

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

قسم علم الاجتماع



IBN KHALDOUN
UNIVERSITY

عنوان المذكرة

هدر الوقت في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالقاعة المتعددة الخدمات رقم (02) تيسمسيلت

مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في تخصص:

علم الاجتماع تنظيم وعمل.

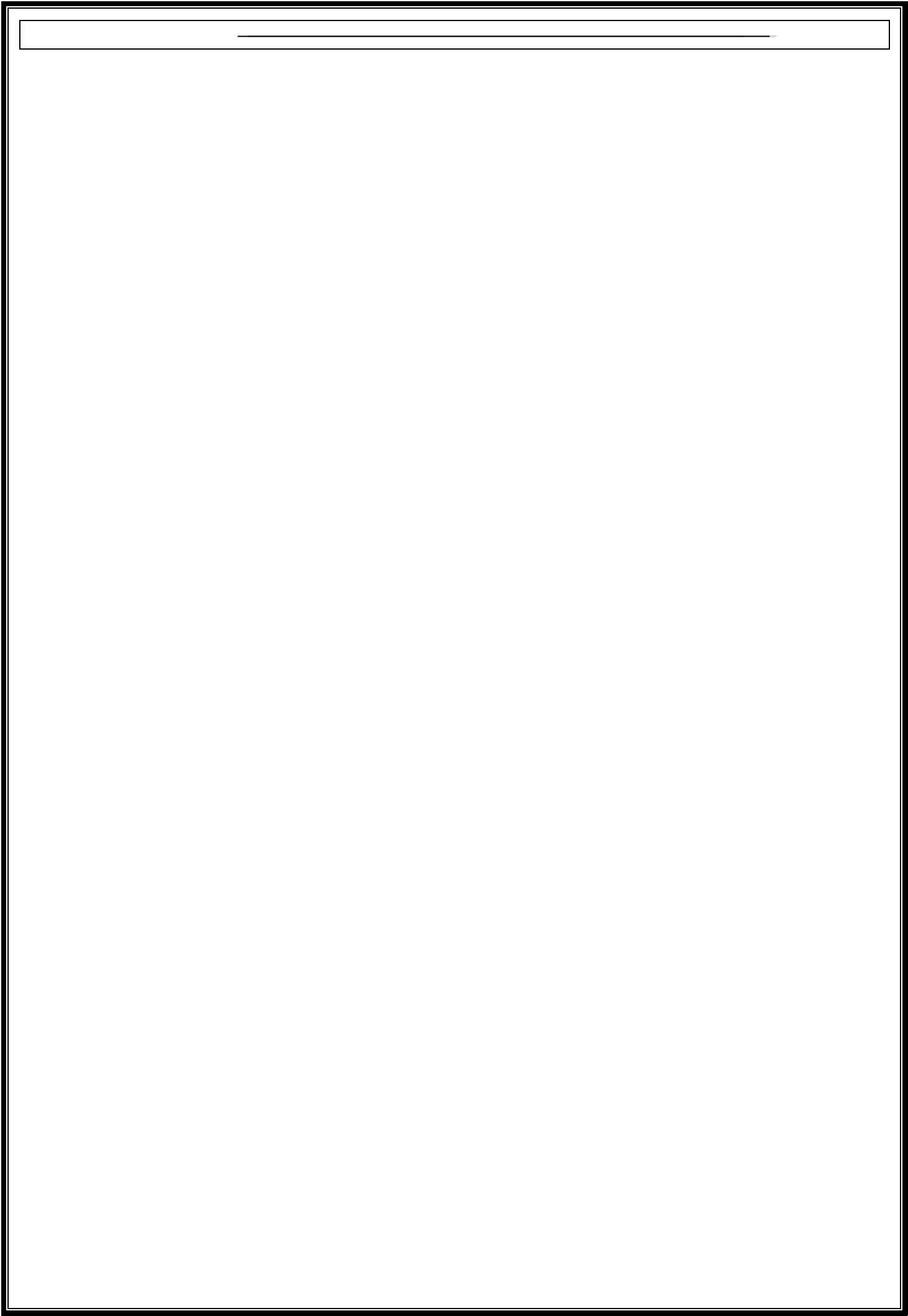
تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

موهوب مراد

إعداد الطالب :

عياد أمين

السنة الجامعية: 2025/2024



المحتويات:

- المحتويات .
- كلمة شكر وتقدير.
- قائمة الأشكال .
- قائمة الجداول .
- مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة .

الصفحة	المحتوى
01	تمهيد.
02	<u>أولاً:</u> أسباب اختيار موضوع المذكرة .
02	<u>ثانياً:</u> أهداف الدراسة.
02	<u>ثالثاً:</u> إشكالية الدراسة.
03	<u>رابعاً:</u> فرضيات الدراسة.
04	<u>خامساً:</u> مفاهيم الدراسة :
04	الوقت: (اللغوي والإصطلاحا).
06	المؤسسة: (لغة واصطلاحا).
06	هدر الوقت: (لغة واصطلاحا).
07	<u>سادساً:</u> الدراسات السابقة .
15	خاتمة.

الفصل الثاني : المؤسسة الجزائرية .

الصفحة	المحتوى
16	<u>تمهيد.</u>
17	<u>أولاً:</u> تعريف المؤسسة :
18	<u>ثانياً:</u> السياق التاريخي والتطور الفكري للمؤسسة :
21	<u>ثالثاً:</u> التناول السوسيوثقافي للمؤسسة :
24	<u>رابعاً:</u> التناول السوسيوثقافي للمؤسسة الجزائرية:
27	<u>خامساً:</u> الخصائص الأساسية للمؤسسة:
28	<u>سادساً:</u> أهداف المؤسسة:
29	<u>سابعاً:</u> أنواع المؤسسات:
33	خاتمة.

الفصل الثالث: إهدار الوقت.

الصفحة	المحتوى
36	<u>تمهيد.</u>
37	<u>أولاً:</u> تعريف الوقت .
38	<u>ثانياً:</u> أنواع الوقت.
40	<u>ثالثاً:</u> خصائص الوقت
41	<u>رابعاً :</u> أهمية الوقت.
42	<u>خامساً:</u> إهدار الوقت .
42	<u>سادساً:</u> مظاهر و تأثيرات إهدار الوقت في المؤسسة.
43	<u>سابعاً:</u> عوامل إهدار الوقت في المؤسسة.
50	خاتمة .

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة

الصفحة	المحتوى
53	<u>تمهيد</u> .
54	<u>أولاً: مجالات الدراسة</u> .
55	<u>ثانياً: منهج الدراسة</u> .
55	<u>ثالثاً: أدوات جمع البيانات</u> .
55	<u>رابعاً: العينة وكيفية اختيارها</u>
55	<u>خامساً: أسلوب التحليل</u>
55	<u>سادساً: تحليل المعطيات</u> .
89	<u>سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة</u> .
92	<u>ثامناً: صعوبات الدراسة</u>
92	<u>تاسعاً: الاقتراحات والتوصيات</u>
93	خاتمة الفصل
95	خاتمة عامة.
96	الملاحق .
102	<u>ملخص: (Abstract)</u>
105	قائمة المراجع.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الصعوبات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم

النبیین والمرسلین.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى أساتذتي الكرام في قسم علم الاجتماع بداية برئيس القسم الدكتور نور دين كرتالي ، الذين لم

يخلوا عليّ بتوجيهاتهم السديدة ونصائحهم الغالية.

إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور موهوب مراد، الذي كان لتوجيهاته القيمة ودعمه الدائم الأثر الكبير

في إخراج هذا العمل إلى النور.

إلى كل من مدّ لي يد العون في جمع المصادر والمراجع، وإلى كل من شاركني الرأي والنصيحة

جزاكم الله عني خير الجزاء ، وجعل ذلك في ميزان حسناتكم، إنه سميع مجيب.

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	يمثل متغيرات الدراسة	(1)
46	يمثل مهدرات الوقت بالنسبة إلى اليك ماكينزي.	(2)
46	بعض مهدرات الوقت مع الحل بالنسبة إلى اليك ماكينزي.	(3)
54	يمثل الهيكل التنظيمي للقاعة المتعددة الخدمات 02.	(4)
56	يوضح المخطط الدائري لمتغير الجنس للموظفين.	(5)
56	مخطط دائري لمتغير	(6)
57	مخطط دائري لمتغير المستوى تعليمي.	(7)
57	مخطط دائري لمتغير سنوات الخبرة .	(8)
58	يوضح المخطط الدائري لمتغير نوع الوظيفة	(9)
58	مخطط دائري لمتغير الحالة العائلية .	(10)
59	مخطط دائري يمثل متغير الأفراد المعالون.	(11)
59	المخطط الدائري لمتغير الإقامة للموظفين.	(12)
60	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية الرقابة من الإدارة	(13)
61	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت.	(14)
62	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل سوء توزيع المهام بين الموظفين.	(15)
63	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل تأخر صدور القرارات الإدارية	(16)
64	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.	(17)
65	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية أساليب التسيير .	(18)
66	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها.	(19)
67	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل غياب التحفيز	(20)

68	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل بيئة العمل غير مريحة.	(21)
69	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ازدواجية المهام.	(22)
70	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل.	(23)
71	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام	(24)
72	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية.	(25)
73	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية	(26)
74	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام.	(27)
75	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين.	(28)
76	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل النزاعات أو التوترات بين زملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط.	(29)
77	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الإلحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل	(30)
78	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء لإتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد.	(31)
79	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.	(32)
80	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام	(33)
81	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت	(34)
82	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل انخفاض الدافعية الذاتية للعمل.	(35)
83	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم القدرة على تحديد الأولويات.	(36)

84	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة.	(37)
85	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل.	(38)
86	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام	(39)
87	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	(40)
88	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل	(41)
89	المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الشعور السريع بالإرهاق أو الملل	(42)
90	أعمدة بيانية تمثل رتب العوامل المهددة للوقت حسب متوسط الحسابي	(43)

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	يوضح أهم المكونات الفرعية للمجموعات الرئيسية لمهدرات الوقت.	48
(2)	يوضح متغير الجنس للعمال .	56
(3)	يمثل توزيع الموظفين على فئات العمر .	56
(4)	يمثل توزيع الموظفين حسب مستوى التعليمي .	57
(5)	يمثل توزيع الموظفين حسب سنوات الخبر	57
(6)	يمثل توزيع الموظفين حسب نوع الوظيفة	58
(7)	توزيع الموظفين حسب الحالة العائلية	58
(8)	يمثل توزيع الموظفين حسب عدد الأفراد المعالون	59
(9)	يوضح إقامة الموظفين.	59
(10)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية الرقابة من الإدارة.	60
(11)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت	61
(12)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل سوء توزيع المهام بين الموظفين.	62
(13)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل تأخر صدور القرارات الإدارية	63
(14)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل <u>عدم</u> وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية	64
(15)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية أساليب التسيير	65
(16)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها	66
(17)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب التحفيز	67
(18)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل بيئة العمل غير مريحة	68
(19)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ازدواجية المهام	69
(20)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل كثرة الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل	70
(21)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام.	71
(22)	. يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية.	72
(23)	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء للمشاركة في	73

	استراحات طويلة أو غير ضرورية.	
74	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام.	(24)
75	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين.	(25)
76	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل النزاعات أو التوترات بين الزملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط.	(26)
77	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الإلاحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل.	(27)
78	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء لإتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد.	(28)
79	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف القدرة على التركيز.	(29)
80	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام	(30)
81	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت	(31)
82	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل انخفاض الدافعية الذاتية للعمل.	(32)
83	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم القدرة على تحديد الأولويات.	(33)
84	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة.	(34)
85	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل.	(35)
86	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام.	(36)
87	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.	(37)
88	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل.	(38)
89	يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الشعور السريع بالإرهاق أو الملل	(39)
90	يوضح ترتيب العوامل المهددة للوقت حسب المتوسط الحسابي من 05	(40)

المقدمة

مقدمة:

يُعدّ الوقت من أثمن الموارد التي يمتلكها الإنسان، إذ لا يمكن تعويضه أو استرجاعه، ومن ثم فإن حُسن استغلاله يُعدّ من المؤشرات الأساسية على الكفاءة الفردية والتنظيمية. وتزداد أهمية الوقت داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، باعتباره عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء وضمان الاستمرارية. غير أن واقع المؤسسات، خاصة في السياق الجزائري، يكشف عن مظاهر متعددة لهدر هذا المورد الثمين، لأسباب قد تكون ذات طبيعة تنظيمية أو ذاتية أو حتى ثقافية، ما يجعل من الظاهرة موضوعاً جديراً بالدراسة والتحليل السوسيولوجي.

