإدارة الوقت من أجل بيئة تنظيمية فعالة ، بالإضافة إلى التأكد من أن هناك تأثير لإدارة الوقت على جودة و قيمة العمل داخل المؤسسة ، و تم إستنتاج بعض الآليات التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة محل الدراسة للتحكم في الوقت فكانت معظم النتائج تؤكد من ضرورة الإستخدام الأمثل للوقت و خلق أساليب لإدارة حكيمة له من أجل إعطاء جودة و قيمة لخدمات و منتجات المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

تعد إدارة الوقت و جودة العمل إحدى أهم المفاهيم الإدارية الملحة للدراسة ، و التي أصبحت من المواضيع الواردة في العديد من الحقول العلمية و التخصصات المختلفة ، حيث يعتبر المورد البشري هو محور إرتكاز لهذه المفاهيم و هو أهم عامل لنجاح المؤسسة ، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة حل الإشكالية المتعلقة بكلا من متغيرات الدراسة و بمؤشرات خاصة لهما ، فدراستنا تناولت مدى تأثير إدارة الوقت على جودة و قيمة عمل المؤسسة ، بغية تحديد الآليات الفعالة إتجاه الوقت التي ترفع من قيمة العمل و منه تحقق الجودة في ذلك ، بإرساء عامل الوقت لدى العاملين بمختلف الأساليب التي تحقق بها المؤسسة الأهداف المنشودة و البقاء على التغيير المستمر .

فالدراسة الراهنة أكدت من خلال نتائجها على ضرورة الإستخدام الأمثل لإدارة الوقت الذي له تأثير على جودة و قيمة العمل بمجموعة الآليات و التدابير التي تضعها الإدارة من التخطيط له و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الوقت من أجل التحكم في الأوضاع و به تخلق بيئة عمل مناسبة لأداء مختلف المهام و المسؤوليات الخاصة بالعاملين ، و تكمن نجاح أساليب إدارة الوقت بالالتزام العاملين بها بالإضافة إلى كفاءتهم المساعدة في تحقيق إدارة ناجحة للوقت و التي من خلالها يكون لها تفوقا مؤسسيا .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب

1. إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، إبداع للإعلام و النشر ، القاهرة ، 2009 .
2. إبراهيم رمضان الديب ، أسس و مهارات إدارة الذات و صناعة التغيير و النهضة –إدارة الوقت- مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، 2006 .
3. إبراهيم علي رباحة ، مهارة إدارة الوقت ، شبكة الألوكة ، الموقع: www.Alukah.net ، (2020/09/24 ، 18:30).
4. أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم إجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، دراسات معاصرة في علم الإجتماع ، منشورات جامعة دمشق كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، قسم علم الإجتماع ، 2002-2003 .
5. إعتامد محمد علام ، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي ، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية مصر ، 1994 .
6. باسم عدلي ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية و نظم الحوافز ، 2005 .
7. بيتر دركر ترجمة عبد الهاني الميداني ، فن الإدارة ، الطبعة العربية 1 ، مكتبة العبيكة ، 2004 .
8. خالد سلطان ، إدارة الوقت ، شبكة الألوكة ، الموقع: www.Alukah.net ، (2020/09/25) ، (19:15)
9. دايل كارنيغي ، فن إدارة الوقت - كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك - ، مكتبة جزيرة الورد .
10. عائشة التايب ، النوع و علم إجتماع العمل و المؤسسة ، منظمة المرأة العربية ، القاهرة ، 2011 .
11. عبد الفتاح أبو غدة ، قيمة الزمن عند العلماء ، ط 10 ، مكتبة المطبوعات الإسلامية ، 1408هـ
12. عبد الكريم أبة الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميّز المؤسسي ، ط1 ، مكتبة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 . شريف محمد يوسف ، أهمية الموارد البشرية في التميّز المؤسسي و الإداري ، مكتبة جريدة الورد ، 2017 .