إن ظاهرة إهدار الوقت داخل المؤسسة الجزائرية تطرح العديد من التساؤلات حول طبيعة العلاقات التنظيمية، ومستوى الانضباط، ومدى نجاعة أساليب التسيير المعتمدة، فضلاً عن الأبعاد السلوكية للعاملين داخل الفضاء المهني. وفي هذا الإطار، تأتي هذه المذكرة كمحاولة لفهم الظاهرة سوسيولوجياً، عبر دراسة ميدانية أُجريت على مستوى قاعة متعددة الخدمات 2 بولاية تيسمسيلت، سعياً لتحديد أبرز أسباب إهدار الوقت، وتجلياته، وآثاره على الأداء المؤسسي.

وقد تم بناء الدراسة وفق مقاربة سوسيولوجية شملت الجوانب النظرية والتطبيقية، حيث تم تقسيم المذكرة إلى أربعة فصول أساسية:

- خُصّص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، حيث تم عرض أسباب اختيار الموضوع، وأهدافه، وإشكاليته، وفرضياته، بالإضافة إلى توضيح المفاهيم الأساسية ومراجعة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تناول الفصل الثاني موضوع المؤسسة الجزائرية من الزاويتين التاريخية والسوسيولوجية، مع التركيز على نشأتها، خصائصها، وأهدافها.
- بينما تطرّق الفصل الثالث إلى ظاهرة إهدار الوقت، من حيث تعريفها، خصائصها، مظاهرها داخل المؤسسات، والعوامل المؤدية إليها.
- أما الفصل الرابع فقد عُني بالثّق الميداني والتطبيقي للدراسة، حيث تم فيه عرض منهج البحث، أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج، وصولاً إلى مناقشة المعطيات المجمعة، والتوصيات المقترحة.

إن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى تشخيص واقع إهدار الوقت داخل المؤسسة المدروسة، بل تطمح أيضاً إلى المساهمة في لفت الانتباه إلى أهمية ترشيد استعمال الوقت كمؤشر على فعالية التسيير وجودة العمل، في أفق تطوير أداء المؤسسات الجزائرية بما يتلاءم مع التحديات الراهنة.



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يلعب الوقت اليوم دورا هاما في مختلف مناحي حياتنا إذ يعتبر العنصر الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عمل نريد انجازه ، فكل شيء مرتبط بالوقت ، خاصة في كيفية استخدامه و استثماره للوصول إلى تحقيق الأهداف الموحاة من العمل خاصة إذا تم استغلاله الاستغلال الأمثل ، ولأن الوقت يعد من بين الموارد الأساسية في المؤسسة والمنظمة بشكل عام وفي ظل المميزات و الخصائص التي ينفرد بها ومن منطلق أنه المورد الوحيد الذي إذا ذهب فلن يعود ، فقد شكل ذلك صاحب تغير كبيرا في النظرة للمورد البشري كأهم مورد في المنظمة ، فأصبح الوقت على اعتبار أنه يكتسي طابعا وأهمية بالغة تجعل منه موردا فريدا وضروريا بالمقارنة بباقي الموارد الأخرى خاصة وأنه المورد الوحيد الذي لا نستطيع التحكم فيه ، فمرور الوقت أو ضياعه لا يمكن استعادته مهما فعلت المؤسسة لأن الوقت الذي يمضي لا يرجع ولعل تلك الخاصية التي جعلت من الدراسات تتجه اليوم للاهتمام والعناية بدراسة الوقت وإدارته ولأن الوقت كمورد يدخل ضمن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة بداية من العملية الإنتاجية و التسويقية والمالية وكذا إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد.

أولاً: أسباب اختيار موضوع المذكرة.

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث لدراسته والتعمق فيه ، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع هدر الوقت في المؤسسة الجزائرية نذكر:

1. اندراج موضوع هدر الوقت في المؤسسة ضمن مجال التخصص.
2. الأهمية المتزايدة التي يعرفها موضوع الوقت في العمل والذي بات يشكل فارق حاسم في جميع أنواع المؤسسات ، خاصة الإنتاجية و الخدماتية .
3. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي يكتسبها الموضوع ، لاسيما بعدما أدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري وتسليمها بأنه المصدر الرئيسي للرفي بأدائها.
4. معاناة المؤسسات الجزائرية من تدني مستويات أدائها ، نتيجة لإهمال أهم مواردها وعلى رأسهم الوقت ، وذلك نتيجة للعوامل الإدارية والتنظيمية و الاجتماعية والشخصية وغيرها ، والتي كانت سببا لإهداره ، وكذا عجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي.
5. إثراء المجال المعرفي بدراسة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بهذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

1. التعرف على مختلف الظروف التي قد تحيط بالعامل في مكان عمله.
2. تكوين نظرة حول عمليات تهيئة ظروف العمل في ظل المعايير والمقاييس المتعارف عليها.
3. تقديم إطار نظري يحدد أهمية الوقت داخل المؤسسة ويبين مختلف العوامل المتحكمة فيه.
4. الوقوف عند واقع ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية .
5. معرفة مدى تأثير الظروف المحيطة بالعامل على وقت العمل، و محاولة معرفة العناصر والعوامل التي تهدر الوقت في المؤسسة.

ثالثاً: الإشكالية. إن اختلاف الدول المتقدمة عن غيرها من دول العالم ، يتجلى في عدة أوجه و عدة خصائص ويعتبر تطور مؤسساتها الوجه الأكبر الذي يميزها ، وهذا نظراً لاهتمامها الكبير بالمؤسسة وبدراسة الموارد الأساسية لازدهار وتقدم بيئة العمل داخلها ، فالتطورات الهائلة التي مست المنظمات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة أدت إلى ظهور دراسات و بحوث عامة ومختصة تعالج مشاكل وعراقيل تمس السير الحسن للمؤسسة ، و من أهم مواضيعها إدارة الوقت في العمل ، فالوقت هو الحياة وهو أندر مورد إنساني وتنظيمي ، كان و لا يزال في قمة الموارد وهذا رغم الانفجار التكنولوجي والتقني في عصرنا

الحديث ، وقد نظّر له المفكرون و المنظرون و علماء الاجتماع منذ النشأة الأولى لمفهوم العمل ، والبدايات الأولى لتشكيل المنظمات والمؤسسات والى يومنا هذا ، حيث يؤكدون على الأهمية البالغة لحسن إدارة الوقت ، وعلى خطورة عدم الاهتمام به ، لأنه لا يقل عن أهمية انجاز الأعمال والوصول لتحقيق الأهداف ،ومنه وانطلاقاً من المكانة البالغة و المهمة للوقت في العمل وفي المؤسسات خصوصاً ، ظهرت عوائق و مشاكل عكرت من السير الحسن و الأمثل لفترات العمل داخلها ، خاصة تلك الموجودة في الدول النامية كالجزائر ، بحيث تعاني هدراً كبيراً في الوقت ، وفي طرق الاستغلال الأمثل له ، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تطبيق الإدارة الفعالة للوقت وتشكل العوائق ،التي تقف حائلاً أمام تحقيق أهدافها ، وكذلك قد يتعرض الأداء والقدرة التنافسية للضعف في المؤسسة ، وقد تناول هذا الموضوع الدراسات السوسيولوجية على أوجه مختلفة ، وهناك أبحاث أخرى من أهمها ما توصل إليه "إليك ماكينزي" في كتابه مصيدة الوقت ، حيث ركز على عشرون عاملاً مهدراً للوقت في العمل داخل المؤسسات بصفة عامة ، وقد تشارك في العديد منها مع "دليل كارنيغي" في كتابه "فن إدارة الوقت " ، كما قامت عدة دراسات وطنية وعربية بالبحث في الموضوع ، وقد صبت معظم نتائجها في ثلاثة عوامل أساسية وهي عوامل تنظيمية و عوامل اجتماعية وعوامل شخصية كانت سبباً مباشراً أو غير مباشر في إهدار الوقت في المؤسسات ، سواء بطريقة قصدية أو غير قصدية ، ومنه نطرح السؤال الأساسي:

- إلى أي مدى تساهم العوامل التنظيمية (الإدارية) ،و الاجتماعية، والشخصية في تفشي ظاهرة هدر الوقت داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت، من وجهة نظر الموظفين؟

أما الأسئلة الفرعية فهي كالتالي:

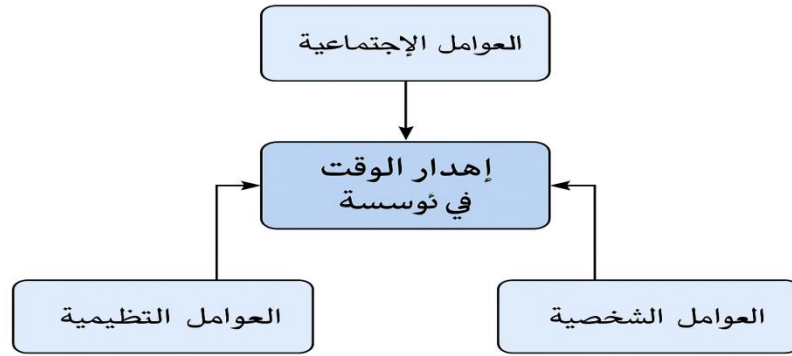
- هل هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل التنظيمية و الإدارية داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت ؟
- هل هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل الاجتماعية للعمال داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت ؟
- هل هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل الشخصية للعمال داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت ؟

رابعاً:فرضيات الدراسة.

1- هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل التنظيمية و الإدارية داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت.

2- هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل الاجتماعية للموظفين داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت.

3- هناك علاقة بين إهدار الوقت و العوامل الشخصية للموظفين داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت.



الشكل رقم (1): يمثل متغيرات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة.

إن لتحديد مفاهيم الدراسة وتوضيحها أهمية بالغة لان اللغة العلمية تعمل على إقامة الانسجام بين الألفاظ وزيادة على ذلك فإننا لا نستعمل الكلمة في العلم دون أن نحددها بدقة قدر الإمكان وبكيفية واضحة ، وذلك من أجل تجنب الغموض بين معناها العلمي وبين استعمالها العامي ، فالدقة هي ميزة أخرى من مميزات اللغة العلمية لهذا، فالتعريف بالألفاظ يعتبر جزء ضروريا لتهيئة العمل العلمي أو إعداده لان كل هذه العمليات تهدف إلى إعطاء وضوح أكثر للغة المستعملة حتى يتسنى فهمها وتأويلها بكيفية واحدة من طرف أي شخص كان¹، لهذا قمنا بتناول أهم المفاهيم المستعملة في موضوع دراستنا :

1. الوقت:

1-1 لغة : الوقت مقدار من الزمن وكل شيء قدرت له حيناً ، فهو مؤقت ، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت ، يقول ابن سيده : الوقت مقدار من الدهر معروف ، وأكثر ما يستعمل في الماضي وقد استعمل في المستقبل، واستعمل "سيبويه" لفظ الوقت في المكان ، تشبيهاً بالوقت في الزمان لأنه مقدار مثله² ، وبالرغم من الاختلاف

¹- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر- الجزائر- ، طبعة ثانية منقحة . 2004 - 2006، ص52.

²- الإمام ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي ، مؤسسة التاريخ العربي ، بيروت - لبنان- الطبعة الثالثة 1999، الجزء 15، ص107.

في معنى الوقت فانه تقريبا يحمل نفس المعنى . وقد ذكر ربنا عز وجل الوقت في كتابه الكريم في عدة سور من القرآن الكريم وقد توعّد بمحاسبة من يسيء وبهمل إدارة وقت حياته ، فيقول تعالى : " إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا". قال ابن مسعود رضي الله عنه إن للصلاة وقتا كوقت الحج، وقال زيد ابن اسلم قال: منجما كلما مضى نجم جاء نجم، يعني كلما مضى وقت جاء وقت¹، وكما جاء الوعيد بالعقاب على لسان النبي عليه الصلاة والسلام فقال: " لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه..."².

1-2 اصطلاحا: يقصد بالوقت من الناحية القانونية وتحديدًا قانون العمل هو المدة أو الفترة الزمنية المحددة التي يلتزم العامل بقضاائها في العمل ، تنفيذًا للمهام والواجبات المرتبطة بمنصب العمل ومن ثم فان مدة العمل تندرج في إطار الضوابط الهامة التي تدخل في تشكيل الشروط والظروف العامة للعمل³، وقد ساهم المشرع الجزائري في تحديد ساعات العمل الأسبوعية والتي كانت أربعًا وأربعين ساعة وقلصت بموجب الأمر (0-97) المؤرخ في 11 يناير 1997 حيث أصبحت أربعين 40 ساعة أسبوعيا كما أعطى للمؤسسة حرية توزيعها على عدد أيام الأسبوع المادة 22 من قانون 110⁴.

و من جهة أخرى فقد درس المفكرون والباحثون مصطلح الوقت من عدة أوجه، فحسب دراسة قام بنشرها مخبر تحليل العمل والدراسات الارغونوميا بجامعة عنابة والتي خلصت إلى أربع اتجاهات الأول أشار للوقت من خلال قياسه وهو ما ذهب إليه كل من القاموس الأمريكي "وبستر" الذي أورد الوقت من خلال الفترة الذي يؤدي بها النشاط وهو نفس النهج الذي ذهب إليه "هاشم الشيني" حيث ربطه بالكمية أما الاتجاه الثاني فقد أكد على تعريف الوقت من خلال خصائصه وهو ما ذهب إليه "ناصر محمد العديلي" الذي أكد على عدة خصائص كصعوبة تجميعه أو شراؤه وتخزينه أو إطالته ، وذهب البعض في الاتجاه الثالث للوقت من خلال عملياته كما ذهب إليه "محمد الصير" في الذي أشار إلى كل من عملية التخطيط والتنظيم والرقابة في تعريفه للوقت ، أما الاتجاه الرابع فقد نظر للوقت من منظور الموارد ، حيث تم اعتباره كمورد جد مهم للإدارة وهو ما ذهب إليه "احمد إبراهيم احمد" أين اعتبر الوقت من أهم الموارد الأساسية في المنظمة بالإضافة إلى كل من المورد البشري المورد الخام والمال⁵، ونتيجة لهذا البحث فالوقت عند تقديره كميا هو مجموعة من الساعات والدقائق في حياتنا ، ولكنه

¹ - عماد الدين ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، دار صادر، بيروت لبنان، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع الرياض - السعودية - المجلد الثاني ص 98.

² - محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح سنن الترمذي. مكتبة المعارف للنشر و التوزيع الرياض - المملكة العربية السعودية - المجلد الأول. الطبعة الأولى 2000م. رقم الحديث 2417، ص 572.

³ - البشير هوفي ، الوجيز في شرح قانون العمل ،جسور للنشر والتوزيع المحمدية - الجزائر - ، طبعة الثانية ، مزيده ومنقحة 2003 ص 161.

⁴ - سلمى لحمر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض المؤسسة الإستشفائية العمومية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة (2012 - 2013) ، ص 70.

⁵ - بحري صابر و خرموش منى، الوقت و أهمية إدارته في المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02) ، مخبر تحليل العمل والدراسات الأرغونوميا ، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر -، مجلة التكامل ، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 18.

من الناحية الاقتصادية مثلاً هو مورد هام وعنصر من عناصر العملية الإنتاجية أين يتدخل الوقت في تحديد سعر المنتجات وجودتها، والوقت بالنسبة للإدارة هو عدد ساعات العمل الفعلية التي يتم فيها تقديم مجموعة من الخدمات التي تدخل ضمن صميم عمل الإدارة المعنية¹.

2. المؤسسة:

2-1 اللغة : مشتقة من أسس ، الأسس والأسس والأسس أصل البناء والأسس مقصور منه وجمع الأسس إسساس مثل عسّ وعساس ، وجمع الأسس أسس مثل قذال وقذل ، وجمع الأسس أساس مثل سبب وأسباب . والأسيس أصل كل شيء وأساس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وهو من الأسماء المشتركة² ، فالمؤسسة جمع مؤسسات صيغة المؤنث لمفعول أساس. وهي منشأة تؤسس لغرض معين³.

2-2 اصطلاحاً: تعد المؤسسة (institution) أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة و المعممة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل والتفكير و الإحساس ، وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية ، كما أنها تعد مصدراً للممارسات الاجتماعية المتكررة ، والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية ، وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية⁴.

3- هدر الوقت:

3-1 اللغة : الهدر ما يبطل من دم وغيره . هدر يهدر بالكسر ، ويهدر بالضم ، هذراً وهذراً بفتح الدال أي بطل ، وأهدره السلطان : أبطله وأباحه . ودمأؤهم هدر بينهم أي مهدرة . و تهادر القوم أهدروا دماءهم . وذهب دم فلان هذراً وهذراً بالتحريك ، أي باطلا ليس فيه قود ولا عقل ولم يدرك بثأره. وفي الحديث النبي صلى الله عليه وآله وسلم " أن رجلاً عض يد آخر فنذر سنه فأهدره" أي أبطله وفي حديث آخر للنبي عليه الصلاة والسلام "من أطلع في دار بغير إذن فقد هدرت عينه" أي إن فقئوها ذهبت باطلة لا قصاص فيها ولا دية⁵.

وهكذا فإن معنى الهدر يصب حول السقوط والضياع بالمفهوم السلبي للأشياء المقترنة معه، فهدر الوقت أي ضياعه وسقوطه وخسارته .

3-2 اصطلاحاً : لقد تناول موضوع إهدار الوقت العديد من الباحثين في شتى الميادين ، وقد أعطوه تعريفات مختلف كل من ميدان تخصصه، فعرفه المختصون في عالم الشغل مثل الباحث "إليك ماكزني mackenzie "

¹ - بحري صابر و خرموش منى، مرجع سابق ، ص19.

² - الإمام ابن منظور، لسان العرب ، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي ، بيروت - لبنان -، الطبعة الثالثة، 1999، الجزء 01، ص 105.

³ - المعاني لكل رسم معنى ، معجم عربي عربي موقع الكتروني خاص بالترجمة . <https://www.almaany.com/ar>

⁴ - جون سكوت (ترجمة محمد عثمان) ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت - لبنان - الطبعة الأولى

2009 ، ص357.

⁵ - الإمام ابن منظور، الجزء 15، مرجع سابق، ص37.

فيرى أنه يتمثل في " كل شيء يمنع المدير المؤسسة من انجاز الأهداف بأكثر السبل المتاحة فعالية ¹. كما يعبر عنه أيضا على أنها أخطاء تمس العمليات الإدارية، التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه والرقابة و الاتصال و اتخاذ القرارات ²، كذلك يفسرها على أنها عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو نشاطا يأخذ وقتا غير ضروري، أو عمل لا يعطي مردودا مناسباً مع الوقت المبذول من أجله ، فالتوظيف غير الملائم للوقت سبب لمضيعته، كما قد يكون سبب ضياع الوقت ، وأعطى مثالا على ذلك "أنت كإداري أو العاملين أو آخرون يطرقون باب المدير لزيارته بدون تخطيط مسبق ولديه أعمال هامة لإنهائها، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه ولهذا فإن إدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ويبقى الحل في الإداري والقائد الفعال ³.

وهناك تعريف آخر يعبر عن مهدرات الوقت على أنها "عبارة عن جملة من العوامل و الظروف و الأحداث و المواقف التي تحدث مع العمال في أوقات عملهم الرسمي، مما تعطله و تؤخره عن انجاز المهام الموكلة إليه ، والواجبات الملقة على عاتقهم" ⁴.

سادساً: الدراسة السابقة:

1- الدراسات العربية :

1.1- دراسة عبير فوزي الخطيب بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على المستوى أداء العاملين"، طبيعة الدراسة مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية بالأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني و محاولة معرفة عنصر الوقت و المتغيرات الأساسية له ، استخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من 1400 موظف وموظفة موزعين على ثلاث شركات وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها :

- أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) على رفع مستوى أداء العاملين .
- تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية .

¹ - أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم. مرجع سابق، ص110.

² - خديجة حوحو ، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - الموسم الجامعي 2016-2017 ، ص 15.

³ - حديدان صبرينة و خالد أسماء ، قراءة في مضيعات الوقت والمنهج الملائم لأدائه ، جامعة يجل - الجزائر -، مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية ، العدد 11، ص140.

⁴ - منال بومعروف و هشام بوبكر ، مضيعات الوقت بين البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة 20 اوت سكيكة الجزائر . المجلد 17/العدد 01، 2023، ص749.. 1112-8151 issn : 2588-2317 eissn

- - يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت .

2.1- دراسة د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة المشرق الخرطوم بحري الخرطوم السودان ، تحت عنوان "أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي" جامعة المشرق الخرطوم - السودان - دراسة ميدانية إدارة بنك أم درمان السودان 2020

و قد اعتمد الباحث عينة من مجتمع البحث تتكون من 50 مستهدفاً ، من جميع فئات الإدارة داخل البنك، حيث هدفت الدراسة إلى :

- معرفة مستوى إدارة الوقت والأداء المؤسسي .
 - معرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي.
 - معرفة هل هناك علاقة إحصائية بين الأداء المؤسسي والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) .
 - معرفة أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، ومعرفة الاختلاف في مستوى الأداء المؤسسي وواقع إدارة الوقت في المؤسسة والتعرف على مدى العلاقة الايجابية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي.
- أهم نتائج الدراسة تمثلت في تحديد الوقت المخصص لتحديد مشكلة الأسباب والحلول وتحويل الأهداف إلى خطط عملية للاستفادة من أهمية الوقت وتحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت .

3.1- غزاوي تيسير راوية عنوان الدراسة إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرية الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال في الأردن (من وجهة نظرهم) ، طبيعة رسالة ماجستير إدارة عامة ، جامعة اليرموك الأردن، وقد استهدفت الدراسة جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن أي 181 عاملاً ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال ، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم ، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين.

وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها:

- كان مستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات مرتفعاً.
- كان المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات مرتفع .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال تعزي الخصائص الديموغرافية و الوظيفية للعاملين فيها.
- وجود اثر دال إحصائياً لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل ، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت منفردة على سرعة الأداء باستثناء مجالي وضع الأولويات و استخدام الموارد وكانت العلاقة ايجابية ، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء باستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العلاقة ايجابية ، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع

مجالات إدارة الوقت على حجم الأداء باستثناء مجالي التحكم بالمقاطعات و الانضباط باستخدام الوقت و كانت العلاقة ايجابية ،كما تبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائيا لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الأداء باستثناء مجال استخدام الموارد ، وكانت العلاقة ايجابية .

2- الدراسات المحلية :

1.2- دراسة حسين حبيبو تحت عنوان " إدارة الوقت و الأداء " ، طبيعة الدراسة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، حيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية ،ببوعاتي محمود ، ولاية قالمة حيث شملت الدراسة 64 عامل من أصل 320 عامل .

■ **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع و تحليل معطيات من ميدان البحث.

■ **أدوات الدراسة :** استعمل الباحث الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية .

■ **فصول الدراسة:** قسم الباحث مذكرته إلى خمس فصول تناول في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة،فتطرق من خلاله على الأهداف وأسباب اختيار الموضوع، والإشكالية ومعها الفرضيات وتطرق في المفاهيم الأساسية إلى إدارة الوقت وأنواع الوقت وأساليب وأهمية إدارة الوقت ،والى مضيعات الوقت و إلى الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

بينما تناول في الفصل الثاني المداخل النظرية لدراسة إدارة الوقت والأداء فنذكر النظريات التالية : الكلاسيكية ،الإدارة العلمية ،التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية النيوكلاسيكية ، العلاقات الإنسانية، الحاجات X، و لادوغلاس ماك جريجور، الحديثة،النظرية Z ،اتخاذ القرار ، الرياضية ، أما الفصل الثالث فتناول الدراسة السابقة الجزائرية والعربية ،أما الرابع تناول الباحث خلاله الإطار المنهجي للدراسة ،أما الفصل الخامس تركه الباحث لتحليل المعطيات ولمناقشة للنتائج .

■ **الإشكالية:** بحيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي في الإشكالية وهو:

هل توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بـ "بوعاتي محمود" ولاية قالمة؟

وقد تم طرح عدة تساؤلات :

■ هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت و زيادة الإنتاج بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بـ "بوعاتي محمود" ولاية قالمة ؟

■ هل توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بـ "بوعاتي محمود" ولاية قالمة ؟.

■ هل توجد علاقة بين المضيعات الاجتماعية للوقت وجماعة العمل بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بـ

"بوعاتي محمود" ولاية قالمة؟

وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف:

الأهداف الذاتية: محاولة جمع وترتيب التراث النظري حول موضوع الدراسة وكذلك وضع الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات الدراسة.

الأهداف الميدانية: محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة وكذلك معرفة عناصر و محددات إدارة الوقت وتحديد أبعاد الأداء ومكوناته، ومحاولة معرفة مضيعات الوقت في المؤسسة، ومعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء.

أما النتائج فقد أفضت هذه الدراسة إلى نتائج ، أهمها وجود علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج ، كما أثبتت وجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء ، كما خلصت إلى وجود علاقة بين مضيعات الوقت الاجتماعية والالتزام و كنتيجة عامة وجوابا للسؤال الرئيسي هو " وجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء " .

تقييم: مست الدراسة نوعا مهما من انواع المؤسسات وهو القطاع الصناعي الخاص وقد خلصت الى نتائج قيمة كما سبق ،ولكن الدراسة لم تكن بذلك الحجم الشمولي الذي يمس القطاع او هذا النوع من المؤسسات فلا يمكن تعميم النتائج عليها .

2.2- دراسة مصار نورهان وذياب ابتسام بعنوان إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية وهذا لنيل شهادة الماستر ل م د دفعة 2021 بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم المكتبات جامعة العربي تبسي رحمه الله تعالى ولاية تبسة .

وقد تمت الدراسة على عمال مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي تبسي رحمه الله.