13. عبد الوهاب جودة الحاييس ، تقدير الإحتياجات للسكان المحليين كمدخل للتنمية : رؤى نظرية و منهجية ، جامعة عين شمس ، مصر .
14. علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1995 .
15. علي مبارك الهلالي و آخرون ، نظريات المحتوى السلوكية و النظريات الكيفية و أثرها في عملية التحفيز و إثارة الدافعية : دراسة وصفية تحليلية E-PREEDING OF THE 7TH INTERNATIONAL COMFERNCE EN ARABIC STUDIES & ISLAMIC CIVILIZATINN ، 2020 .
16. فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، الجامعية الإفتراضية السورية ، سوريا ، 2018 .
17. كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ، برلين-ألمانيا ، 2019 .
18. ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2013 .
19. ليستر آر. بيتل ترجمة محمد تجار ، إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت - ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان 1999 .
20. لينا جمال ، إدارة التميز و الإبداع الإداري ، ط1 ، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017 .
21. محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .
22. محمد إبراهيم بدر ، التفويض إيلاف ترين للنشر ، 2009 .
23. محمد أمين شحادة ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة (كيف تتجخ في إدارة وقتك .. و بالتالي حياتك ؟) ، دار ابن الجوزي ، المملكة العربية السعودية ، صفر 1427 هـ .
24. محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، فهرسة المكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2017 .
25. محمد سرور الحريري ، إدارة الأعمال الدولية و العالمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2012 .
26. محمد شاكر العصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، ط7 ، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة ، جدة ، 1987 .

27. محمود الحسن الحواسي و حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 .
28. محمود العزيز النجار ، الإدارة الذكية التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد / إتخاذ القرارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 .
29. منير عباس ، إدارة الوقت Time management ، مؤسسة إدارة الموارد البشرية ، 2015 .
30. ويتي جونسون ، بناء فؤيق متميز -تنمية قوتهم و قيادتهم في مضمار التعلم- ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة ، سبتمبر 2019 .
31. يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، دار فضاء للنشر ، 2011 .

ب . المجالات

32. تقنية محمد المهدي حسان ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، الأكاديمية الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 05 ، 2011 .
33. خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي : قيمته و أساليب إدارته ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 30 ، سبتمبر 2017 .
34. سامية بن عباس و هدى معيون ، إستخدام التخطيط الشبكي بتقنية جانث في إنشاء المشروع البيداغوجي بجامعة سوق أهراس ، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية ، العدد 03 ، 2017 .
35. سعيد بن حمود الزهراني ، تأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات ، مجلة عالم الجودة ، العدد الأول ، أغسطس ، 2010 .
36. شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية و دورها في تأصير روابط العلاقات العامة ، مجلة دراسات تربوية ، العدد 11 ، 2010 .
37. عبد الوهاب بن شباب بن شميلان ، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثرها على أداء العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، عدد 02 ، مجلد 39 .
38. عجيلات عبد الباقي ، إدارة الوقت - المعوقات و الحلول - مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، ديسمبر 2017 .
39. عمر مصطفى علي عثمان ، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهزري فيول ، الكلية الجامعية بضاء ، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي -جامعة المسيلة- ، العدد 04 .

40. مباركة خمقاني ، أساليب و أدوات تجميع البيانات ، مجلة الذاكرة ، تصدر عن مخبر التراث اللغوي و الأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري ، العدد التاسع ، جوان 2017 .
41. محمد بلال ، علماء الجودة (ادوارد ديمينج) ، مجلة عالم الجودة ، العدد 01 ، 2010 .
42. مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ، ثقافة الجودة الشاملة في التعليم مدارس تطوير .
43. مصطفى محمد السايح ، الجودة -جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة - (رؤية حول المفهوم و الأهمية) ، مجلة عالم الجودة ، العدد الأول ، 2010 .
44. موسى إبراهيم حريزي ز صبرينة غربي ، دراسة تقنية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها في البحوث الإجتماعية و التربوية و النفسية ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .
45. نجوى وفائي سليم ، ممارسات الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بجامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة ، مجلة الدراسات الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد 02 ، العدد 06 ، 2020 .