■ **الإشكالية:** انطلق الباحث من السؤال الجوهرى هو " كيف يمكن أن تساهم إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين المكتبة الجامعية ؟

و طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

هل المكتبة الجامعية تدرك أهمية إدارة الوقت؟

ما هو واقع أداء العاملين بالمكتبة الجامعية ؟

ما هي أهمية وفوائد إدارة الوقت بالنسبة للمكتبة الجامعية ؟

ما هي الإستراتيجية المتبعة في تقييم أداء العاملين؟

ما هي أهم المتطلبات الواجب توفيرها في إدارة الوقت في المكتبة الجامعية ؟لله تعالى ولاية تبسة .

■ **المنهج:** استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع.

■ **الأدوات المستعملة في البحث:** تم استخدام المقابلة المباشرة .

■ **فصول الدراسة:** قسم الباحث فصول دراسته إلى خمسة فصول فتناول الفصل لأول الإطار النظري ، الذي تطرق إلى الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع والأهداف والأهمية لهذا الموضوع والدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فتناول المكتبة تعريفات وأهداف ووظائف و أنواع المكتبة الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية مقومات المكتبة الناجحة مشكلة المكتبات . أما الفصل الثالث فتناول أساسيات إدارة الوقت تعريف إدارة الوقت كما تناول أهمية وخصائص ومراحل إدارة الوقت وكذلك التوزيع الإداري للوقت وإدارة الوقت في المكتبات الجامعية وخطوات ومكونات الإدارة الناجحة للوقت ومناهج وأساليب الإدارة الناجحة للوقت العوامل المؤثرة في فعاليات إدارة الوقت وإستراتيجية إدارة الوقت و مزايا ومعيقات إدارة الوقت ، أما الفصل الرابع فتناول أثر الوقت على أداء العاملين . فتطرق التعريف و مزايا وصعوبات و أهداف إدارة الأداء وعلاقة مستواه بإدارة الوقت دور إدارة العمل في تخفيف من ضغوط العمل إضافة إلى نقاط أخرى . أما الخامس فقد تناول خلاله الدراسة الميدانية بالتحليل والمناقشة للنتائج المتحصل عليها .

وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيرها على أداء العاملين وكيفية إدارته.
 - الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المكتبات الجامعية على إدارة وقتهم و السعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل لتحسين أدائهم .
 - محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت لرفع أدائهم المهني ومحاولة التعرف على واقع أداء العاملين في المكتبة الجامعية .
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إدارة فعلية للوقت في العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي تبسي ، و كذلك وجود صعوبات تقف عائقا أمام تحسين إدارة الوقت بالمكتبة .
- 3.2- دراسة سلمى لحرر بعنوان تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية وذلك لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قسنطينة 02 .**

■ الإشكالية: انطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن أن تؤثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي بجيجل؟

و الأسئلة الفرعية :

ما هو المقصود بظروف العمل ؟

ما هي مختلف الإجراءات المتبعة في تهيئة ظروف العمل؟

ما مفهوم أداء العمل وما هي العوامل المتحكمة فيه ؟

ما هي طبيعة العلاقة بين ظروف العمل وأداء هيئة التمريض في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي بجيجل؟.

■ **المنهج:** اعتمد الباحث على منهجين الوصفي والتحليلي ،كذلك استخدم المنهج الاستقصائي لمعرفة كيفية تأثير ظروف العمل على مستوى الأداء في المستشفى .

■ **الأدوات:** اعتمد الباحث على الملاحظة والمقابلة والاستبيان .

■ **فصول الدراسة:** قام الدارس بوضع خطة تتضمن ثلاثة فصول ، اثنان للنظري وواحد للدراسة الميدانية ،أما الأول يتضمن تقديمًا عاما وشاملا لتهيئة ظروف العمل ، أما الثاني يدور حول العلاقة بين ظروف العمل وأداء العمل . الفصل الثالث يتعلق بالدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي بجيجل .

وقد مست الدراسة جميع ممارسي مهنة التمريض بالمستشفى العمومي محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل ، وكانت أهداف الدراسة كما يلي:

- التعرف على مختلف الظروف التي قد تحبط بالعامل في مكان عمله .
- تكوين نظرة حول كيفية تجسيد عمليات تهيئة ظروف العمل في ظل المعايير والمقاييس المتعارف عليها .
- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم الأداء ويبين مختلف العوامل المتحطمة فيه .
- تحليل تأثير تهيئة ظروف العمل على أداء العمال .
- الوقوف على واقع ظروف العمل في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي بجيجل ، من خلال الاطلاع على مختلف الفعاليات التي تبادر بها المؤسسة في سبيل تهيئة ظروف العمل .
- معرفة مدى تأثير أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتهيئة ظروف العمل
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تشخيص واقع ظروف العمل بالمؤسسة حيث كانت في مستوى المتوسط كما توصلت إلى إثبات وجود علاقة طردية وقوية بين كل من ظروف العمل وأداء هيئة التمريض فكلما هيئت ظروف العمل بشكل جيد كلما ساهم ذلك في زيادة رضا العمال عنها وزاد شعورهم بالولاء للمؤسسة .مما يؤدي إلى دفع العامل إلى أداء جيد .

3- الدراسات الأخرى:

1.3- دراسة ساغيون لي ، ديردي ماكان ، جون ماسنجر، مكتب العمل الدولي(منظمة العمل الدولية)
بعنوان ساعات العمل القوانين والأنظمة في منظور المقارنة العالمي ، مست هذه الدراسة أكثر من خمسين دولة نامية أو تلك التي في مرحلة الانتقال ،بهدف تسليط الضوء على ساعات العمل وظروف العمل و دراسة سياسات وقت العمل في تلك الدول. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

النتائج: -أن عامل واحد من أصل خمسة حول العالم أو أكثر من 600 مليون شخص مازالوا يعملون أكثر من 48 ساعة في الأسبوع وذلك لتوفير احتياجاتهم . كذلك توصلت إلى أن 22% من قوة العمل العالمية يعملون ساعات طويلة ومرهقة .

- إن ساعات العمل القصيرة قد يكون لها نتائج أكثر ايجابية ،على عدة مستويات (صحة العمال وعائلاتهم .تخفيض الحوادث في مكان العمل .تحقيق إنتاجية أعلى ومساواة بين الجنسين . ولكن ساعات العمل القصيرة في الدول النامية تعمل على نشر الفقر .
- توزيع ساعات العمل في الدول المدروسة متفاوتة إلى حد بعيد و محاولات تخفيض عدد ساعات العمل في هذه الدول فاشلة لأسباب عدة أهمها حاجة العمال لساعات العمل الطويلة لكسب لقمة العيش إضافة لعوامل أخرى.
- القوانين والسياسات النازمة لوقت العمل كان لها .بشكل عام اثر محدود على معدل ساعات العمل الفعلية في الاقتصادات النامية وخاصة عدد ساعات العمل الأسبوعية القصوى .
- خلصت الدراسة إلى وجود فجوة واضحة بين الجنسين في ساعات العمل .
- تشير الدراسة إلى أن الاقتصاد غير المنظم الذي يوفر أكثر من نصف مجموع فرص العمل في مختلف مناطق العالم النامي ثلاثة أضعافها في الذاتي .

اقتراحات هذه الدراسة :

- تقليص ساعات العمل الطويلة من اجل تخفيض مخاطر الإصابات وأمراض العمل .
- اعتماد إجراءات توفيق بين وقت العمل والظروف الوطنية وأوضاع الأسرة كالوقت المرن والإدارة العائلية الطارئة والعمل لبعض الوقت .
- تشجيع الارتقاء بالعمل لبعض الوقت الرفيع المستوى المحدد من قبل المؤسسات المحلية والتقاليد والمعلن عنها عن طريق المبادئ والمقاييس الموجودة في اتفاقيات منظمة العمل الدولية .
- اعتماد ساعات عمل قانونية وملائمة يمكنها أن تساهم في تحسين إنتاجية الشركات .
- دراسة اتخاذ إجراءات تسمح للعمال تكريس وقت اكبر لعائلاتهم وإعطائهم القدرة على التأثير على برنامج عملهم من اجل جعل وظائف الاقتصاد النظامي ممكنة لمزيد من النساء .

2.3- دراسة لأكومب فيرونك . بعنوان تحليل تنظيم إدارة وقت المديرين عن طريق الأنشطة والمهام .وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة كيبك مونتريال كندا 2011 منشورة على موقع <http://ca.pdf.archipel.uqam> .

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة المهام والأنشطة التي تشغل في وقت المديرين أكثر والتي يمكن إزالتها تحويلها أو تفويضها أو تحسينها ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أهم أنواع التخطيط هو التخطيط اليومي ولا يوجد هناك أي هامش للطوارئ .
- تصنف الأولويات في خانة الاستعجال ثم الأهمية ،وغياب تفويض السلطة بسبب غياب الكفاءات .

خاتمة:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث يشكل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة، ويوفر الخلفية المعرفية والمنهجية التي تساعد على فهم الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة. ومن خلال هذا الإطار، قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، واستعراض أبرز النظريات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يُمكننا إن شاء الله تعالى من وضع بحثنا في سياق علمي ، وتحديد موقعه من الأدبيات القائمة.



الفصل الثاني

المؤسسة في الجزائر

تمهيد:

شهد الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخر نسبيا ، ولم تتضح فكرة تناول المؤسسة كبناء اجتماعي مستقل إلا حديثا ، إذ ظلت جهود علماء الاجتماع لفترة طويلة مرتبطة بتناول ممارسة العمل في ذاتها ما يتصل بها من مجالات وظواهر أخرى.

وقد مر مفهوم المؤسسة في مسيرة علم الاجتماع العام بمراحل تطور مختلفة ، ولئن واكب بروز مفهوم المؤسسة بدايات نشأة علم الاجتماع كتخصص مستقل بذاته عن باقي تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، فإن المفهوم اليوم يشهد تغيرات فكرية جوهرية فرضتها طبيعة ما تشهده الأنساق العامة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية من تحولات اقتصادية واجتماعية هيكلية ¹.

¹ - عائشة التايب ، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة ظ الطبع والنشر والتوزيع منظمة المرأة العربية ، القاهرة - مصر - ، طبعة الأولى 2011 ، ص 63.

أولاً: تعريف المؤسسة :

فهذه بعض المفاهيم الاجتهادية لمصطلح المؤسسة :

- 1- **تعريف كارل ماركس MARX Karl :** المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.
- 2- **تعريف "فرانسوا بيرو PEROUX François :** ويعرف المؤسسة بأنها: " منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته ويرى أيضا بأن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات.
- 3- **تعريف ويليام سمنر (William Sumner):** كان ينظر إليها على أنها مجموعة من العادات تنتمي بطرق غير مقصودة وغير مخطط لها ، حيث تم تبني طرق معينة من التمثيل والتفكير والإحساس ، وتم تكرارها عبر الزمن لتصبح طرق تعامل روتينية مسلما بها .
- 4- **تعريف هربرت سبنسر Herbert spencer :** عرف المجتمعات أنها تتألف من مؤسسات محلية وشعائرية وسياسية واكليريكية (دينية)، وحرفية (مهنية)، و صناعية ¹.
- 5- **تعريف دور كهايم:** تعتبر المدرسة الدوركهامية السبابة إلى إكساب المؤسسة ذلك المفهوم المحدد ،وقد تم ضمنها تجاوز التعريفات الانتروبولوجية البسيطة للمؤسسة ليقع اعتبارها بمثابة أساليب " للعمل والإحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة " ²، وقد عبر دور كهايم عن الفكرة بنجاح حيث أجملها في فكرة المبادئ القانونية او الأخلاقية أو العرفية الكامنة في الحقائق الاجتماعية الحصرية لمجتمع معين وعلى سبيل المثال أكد دور كهايم أن الأعمال المنطقية الحسابية للناس في علاقاتهم الاقتصادية لا يمكنها أن تحدث فقط إلا بسبب الافتراض المسبق للأعمال لعنصر الاعتبار المعياري غير التعاقد الذي يعبر عنها ³.
- 6- **تعريف ماكس فيبر max weber :** عرف فيبر المؤسسة على أنها " تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تجدد شكل المؤسسة في مكتب، وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أو توتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية ⁴.
- 7- **تعريف تالكوت بارسونز Parsons Talcott :** يعتبر المؤسسة كتنظيم وهو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة .

¹ - جون سكوت ، مرجع سابق ، ص 357 .

² - عائشة التائب، مرجع سابق، ص 63 ص 64.

³ - جون سكوت مرجع سابق ، ص 358.

⁴ - لعويسي وردة ودحمان مسيعة ، معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل -الجزائر - ، سنة الجامعة 2018-2019، ص 23.