ج. الأطروحات و الرسائل العلمية

46. أحمد مخلوف ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال ، جامعة الجزائر ، تخصص معايير محاسبة دولية ، 2008 .
47. برباخ رابع ، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء الأقسام و معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرساضية ، جامعة محمد بوضياف ، تخصص نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، 2017 / 2018 .
48. قرش عبد القادر ، مكانة الوقت بين الفكر الإداري و الإسلامي : دراسة مقارنة ، جامعة عمار الثليجي ، الأغواط .
49. محمد عيشوني ، مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة ، الكلية التقنية حائل ، قسم التقنية الميكانيكي ، 2005 .

50. نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل ، معايير الجودة في المواقع الدعوية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، قسم الدعوة ، المعهد العالي للدعوة و الإحتساب ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 1435/1434 هـ .

د. القواميس و المعاجم

51. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي-فرنسي-عربي ، مكتبة لبنان .
52. القواميس و المعاجم :عربي-عربي ، الموقع: www.arabdict.com ، (2020/12/25) ، (20:03) .
53. محمد الجوهري ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي-عربي ، المشروع القومي للترجمة ، 2010 .
54. معاجم الوجيز ، www.maajim.com ، (20:47 ، 2021/01/08) .
55. معجم لسان العرب لابن المنصور ، موقع درر العراق : www.dorar-aliraq.net ، (14:11 ، 2020/12/25) .

هـ. مواقع إلكترونية

56. الموسوعة العربية ، فريدمان جورج ،الموقع : www.arab-ency.com.sy ، (18:47 ، 2021/01/10) .
57. لحبيب بلية و معمري المسعود ، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر :الخلفيات و الحدود ، الموقع : www.researchgate.net ، (19:57 ، 2020/01/01) .
58. مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظريات التنظيم و التسيير plateforme pédagogique de l'université sétif 2 ، الموقع : www.cte.univ-setif2.dz ، (17:43 ، 2021/02/02) .
59. مدحت جمال ، المسح الشامل و المسح بالعينة في البحث العلمي ، الموقع : www.maktabtk.com ، (21:41 ، 2021/01/22) .

60. يوسف الصفدي ، التفويض و أهميته و متى تتوقف عنه ، أكاديمية نيورونت ، الموقع : www.neronet-academy.com ، (13:54 ، 2021/02/23) .
61. هيئة التحرير ، 8 إستراتيجيات في إدارة الوقت يمكن أن تغير طريقة عملنا ، الموقع : www.annajah.net ، (22:36 ، 2021/03/01) .
62. عبد الرحيم محمد ، مهارات الإتصال في العمل ، مرجع أصيل في الإدارة و التنمية البشرية الموقع : www.dra-ama.com ، (21:43 ، 2021/03/24) .

المراجع بالغة الأجنبية :

63. Brian Tracky ، Time management ، Amcom American management assosiation ، Naw york ، 2013 .
64. C.Jossin ، Planification et ordonnance gestion de projet – gestion des M délais–gestion des gouts .
65. Daymi et Turki ، Management de la qualité ، référentiels qualité : historique rt étatv des lieux ، كلية العلوم بقابس ، 2011-2012 .
66. Importance de la gestion du temps dans l'entreprise ،
67. Marc Mousl ، Elton mayo et l'école des relations humaines ، d'alternatives économique ، N°255 ، mars 2007 .
68. Richard Walsh ، Time management second edition ، business avon massachusetts ، 2008 .
Site : www.devlopper-sonentrpris.com . (16/02/2021 ، 19 :47) .
69. Soliman Rakha ، Public administration ، dmietta university ، 21 march 2020 .
70. Toufik Radouch ، La gestion du temps et du stress organisée par Tmm formation ، university of sousse .
71. W.Chapman Michael Rupured ، Time mamangement 10 stretegies for better time management ، UG extention .