8- تعريف روبرت ميرثون Merton Robert: ويؤكد " أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي ، وعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم واعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق البعض وكذلك مكانات التسلسل ، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات ". وهنا تأكيد على فكرة النسق ضمن الوحدات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق هدف وفي هذا السياق يرى **لوموان " Lemoigne "** " إن المؤسسة ليس لها من الحقيقة إلا الخرائط أو النماذج التي ننشئها إذا وجد نموذج واحد للمؤسسة ، يعني أن هذه الأخيرة سوف تكون حقيقة أي سوف يكون هذا النموذج حقيقيا وخصوصا بها ، وتعريفها يكون حسب ذلك النموذج وبالتالي فإن هذا التعريف يشكل اعترافا صريحا على أن الاختلاف في تحديد المفهوم الخاص بالمؤسسة ، يعد أمرا واردا ويجري تحديد نموذج معين على مقاس تواجدها في محيط بعينه من باب الواقعية ، وبأكثر وضوحا يذهب الباحث **bertalanffy.von** إلى اعتبار المؤسسة " كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيًا ، و كمتعامل اقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية وبواسطة المفاهيم المستعملة والمتطورة في النظرية العامة التنظيمية¹.

ثانيا: السياق التاريخي والتطور الفكري للمؤسسة :

لم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة، أو التجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات وخاصة في العصور القديمة (قبل القرن التاسع ميلادي) تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزارعات، ويسمى هذا الاقتصاد بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه. وما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها، لبساطة معيشتها.

1- من القرن 09 إلى القرن 15: وسميت هذا الفترة بالعصور الوسطى، عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي، القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك وهو القطاع الزراعي. كل هذا كان أرضا خصبة لظهور مذهب جديد يسمى بالرأسمالية التجارية أو مذهب التجاربيين.

2- تشكل المؤسسة (ق 15 إلى ق 18): في نهاية المرحلة الإقطاعية حيث عرفت تلك المجتمعات بعض الحرف التقليدية البسيطة والفردية في نفس الوقت، كصناعة أدوات الصيد والملابس الجلدية وغيرها، إلا أن الإنسان وبطبيعته النابذة للتملك والعبودية، جعلت الطبقة "العقيمة" كما سماها رجال الدين بطبقة الإقطاعيين، ينتقلون من الريف إلى المدينة، أين يجدون طلبا لسلعهم التقليدية الحرفية. ومن ثم تشكلت وحدات حرفية (بداية تشكل المؤسسة). كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل

¹- غراز الطاهر ، مقارنة سوسيولوجية لعلاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة نظرية)، جامعة جيجل -الجزائر- ، مجلة أبعاد مختبر الأبعاد القيمية للتحويلات الفكرية والسياسية بالجزائر ، جامعة وهران 02 ، المجلد 05 ، العدد 01 جوان 2019. ص80.

إنتاج أشياء ومقتنيات معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، ويتم الإنتاج في شكل أسري يغيب عنه الاستغلال أو القسوة؛ وهكذا فقد أنشئت عدة ورشات حرفية للنجارين والحدادين والنساجين... الخ.

1.2- الوحدات المنزلية: في أوج انتشار هذه الوحدات أصبح هناك ملاكا كبارا، لهم من الأموال ما يؤهلهم لشراء الوحدات بأكملها، وسمي هؤلاء الملاك بالتجارين الرأسماليين، وشيئا فشيئا أصبح الحرفيون عبارة عن عمال وأجراء لا غير، وتبلور هذا النظام في أوروبا، وخلال القرن السابع عشر للميلاد (1600م) ورغبة من التجار الرأسماليين في زيادة إنتاجهم تماشيا مع ازدياد الحاجيات وتنوع الرغبات فكر هؤلاء في إنشاء وحدات حرفية منزلية، فهم يتكفلون بتوفير النقد والمواد الأساسية، وتعطى لهذه العائلات آجال محددة للصناعة.

2.2- الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية: إن ثراء طبقة التجار الرأسماليين، مكنتهم من امتلاك آلات يدوية، حيث أصبحت هذه الوحدات الحرفية ولأول مرة تستعمل الآلات المدارة يدويا (Manufacture) وكان هذا أول انطلاقة للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا وحتى المصنع سمي تبعا للآلة اليدوية بـ "المصنع اليدوي".

3- تشكل المؤسسة منذ القرن الثامن عشر إلى نهايته (1700-1799): وفي هذه الحقبة ومع التحكم الكلي لأرباب الأموال الرأسماليين، تأسست مدرسة تسمى "مدرسة مذهب الاقتصاد الحر"، والرأسماليون الطبيعيون (مدرسة الفيزيوقراط)، بزعامة "فرنسوا كيناي"، وقد اعتمدت هذه المرحلة على فكرة الحرية الاقتصادية (دعه يمر دعه يعمل، faire Laissez et passer Laissez)، وسلمت هذه المدرسة بأن الزراعة أو المنتج الزراعي هو أساس الاقتصاد، وفي ذلك القرن أهملت الوحدات الحرفية، وبقيت على حالها في أحسن الأحوال وقسمت هذه المدرسة الجميع إلى، مالك: وهو الطبقة الغنية والحاكمة من أصحاب الأراضي الزراعية.، منتج: وهم من يعملون في القطاع الزراعي، عقيم: أو الطبقة العقيمة التي تضم الحرفين في القطاعات غير الزراعية.

4- تشكل المؤسسة من نهاية القرن الثامن عشر إلى 1945م: وفي هذه المرحلة نشأت مدرسة تسمى بالمدرسة الكلاسيكية أو الليبرالية الصناعية، وكان رائدها الاقتصادي آدم سميث (1723-1790)، وقد نادي هو الآخر بالحرية الاقتصادية، وشهدت هذه الحقبة تطور في التقنية العلمية وظهر ذلك جليا من خلال حلول الآلة المتطورة محل أدوات الصناعة التقليدية والآلات اليدوية واخترعت أول آلة نسيج في أوروبا سنة 1735م. واستخدم البخار والفحم كقوة للمحركات؛ لتكون هذه الفترة نقطة انطلاق الثورة الصناعية في أوروبا. وقد انعكس ذلك مباشرة على أداء المؤسسات الإنتاجية، حيث عرفت المؤسسات تزايدا كبيرا من حيث عددها، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية ونوعية السلع المصنعة وتماشى ذلك مع النمو الديموغرافي، وازدياد وتنوع حاجات الإنسان وخلال هذه الفترة هز الاقتصاد العالمي مشكلة اقتصادية كبيرة أدت إلى توقيف الآلة الإنتاجية، وكساد السلع، وإفلاس المؤسسات؛ وهذا عقب الحرب العالمية الأولى، وسميت هذه الأزمة بأزمة الكساد العالمي، واشتدت الأزمة بين سنوات 1929م و1932م حينها طالب جون مينارد كينز (1883-1946) مؤسس علم الاقتصاد الحديث، وقد جدد النظرية الكلاسيكية حتى سمي رائد المدرسة الكلاسيكية بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية من خلال

استعمال أدوات السياسة المالية. ورفض كينز اعتبار الاقتصاد على أنه يتشكل من وحدات ومؤسسات متناثرة، بل ربط كل المؤسسات بالاقتصاد الكلي للدولة، طالبا منها، أي الدولة التدخل لإنشاء مؤسسات عمومية كبيرة¹.

5- المؤسسة في عصرنا الحالي: ولعل التطور الذي شهدته المجتمعات الغربية في العقود الأخيرة وما ارتبط به من تغير في البناءات والنظم الاجتماعية، فرض قوانينه على جميع مناحي الحياة ومجالاتها، انعكس على منظوماته ومؤسساته، وكذلك في علومه ومعارفه، فاصطحب تطور المؤسسة تطور المعرفة العلمية خاصة بها، في استطراد علمي ونظري غير ليس فقط المفهوم بل محددات المؤسسة الهيكلية والبنوية ومناخها الداخلي، فبين الورشة والمصنع والمؤسسة تأرجح التنظير الفكري بين علم اجتماع المصنع وعلم اجتماع العمل وسوسيولوجيا المؤسسة²، وهكذا ومما سبق فإن التطور الفكري والبناء التراكمي للمؤسسة الحديثة نتج عنه العديد من وجهات النظر حملت العديد من الآراء والأفكار ما أكسب المؤسسة المعاصرة عدة ميزات وخصائص أهمها:

- التطور الدائم والمتزايد الذي عرفته المؤسسة وخاصة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية وخصوصا بعد الثورة الصناعية.
- تعدد النشاطات والمجالات التي باتت المؤسسة تشرف عليها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أماكن مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات³.
- التوسع في قطاع الخدمات والاستخدام غير المنظم هما من سمات الاقتصاد المعولم اليوم، ويشكلان أيضاً المصادر الرئيسية لساعات عمل أطول فترات العمل في قطاع الخدمات والقطاعات المتفرعة عنه هي الأكثر تنوعا وتشير الدراسات إلى أن الاقتصاد غير المنظم، الذي يوفر أكثر من نصف مجموع فرص العمل في مختلف مناطق العالم النامي، وثلاثة أخماسها في العمل الذاتي، وحوالي 30% أو أكثر من مجمل الرجال العاملين لحسابهم الخاص يعملون أكثر من 49 ساعة في الأسبوع⁴.

¹- فوزي محيريق بن الجليلي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- الجزائر- مطبعة الرمال ولاية الوادي - الجزائر - 2020، ص 35.

²- بن الطاهر حمزة، من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر -، Eissn2019: 2507-7333 2676-1742: Issn524.

³- لكل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، جامعة ابن خلدون - تيارت- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، السنة 2021-2022 ص 6، ص 7، ص 8.

⁴- ساغيون لي، دبردي ماسنجر، جون ماسنجر، ساعات العمل القوانين والانظمة في منظور المقارنة العالمي. مكتب العمل الدولي. منظمة العمل الدولية جنيف. ISBN 987-92-2-119311-1. أخبار (م ع د) بيروت الخميس، ٧ حزيران/يونيو ٢٠٠٧.

- التنوع والاختلاف في المذاهب الاقتصادية والإيديولوجيات، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين.
- تمتلك المؤسسة خاصة الاقتصادية شخصية قانونية تنفرد من خلالها بالاستقلال الإداري والمادي مما يمكنها من حقوق التملك والتصرف كما يترتب عليها في المقابل تبعات ذلك من تعدد للمسؤوليات و الواجبات. المؤسسة الاقتصادية نواة نشطة وتفاعلية ضمن محيطها فهي قادرة ضمن محيطها على الإنتاج والتنافس لضمان حقها في الاستمرار والبقاء، كما تتميز المؤسسة المعاصرة أيضا بقدرتها على خلق القيم المضافة سواء كانت في شكلها المادي كالسلع والعوائد المالية أو في شكلها المعرفي كابتكارها للأفكار والتكنولوجيات المستحدثة.
- تعمل المؤسسات المعاصرة ضمن خطط واضحة بغية الوصول لجملة من الأهداف الكمية والنوعية المسطرة مسبقا، وتتضمن تلك الخطط مجموعة متناسقة من السياسات والبرامج والتقنيات وأساليب العمل المميزة .
- خاصية التنظيم والقدرة على إعادة التنظيم، حيث تعرف المؤسسة أساسا بمجموعة الموارد البشرية والمادية المنظمة لتحقيق جملة من الأهداف، حيث ومن خلال التعريف يظهر لنا القدرة التي تمتلكها المؤسسة الحديثة في تنظيم تلك الموارد، كما تمتلك القدرة أيضا على التكيف بإعادة تنظيم مواردها بما يسمح بحل مشكلة أو مجموع مشاكل طارئة.¹

ثالثا: التناول السوسيوتاريخي للمؤسسة :

ترتبط بدايات التفكير العلمي في ظاهرة المؤسسة بوصفها مجالا يمارس ضمنها مختلف أنشطة الإنتاج بأولى محاولات تفهم ظاهرة العمل داخل المؤسسات أو التنظيمات وتفسيرها، والتي برزت كنتيجة حتمية لتنامي العمل الصناعي وظهور كبرى البيروقراطيات الإدارية المرتبطة به خلال نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين. والتي برزت كذلك كاستجابة لحاجة اجتماعية ملحة دعت إلى ضرورة الاهتمام بظواهر العقلانية والانتظام والمراقبة كعناصر أساسية في سياق اقتصادي وتاريخي اتسم بتنامي حجم وعدد الوحدات الصناعية الكبرى التي لم يكن من اليسير على القائمين عليها إدارتها وفق لما كان معمول به في السابق في الوحدات الصناعية ذات الأحجام المحدودة، وهو واقع حال استوجب تدخل زمرة من المفكرين والباحثين الميدانيين والأكاديميين للإسهام كل من موقعه ووجهة نظره و الغوص في أعماق ظاهرة العمل، ومحاولة استكشاف بعض جوانبها وخفاياها².

وقد كانت الإرهاصات الأولى للتراث السوسيولوجي المتوفر في محال المؤسسة والتنظيمات، تعود إلى المدارس الكلاسيكية في بدايات القرن العشرين ، هذه المدارس أخذت على كاهلها مهمة العمل على تحسين الإنتاج ورفعته وزيادة الأداء ، والانتقال بالعملية الإنتاجية من الطرق الامبريقية القديمة المبنية أساسا على نظرية التجربة و

¹- لكل الأمين مرجع سابق ،ص6، ص7، ص8.

²- عائشة تايب، مرجع سابق ص56 ص55 ص54.

الخطأ ، إلى رحاب العلم والمعرفة والتخطيط المسبق ، حيث يرجع الفضل إلى ثلاث نظريات مثلتها و تسمت بها هاته المرحلة هي " الإدارة العلمية" لكل من فريدريك تايلور صاحب (نظرية التكوين الإداري) "هنري فايول"¹، وكذلك تتجلى في أفكار "ماكس فيبر"، وقد مثلت كل من نتائج الدراسات الميدانية في أفكار المهندس "فريدريك تيلور"، ثم في نتائج الدراسات الميدانية المنجزة من قبل "إلتون مايو" في مصانع "الهاثورن" ومثلت أعمال كل من "تيلور" و"مايو" أبرز محطات النظر المستوحاة من عمق ميادين ممارسة العمل. وقد اجتهدت كل قراءة من تلك القراءات في مقارنة تنظيمات العمل والمؤسسات ، من خلال تدارسها للآليات المستحكمة في الأطر التي ينجز ضمنها من ناحية ،ومن خلال تمثيلها للارتباط الوثيق بين العمل كنشاط وبين الأوضاع المتصلة به داخل مجال ممارسته من الناحية الأخرى، ولئن ارتبط تصور بعض هؤلاء بأهمية "التنظيم العلمي للعمل" كأحد أبرز وأنجع آليات التحكم في مسارات الإنتاج²، وأما النظرية الثالثة فهي النظرية البيروقراطية لمؤسسها "ماكس فيبر" .

كما لا ننسى إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية ولروادها (أبراهام ماسلو والتون مايو) وغيرهم، كما ساهم " جورج فريدمان " في الطرح السوسيولوجي للورشة الصناعية و كذلك نفس الشيء بالنسبة للنظرية البنائية الوظيفية والدراسات الميدانية المتشعبة بتوجهها النظري ودون الخوض في رحاب النظريات ومبادئها وأسسها وأهم إسهاماتها فإنها جميعا اختزلت في دراستها للوسط الإنتاجي حيث كانت تركز و تقوم على دراسة العمل وليس المنظمات أو المؤسسات.

وباختصار إعتقد الفكر الكلاسيكي أنه تحرر في اختياراته بعد عصر التنوير ، لكنه في واقع الأمر تحرر من النمط التفكير الأحمادي اللاهوتي، الذي كانت تسيطر عليه الكنيسة ،ليقع تحت سيطرة الفلسفة الوضعية ،التي تحكم على الأمور من منطق العقل المطلق والخالص، غير أن مشاكل التنظيم والتنسيق والقيادة والاتصال التي أصبحت تطرحها المنظمات الكبيرة في المجتمع الغربي، جعلت من هذا الفكر الأحادي غير قادر على استيعاب هذه المعطيات الجديدة ، التي جعلت من المصنع أو الورشة الإنتاجية، تأخذ شكل آخر غير الذي كان ، ولهذا كتب ألان توران في ستينيات القرن الماضي يقول أن التقدم الصناعي والتعدد المتنامي لتقنيات والتوطين الصناعي إلى غير ذلك من العوامل الأخرى التي أخذت في التطور المتنامي منذ نهاية القرن التاسع عشر عقدت من مشاكل المؤسسة، فبعد التغيرات العميقة التي عرفها المناخ الاقتصادي العالمي خاصة الأزمة البترولية في سنوات السبعينيات وما ترتب عنها من آثار بالغة فقد فرض واقع جديد يتطلب تغيير الدهنيات والسلوكيات السابقة ، كما كان للتطور الهائل في مجال التكنولوجيا الذي ظهر في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، أدى بدوره إلى ظهور نمط تنظيمي جديد ،وسقوط النمط التaylorي القائم على تحليل المنصب ،وتقسيم وتوزيع العمل إلى مهام جزئية بسيطة³، وهكذا فقد شهدت بعض الساحات الفكرية والبحثية منذ ثمانينيات القرن العشرين نسقا مكثفا من الإنتاج العلمي المكتوب حول سوسيولوجيا التنظيم والمؤسسة، بشكل أسهم في إفراز تراكم علمي مهم وتطور لافت

¹ - بن الطاهر حمزة ،مرجع سابق، ص525 .

² - عائشة التايب ، مرجع سابق ص55،54ص،

³ - بن الطاهر حمزة ،مرجع سابق ، ص526.

للمقولات والمقاربات، وقد ساعد التوظيف الميداني والتطبيقي لتلك المقاربات والمقولات المطورة ضمن نظريات علم اجتماع التنظيم و المؤسسة في انتشار ذلك التخصص متجاوزا الحدود التقليدية لعلم اجتماع العمل، والمتمثلة في باحات المؤسسات الاقتصادية، ليشمل دراسة سائر الهياكل التنظيمية كالمستشفيات والمؤسسات التربوية والأطر السياسية والإدارية كالجمعيات والأحزاب والوزارات، وغيرها من التنظيمات، وأصبح مجال علم التنظيمات كما يسميه بعض الدارسين اليوم، يجلب اهتمام عدد من الباحثين ذوي التخصصات العلمية والأكاديمية المتنوعة. كما أضحت سوسيولوجيا التنظيمات والمؤسسات بوصفها تشمل مختلف المداخل السوسيولوجية المعتمدة في دراسة التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية، تصنف كأحد فروع وتخصصات ذلك النطاق الأوسع الذي أصبح يعرف بعلم التنظيمات. ومن المهم التأكيد على ارتباط ذلك التصنيف برغبة علماء الاجتماع في تمييز التناول السوسيولوجي للتنظيمات والمؤسسات عن غيره من أشكال التناول العلمي الأخرى المعتمدة من قبل بعض التخصصات كعلوم الإدارة والتسيير والموارد البشرية والاقتصاد، وعلم نفس الشغل، وغيرها من التخصصات العلمية ذات المنهجيات المختلفة ومقاييس التحليل المتباينة¹.

رابعا: التناول السوسيو تاريخي للمؤسسة الجزائرية:

إن الدارس والمنتبع لصيرورة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية والإدارية منذ الاستقلال الوطني عام 1962 يجد نفسه في ديمومة تشخيص لإيديولوجيات السائدة والمتحركة في توجيه تغيير نمط وشكل المؤسسات، ولعل الظروف القاهرة التي سادت الدولة الحديثة المثقلة بنتائج الاستعمار الاستيطاني الطويل والحرب التحريرية و الصراع الإيديولوجي الذي حدث بعد ذلك والذي ألقى بثقله وظلاله على تمظهر و نمط التسيير في المؤسسة الجزائرية²، لهذا فإن مدى التنمية يجب أن يتناسب في واقع الأمر مع حجم التأخر للمتراكم في جميع الميادين لدى الشعوب التي تعرضت للسيطرة الاستعمارية والتي عانت الاستعمار الامبريالي كالجائر، فللتنمية بالنسبة لهذه الشعوب تعبر عن الجهود الواجب بذلها لتدارك تخلفها وتحديد طبيعة التغيرات التي ينبغي القيام بها في كل الميادين للتخلص من حالة التخلف³، كما أن الاختلاف الإيديولوجي الذي نشأ بعد المستعمر والذي وصل حد الصراع بين المشرقيين الماركسيين والمغربيين الرأسماليين في الساحة السياسية والاقتصادية الجزائرية، ألقى بظلاله على تمظهر المؤسسة ونمط التسيير فيها. فبين معضلة "الفرنكفوني المتغرب" و"الماركسي المصلح" وتغييب البعد الوطني تم استنساخ مناهج التسيير من خلال الأدبيات السوسيولوجية للأطروحات الفاعلة آنذاك على مستوى العامل، و في مفارقة عجيبة ظل التوجه المؤسساتي في السنوات الأولى للاستقلال بعيدا ومناقضا تماما للتوجه السوسيولوجي للفكر الاجتماعي المسيطر في الجامعة والمراكز البحثية، ففي حين اختار النظام السياسي

¹ - عائشة التايب، مرجع سابق، ص55، ص56.

² - بن الطاهر حمزة، مرجع سابق، ص528.

³ - محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري التحليل السوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري

المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر - 1984، تشير 2172، ص102.

التحرري بقيادة الرئيس بن بلة الماوية (نسبة إلى ماوسي تونغ) نهجاً وفكراً اقتصادياً، سيطر التوجه الغربي فكراً ولغةً ومنهجاً على الجامعة الجزائرية والمؤسسة على يد الفرنسيين ، و في الوقت الذي كانت فيه الميادين السوسيواقتصادية تشكل موضوعاً للتحوّل الشامل احتفظت الجامعة الجزائرية ببنائها المادية و البيداغوجية، وبرامجها التي ورثتها من الإدارة الاستعمارية ، بحيث أنها اشتغلت بهذا الحال حتى سنة 1971 ، يؤكد ذلك كولون Coulo حيث يقول: "الجامعة الجزائرية 1970 لازالت تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966 حين كانت المحاولة الأولى القطيعة مع الاستعمار في السنوات الأولى من الاستقلال ضرباً من الخيال رغم الخطاب الاشتراكي الشعبي الذي ساد حينذاك. إن فكرة (التسيير الذاتي Auto Management) النموذج الاقتصادي الأول لتسيير المؤسسة الجزائرية والذي يعرف في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة عفوية بطبيعة ثورية لظروف اقتصادية، سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط، لقد خرجت الجزائر من الحرب واقتصادها شبه مدمر حيث غادر العاملون بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم (90 %) معمرين وأجانب، تاركين المؤسسات والإدارات مهملة ، غادر خلال 09 أشهر حوالي 800 ألف شخص، وكان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثاً، إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة تفوق (70%) الفقر، التهميش الأمية (98%).. الخ، هنا أخذت محاولات العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب، بهدف حماية الاقتصاد الوطني، و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، مما جعل الدولة أمام الأمر الواقع فيما يخص تقنين التسيير الذاتي في 18 مارس 1963، لحماية حقوق العمال، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات¹.

وهكذا فقد كانت العشر سنوات الأولى من الاستقلال كلها بمثابة نقائص ملموسة برزت على صعيد البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري ، وفي المقابل كانت كعوامل قوية فجرت الحركة الجماعية التي ساهمت في تنصيب المؤسسات الجزائرية في مكانها المناسب إلى أن يحين وقت اعتماد السياسة التخطيطية ، مثل أول مخطط رباعي بين سنتي (1970-1973)، الأمر الذي رفع معنويات و آمال وتطلعات الشعب الجزائري ، وبوجه خاص في مجال التصنيع كقاعدة اقتصادية تساهم في تطوير مختلف البنيات الاجتماعية والاقتصادية في إطار ما تنبأه النظام الحاكم²، وعليه فالمؤسسات في ظل ذلك النمط التسييري ، لم ترتكز جهودها وطاقاتها فقط على الجانب الإنتاجي ما كان مطلوباً اقتصادياً ، بل كان هناك سياسة اجتماعية ديناميكية، تبيّنت من خلال تأسيس مراكز

¹ - بن الطاهر حمزة ، مرجع سابق، ص528.

² - طویل محمد ، مقارنة سوسيو تاريخية لبلورة مؤسسات المجتمع المدني في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ،مجلة الواحات

للبحوث والدراسات 2014، العدد 20، ص348، ص357، ص345.

التكوين لعمالها ، وإنشاء تعاونيات استهلاكية وغيرها ، وفي النهاية هناك نظام جديد يتعلق بالعلاقات بين العمال و مسيرهم، ما يطلق عليه بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إن التغيير الذي عرفته المؤسسة الجزائرية وخاصة الاقتصادية خلال السبعينيات عرف تغيير نوعي في العلاقات بين العمال والمسيرين ، وذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الإشراف والقاعدة ، وإشراك العمال في التسيير إلى جانب المسيرين الذين عينتهم الدولة ، وإذا كان من أهداف إشراك العمال هو محاربة ظاهرة البيروقراطية التي تعرقل نشاط المؤسسات الاقتصادية، بما تفرضه من قيود إدارية واحتكار للمعلومات وعرقلة الاتصال ، فإن هذه الظاهرة كما يشير الميثاق الوطني لا تشكل ظاهرة تختص بالمؤسسة والأجهزة الاقتصادية فقط ، إن جهاز الدولة على مختلف المستويات معرض للبيروقراطية .ويمكن إن يكون بدوره لعرقلة حسن سير المؤسسات ونشاط المؤسسات هذا وإذا كان الغرض هو إحداث أسلوب جديد، يستند على المشاركة الفعالة للعمال لآليات التسيير، جنبا إلى جنب للعمال مع المسيرين المعنيين ، بغية محاربة كافة العراقيل والتجاوزات البيروقراطية غير إن الشعبية كانت دائما الإيديولوجية المسيطرة لهذه المرحلة ،والاشتراكية تعبيرها التأسيسي¹، إن المشروع المجتمعي الجزائري كان مماثلا لتجارب المجتمعات الاشتراكية ، غير إن تحقيق الاحتياجات الضرورية للسكان كان يمثل دورا رئيسيا من أدوار الدولة، وبالنظر إلى شريحة العمال ، فقد كانوا منظمين في إطار لجان للإدارة الذاتية في مجال الفلاحة ،وهياكل أخرى متعددة ، مثل المؤسسات الصناعية² . بالموازاة مع هذه العمليات التنموية المتميزة التي شهدتها المجتمع الجزائري في محاولة لتخطي عقبات الوضع الاجتماعي والاقتصادي الذي أثر على مستوى مردودية هذه المؤسسات ، وفعاليتها الاقتصادية ، ومع نهاية الثمانينات و مع الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية التي ميزت الاقتصاد الوطني ،وانعكاسها بصورة سلبية على عموم المؤسسات العمومية وخاصة الاقتصادية ، محور اهتمام المتتبعين للشأن العمالي في الخارطة الاقتصادية ، فعلى غرار مخططات الإصلاح الاقتصادي الذي شمل كافة المؤسسات العمومية الاقتصادية عبر مراحل متعددة منذ الاستقلال ، وعليه كان لزاما إعادة النظر في كفاءات إعادة تفعيل المؤسسة العمومية والاقتصادية ، وطبيعة هيكلتها وأهدافها ،هذا ما دعا لإحداث تغييرات متتالية ، تعمل على تحرير الاقتصاد الوطني بأساليب أكثر واقعية ، تعتمد على المنحي الليبرالي متمثلا في خيار الخصخصة في منتصف التسعينات، وتحرير الاقتصاد الوطني ومن ثمة يصبح الواقع الاقتصادي المؤسساتي يشهد تحديا حقيقيا يطبعه تميز الخصوصية الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية للمجتمع الجزائري ومؤسساته ومن هنا تتبلور بؤرة التركيز في خضم تجربة تحول المؤسسة الجزائرية نحو الخصخصة ، ومنه إلى اقتصاد السوق ، كإحدى التحديات أو الخيارات التي انتهت إليها آخر المحطات الاقتصادية لتفعيل دور المؤسسة الاقتصادية وفقا لمتطلبات الخصخصة ، غير أن الاختلاف الموجود بين المنظرين والمفكرين في حقل العلاقات العمالية في المؤسسة الجزائرية يبقى متواجدا إلى يومنا هذا³.

1 - غراز الطاهر ، مرجع سابق، ص149، ص150، ص151 .

2 - طويل محمد ، مرجع سابق، ص345، ص348، ص357.

3 - رفيق قروي ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة ، مذكرة لنيل

شهادة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر-السنة الجامعية 2009-2010 ، ص3.

خامساً: الخصائص الأساسية للمؤسسة:

تتخذُ على مستوى سوسيولوجيا التنظيمات والمؤسسات الملامح والخصائص الأساسية للمؤسسة من خلال توافر العناصر التالية :

1. وجود أهداف وبرامج عمل محددة ومضبوطة لسلوكيات عمل المؤسسة لتلبيتها و تحقيقها.
2. توفر عنصر تقسيم العمل بين مختلف عناصر المؤسسة بشكل وظيفي يجعل من الترابط بين مختلف الأعضاء الميزة العامة لاشتغال التنظيم في عمومها، ويبقى تقاسم العمل أساس التنظيم بما أنه يؤسس للاختلاف بين عناصر مجموعة مهيكلة وأخرى غير مهيكلة ، ويحيل إلى معاني الضبط والتحديد، وبما أن العمل المطلوب إنجازه يمكن أن يحدد كتابيا ، حيث تضبط المهام المطلوب القيام بها من كل عنصر من عناصر التنظيم ضمن قوائم في جل التنظيمات الحديثة ؛ مما يفرض تقاسما علنيا ومنصفا للعمل بين مختلف عناصر التنظيم.
3. توزع الأدوار: يعد توزع الأدوار رهانا أساسيا في تعريف التنظيم؛ حيث يضبط كما تقدم لكل عنصر من عناصر التنظيم مجموعة من المهام المحددة ولكن يبقى اختلاف سبل أداء تلك المهام من فرد إلى آخر هو الميزة الأساسية التي يركز عليها علم اجتماع التنظيم؛ حيث يؤدي كل فرد المهام الموكلة إليه بأسلوبه الخاص، وبطريقة مختلفة رغم توحيد مواصفات المهام بالنسبة للجميع،
4. وبهذا يتصرف كل عضو من أعضاء التنظيم كفاعل قادر على إنتاج صيغ من التأويلات لدور معلوم يلعبه كل فرد بطريقته.
5. وجود تركيبة هرمية وتراتبية بارزة تضمن سير التنظيم ، وتؤمن عمليات توزيع علاقات وترابطها بعضها ببعض.
6. وجود نسق من الهيمنة ومركز للسلطة والتأثير، يحرس تطابق سلوك الفرد مع الأهداف المضبوطة مسبقا للتنظيم.
7. وجود جملة من القواعد وضوابط السير ومجموعة من المقاييس الموضوعية، لتقييم اشتغال التنظيم ومراقبته و احتكام التنظيم أو المؤسسة على منظومة اتصالية تهتم بتأمين تبادل المعلومة وسريانها داخل التنظيم وعبر تركيبته الهرمية.¹

¹ - عائشة التائب مرجع سابق، ص 57 ص 58 .

سادساً: أهداف المؤسسة:

تمثل أهداف المؤسسة أحد أهم عناصر الدراسة في العلوم الاجتماعية ، وذلك باعتبارها فاعل أساسي في تشكيل لأنماط السلوك العامة في المجتمع ، والتي نذكر منها:

1. **أهداف اقتصادية:** وتتمثل في تحقيق ربح بالدرجة الأولى ، فخلق القيم المضافة هو الضامن الوحيد لاستمراريتها وتجنب زوالها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و تورد أخرى ، كما أنها تعتبر من بين أهم المساهمين في الخزينة العمومية من خلال ما تدفعه.
2. **أهداف اجتماعية:** إن المؤسسة المسؤولة الأولى عن فتح مناصب للشغل و بالتالي تساهم بشكل فعال في الحد من البطالة، كما أنها مسؤولة عن العمالة النشطة وذلك من خلال ضمانها لمستوى من الأجور يكفل مستوى معيشة مقبول لعمالها ، كما تضمن خدمة الضمان الاجتماعي و التقاعد ، إلى جانب مساهمات اجتماعية أخرى.
3. **أهداف ثقافية:** في ظل العولمة الاقتصادية لم يعد للحدود السياسية تأثير كبير في الحد من النشاط الاقتصادي ، وبالتالي باتت المؤسسة تحمل ثقافات دولها الأصلية وتحاول نشرها في الخارج ما تمكنت من ذلك ، كما تساهم أيضا في دعم المادي لدور الثقافة و المؤسسات الثقافية العمومية والخاصة .
4. **أهداف علمية وتكنولوجية:** باتت المؤسسات في ظل الثورة الصناعية الرابعة المصدر الأول للابتكار من خلال أهدافها المرتبطة بالبحث و التطوير ، فمن خلال شراكتها مع مؤسسات البحث العلمي باتت المؤسسات تسعى لتحقيق السبق في الابتكارات والاختراعات المرتبطة بمنتجاتها.¹

¹ - لكل الأمين ، مرجع سابق، ص8، ص9.

سابعا: أنواع المؤسسات:

تصنف المؤسسات إلى مجموعة واسعة من الأنواع، وذلك حسب الزاوية أو المعيار الذي ينظر من خلاله الباحث لها و في هذا الجزء من البحث سنحاول معالجة أهم تلك التصنيفات من أهمها :

1- أنواع المؤسسات بطبيعة القطاع العاملة فيه:

1.1- مؤسسات القطاع الصناعي: وهي المؤسسات التي تشغل بالصناعات الثقيلة أو الخفيفة أو المتوسطة كمؤسسات التعدين ومؤسسات صناعة السيارات .

2.1- مؤسسات القطاع الزراعي: يشغل في القطاع الزراعي عديد المؤسسات والشركات التي تباشر العمليات الزراعية مباشرة أو تعمل كمؤسسات تنتج سلع تستعمل في النشاط الزراعي.

3.1- مؤسسات القطاع الفلاحي والصيد البحري: ونقصد بها المؤسسات التي تهتم بالفلاحة وبترية الحيوانات المنتجة للحوم والحليب وغيرها؛ وكذا المؤسسات العاملة في قطاع الصيد والتصبير للغلال البحرية.

4.1- مؤسسات قطاعات الصناعات الغذائية: ما يميز مؤسسات الصناعات الغذائية أنها ترتبط بقطاع الزراعة والفلاحة بحيث تستعمل مخرجات القطاعين إلى إعادة توظيف أو تحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية قابلة للاستهلاك والتصدير .

5.1- مؤسسات القطاع التجارية: والمؤسسات التجارية تعتمد على الشراء والبيع كوسيط بين المنتج والمستهلك وما بينهما من تجار الجملة والتجزئة. ومؤسسات الاستيراد والتصدير تدرج ضمن هذا النوع من المؤسسات.

6.1- مؤسسات القطاع الخدماتي: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات مختلفة سواء للأفراد أو المؤسسات ويندرج تحت مؤسسات القطاع الخدماتي المؤسسات الآتية:

1.6.1- المؤسسات التعليمية والتكوينية: كالمدارس والجامعات ومعاهد التكوين سواء

العمومية أو الخاصة.

2.6.1. المؤسسات الصحية: وتتمثل في مؤسسات القطاع الصحي من مستشفيات وعيادات

ومخابر طبية والتي تقدم خدمات علاجية.

3.6.1. المؤسسات المالية والبنكية: وهيكل المؤسسات العمومية أو الخاصة والتي تعمل في

مجال تقديم خدمات التمويل والإدخار والوساطة المالية، والتداول والاستشارات المالية؛ وكذا خدمات التأمين وإعادة التأمين مالية المالية والبنكية والتأمينات.

4.6.1. المؤسسات السياحية: وتعمل هذه المؤسسات في تقديم الخدمات السياحية داخل وخارج

الوطن؛ وما يميز هذه المؤسسات أو الوكالات السياحية أنها تتسق مع مؤسسات النقل والفندق والإطعام.

5.6.1- مؤسسات النقل: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات نقل الأشخاص والبضائع؛ وتشتمل

على مؤسسات وشركات النقل البري والبحري والجوي.

6.6.1 - مؤسسات الاتصالات: وتعتبر مؤسسات الاتصالات من المكونات الأساسية للبنية

التحتية في أي بلد ، وتشمل هذه المؤسسات الشركات الوطنية والأجنبية العاملة في خدمات الهاتف الثابت والنقل وخدمات الإنترنت والشبكات السلكية واللاسلكية.

2-أنواع المؤسسات بحسب النشاط والقطاع القانوني:

بحسب طرق حسابات الناتج التي تعتمد عليها الجزائر في حساب إجمالي الناتج المحلي ، يتم تقسيم المؤسسات وفقا لمخرجات الناتج المحلي الخام للقطاعات الآتية:

المؤسسات العاملة في قطاع الفلاحة، المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات، المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة، المؤسسات العاملة في قطاع البناء والأشغال العمومية (بما في ذلك قطاع الخدمات والأشغال العمومية البترولية)، المؤسسات العاملة في قطاع النقل. المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات ، المؤسسات العاملة في قطاع التجارة، المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات السوقية والخدمات غير السوقية. ووفقا لكل قطاع نجد مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة التي تشتغل فيه.

3- أنواع المؤسسات من حيث طبيعة القيمة المضافة (المنتج):

باعتبار طبيعة الإنتاج الذي تقدمه المؤسسة؛ فإنه يمكن تقسيم المؤسسات إلى ثلاثة أقسام وهي :

1.3- المؤسسات الإنتاجية: وهي المؤسسة التي تقوم بدمج عناصر الإنتاج والإنتاج هو سلسلة من العمليات

لدمج عناصر معينة تسمى بعوامل الإنتاج ؛ وعوامل الإنتاج هي المورد البشري (العمل)؛ رأس المال؛ وسائل الإنتاج (الأرض) ؛ والتنظيم إدارة العملية الإنتاجية ونتيجة دمج هذه العوامل تعطي لنا منتجا جديا يضاف للمنتجات الموجودة في السوق ولذلك تسمى المنتجات الجديدة بالقيمة المضافة؛ وتكون القيمة المضافة في شكل سلع مادية.

2.3- المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات التي تقوم هي الأخرى بدمج عوامل الإنتاج ،إلا أن العامل الأساسي

الذي تركز عليه هو المورد البشري؛ الذي يشرف عادة على إنتاج السلعة و مخرجات المؤسسات الخدمية بالخدمة وتقديما للزبون في نفس الوقت تختلف المؤسسات الإنتاجية السلعية والمؤسسات الإنتاجية الخدمية باختلاف القيمة المضافة لكليهما ؛ فالأولى تنتج سلعا والثانية تنتج خدمات.

3.3 . المؤسسات التجارية:

هذا النوع من المؤسسات يعتمد على عملية التجارة المرتكزة على البيع والشراء بين وسطاء عدة وفي أسواق مختلفة؛ وهذه المؤسسات ليس لها قيمة مضافة ناتجة عن دمج عناصر الإنتاج ؛ بل تعتبر هذه المؤسسات وسيطة بين المنتج كبايع أول والمستهلك باعتباره المشتري النهائي. وهي أقرب إلى المؤسسة الخدمية في عملية التصنيف ولذلك أدرجتها في هذا العنصر.¹

¹ - فوزي محيريق بن الجيلالي، مرجع سابق. ص 40 ، ص 60

4 - أنواع المؤسسات من حيث ملكيتها:

يثار الحديث على هذا التصنيف عند محاولة معرفة توجهات السياسة الاقتصادية العامة بالدول ودرجة انفتاحها على اقتصاد السوق وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1.4- المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن¹

2.4- المؤسسة العمومية: وهي المؤسسات أو الشركات التي تعود ملكيتها للشخص العام أو الدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات العمومية الغير مرمكة أحيانا،

3.4 - المؤسسة المختلطة: المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراد مواطنين أو أجانب¹.

5- أنواع المؤسسات وفقا لمعيار الحجم:

1.5- معيار عدد العمال: يعتبر معيار عدد العمال من أهم المعايير التي صنف على أساسها المؤسسات لتوصف بمؤسسات: مصغرة أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة.

2.5- معيار رأس المال أو رقم الأعمال: لأن عدد العمال قد يكون غير دال جدا في مسألة تصنيف المؤسسات؛ فتعتمد الهيئات إدخال معايير أخرى للتصنيف. ومن بين أهم هذه المعايير معيار رأسمال المؤسسة، أو رقم أعمالها.

3.5- معيار حجم المؤسسة العقاري: المعيار العقاري يمكن أن يصنف المؤسسات إلى كبيرة وصغيرة وفقا لحجم العقار الذي تشغل عليه المؤسسة؛ ويصلح هذا المعيار بشكل دقيق للمؤسسات الزراعية والفلاحية.

6- أنواع أخرى للمؤسسات:

1.6- مؤسسات المقاوله من الباطن traitance-Sous: شركة المقاوله من الباطن تقوم بالإنتاج لصالح الغير؛ وهي اتفاق بين مؤسسة أم، وأخرى ثانوية تعمل بأوامر ولصالح الشركة الأم الرئيسية. وعادة ما تكون شركات المقاوله شركات صغيرة.

2.6- المؤسسات بعلامة مؤسسة ناشئة: اصطلاحا يقصد بالمؤسسة الناشئة كل مؤسسة حديثة مبتكرة تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو أي فكرة مبتكرة جديدة.

3.6- المؤسسات بعلامة مشروع مبتكر: مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا لمؤسستهم علامة يمكن لكل شخص طبيعي أو "مشروع مبتكر" شريطة أن يكون المشروع له علاقة بالابتكار.

¹ - لكل الأمين ، مرجع سابق، ص14، ص15.

4.6- المؤسسات بعلامة "حاضنة أعمال": يكون مؤهلا للحصول على علامة "حاضنة أعمال" كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص. **7- أنواع الشركات العالمية:** تطورت المؤسسات من وحدات حرفية بسيطة إلى أن وصلت إلى شركات عملاقة عابرة للقارات، بل وتعدى الأمر إلى وجود تكتلات وتحالفات بين هذه الشركات العالمية؛ وهناك نوعين أساسيين من هذه التجمعات أو التحالفات يسميان : الترسر والكارترل¹.

¹ - فوزي محيريق بن الجليلي، مرجع سابق، ص40 إلى ص60

خاتمة:

إن المؤسسة تُعد نواة أساسية في البناء الاقتصادي والاجتماعي، فهي الكيان الذي تتجسد من خلاله الأنشطة الإنتاجية والتنظيمية في المجتمع. ومن خلال هذا الفصل، تبين أن المؤسسة ليست مجرد وحدة اقتصادية فحسب ، بل هي نظام متكامل يضم عناصر بشرية ومادية وتنظيمية ، تتفاعل جميعها لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار قانوني وتنظيمي. وقد تم التطرق إلى مختلف الجوانب التي تميز المؤسسة من حيث أنواعها، خصائصها، وأدوارها الحيوية. ويُعد فهم هذه الأبعاد خطوة أولى لفهم ديناميكيات عملها وكيفية تكيفها مع محيطها الداخلي والخارجي.

الفصل الثالث

إهدار الوقت في المؤسسة .

تمهيد:

إن مفتاح الوصول إلى أعلى مستويات الانجاز و الإنتاج في المؤسسة ،هو تطوير ودراسة مهارات استغلال جميع الموارد المتاحة وبأسهل وأنجع الطرق فاعلية ، وفي أعلى قمة الموارد الوقت ،وهذا لتميزه و انفراده بخصائصه تكاد تكون معدومة في موارد أخرى، لهذا فتضييعه والتهاون في ضبطه وسوء تسييره يشكل عبئا و عائقا كبيرا في طريق نجاح المؤسسة .

أولاً: الوقت:**1- تعريف الوقت:**

إهتم المنظرون السوسيولوجيون بالوقت قديماً وحديثاً وقد اشتق عدد كبير من الصيغ المفهومية من مختلف وجهات النظر التنظيرية الشاملة، خاصة في أعقاب التحولات العالمية المتواصلة ما أسفر عن نشاط بحثي كبير وظهور وجهات نظر ومنهجيات جديدة للوصول للسمات المحددة للعلاقات السوسيومكانية التوقيتية-Socio temporal spatial¹ ، نذكر أهم المقولات والتعاريف :

1.1- كارل ماركس: يربط مركز مفهوم الوقت بما يسميه "وقت العمل المجرد"² ، كما انه لم يعطيه ذلك الاهتمام البالغ فقد تلخص التوجه نحو نظرة سلبية للوقت كمحدد لأجر العمل دون النظر إلى قوة العمل وحسب رؤيته فهذا هو الخطأ الذي يحطم جهود الاقتصاديين في المجتمعات الرأسمالية ، طالما إنهم انطلقوا من قيمة العمل بدل قوة العمل ، لأن قوة العمل تتصف في كونها قوة تخلق القيمة وهي منبع للقيمة³.

2.1- ماكس فيبر: بالنسبة لماكس فيبر فان عمليات التحول الروتيني و البيروقراطي ، وهي العملية المتكاملة مع التحول إلى مجتمع راشد حديث ، بفضل الوقت المزمّن المجرد المرتبط بالتحول المؤسسي للأخلاق البروتستانتية⁴.

3.1- نوربرت الياس: يرى نوربرت الياس إن الوقت رمز يوضح تسلسل الأحداث بالرجوع إلى بعض الأحداث الأخرى وإنه أداة بشرية تسمح بمقارنة الأحداث بطريقة غير مباشرة عندما يستحيل القيام بذلك بطريقة مباشرة ونظراً إلى أن "المواقف" والتسلسلات التي لها أماكن تتعاقب في صورة تدفق لا ينتهي للأحداث لا يمكن صفها جنباً إلى جنب فان أي تسلسل ثانٍ للأنماط المتكرر وقوعها يكون مطلوباً حتى يكون نقاطاً استرشادية ، وهكذا فإن الزمن يشير إلى ربط مواقف أو جوانب داخل سلسلتين أو أكثر من سلاسل الأحداث المتحركة دوماً كما إن أدوات الزمن في حد ذاتها لا تقوم ببناء الأحداث وهي ليست سوى ما يشبه عمل خريطة للأنهار والبحار⁵.

4.1- المدرسة الانثروبولوجية الفرنسية: أما المدرسة الانثروبولوجية الفرنسية التي ينتمي إليها دور كهايم فان الوقت أو الزمن ظاهرة جماعية مشتقة من الحياة الاجتماعية ، وقد أكد دور كهايم الوظيفة التكاملية والمتزامنة الاجتماعية للوقت⁶.

5.1- فريدريك وينسلو تايلور Frédéric Taylor: ترجع جذور اهتمام المنظرين الإداريين إلى جهود تايلور مؤسس الإدارة العلمية النظرية الكلاسيكية ، وذلك في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام

¹ - جون سكوت، مرجع سابق، ص 242.

² - نفس المرجع ص 239.

³ - كارل ماركس (بقلم فريدريك انجلس) و ترجمة الياس شاهين ، العمل المأجور و رأس المال ، دار التقدم موسكو 1891 ص 16، www.pdfactory.com

⁴ - جون، سكوت مرجع سابق، ص 239.

⁵ - نفس المرجع ، ص 240.

⁶ - جون سكوت ، المرجع السابق ، ص 239.

بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، نظرا لأنه " ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة و زمن أو عمل ووقت ، وقد أسهم تاييلور إسهاما كبيرا في زيادة فعالية انجاز الأنشطة الإنتاجية بطريقة مثلى ،وذلك من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع¹.

ثانيا-أنواع الوقت :

يعتبر الوقت احد أكثر ممتلكات الحياة قيمة ، لأنه شيء لا يمكن الحصول عليه مرة أخرى ، لذا فان إدارة الوقت فن يقلل من الإجهاد ويحسن من جودة الحياة بشكل عام ، بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للنشاط الصحيح²، وقد اختلف في تصنيفه إلى أنواع فهناك عدة دراسات طرحت تقسيما للوقت ،فهناك تقسيم شهير يقسمه إلى أربع أقسام :

1- الوقت الإبداعي créative time:

يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز الذي تم فيه³.

2- الوقت التحضيري Preparatory Time: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل ، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته⁴، أو قد يستغرق هذا الوقت في تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مكتبية هامة قبل البدء بتنفيذ العمل⁵،

3- الوقت الإنتاجي Productive Time :

يمثل المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري⁶، و يعد هذا الوقت أو ساعات العمل الفعلية والتي يقضيها العامل فعلا في العمل أي إنها الساعات التي يقوم فيها العامل بعمل منتج ،وهي بطبيعة الحال أقل من ساعات العمل الفعلية أو الرسمية⁷، ويقسم الوقت الإنتاجي بصفة عامة إلى قسمين رئيسيين هما:

1.3. - وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.

2.3. - وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير مبرمج.

1 - خالد الجريسي ،مرجع سابق،ص50.

2 - أحمد عبد السلام (الدباس)، آراء ونظرات في الإدارة ، دمشق 1983ص335.

3 - خالد الجريسي ،مرجع سابق، ص 23.

4 - محمد بن فوزي الغامدي إدارة الوقت ، مكتبة فهد الوطنية الدمام ، السعودية ، طبعة الأولى 2018م ،ص18.

5 - بوشارب خالد بولوداني ،إدارة الوقت والأداء ، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة -الجزائر- ،السنة الجامعية 2018/2019 ، ص 10 .

6 - نفس المرجع، ص 10.

7 - سلمى لحر، مرجع سابق ، ص 70.

وإذا كانت أي منظمة تدير ضمن خطة الإنتاج العادي ، وتتحكم في الوقت نفسه في الإنتاج غير العادي ، فإنها تعتبر في وضع جيد ، وقد يحدث أحيانا إن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ¹.

4- الوقت العام أو الغير مباشر Overhead time :

يمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات ومؤسسات أو حضور الإداري القاعد للدوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو افتتاح مؤسسات معينة.²

بينما يمكن تقسيم الوقت حسب ميدان علوم التسيير والموارد البشرية إلى :

1- ساعات العمل الرسمية : وهي ساعات العمل التي ينص عليها القانون ، والتي وردت في قانون العمل ،

2- ساعات العمل الفعلية : وهي التي يقضيها العامل فعلا في العمل أي إنها الساعات التي يقوم فيها العمل بعمل منتج ، وهي بطبيعة الحال اقل من ساعات العمل الرسمية.

3- ساعات العمل الإضافية: الساعات الإضافية هي الساعات التي تضطر المؤسسة لزيادتها استجابة لضرورة مطلقة ، كما يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا ، وفي هذه الحالة للمستخدم إن يطلب من أي عامل أداء ساعات عمل إضافية زيادة عن المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى أكثر من نسبة التي تكون مخصصة للوقت الإضافي.

4 - مناوبة العمل : في بعض الأحيان تضطر المؤسسة إلى العمل لمدة أربعة وعشرون ساعة يوميا .

5 - فترات الراحة : تطبق معظم المؤسسات نظام فترات الراحة على عمالها، خاصة في الأعمال التي تتصف بالتكرار والإعداد الدقيقة التي تحتاج تركيز ، ويقوم هذا النظام على إعطاء العامل فترات راحة بصفة قانونية يمكنها تقادي بعض السلوكيات السلبية التي قد تصدر من بعض العمال كالتغيب بدون سبب، اختلاس فترات راحة لا تعرف بفترات راحة غير مسموح بها وهي فترات غير منتظمة لا تستثمر في الإنتاج الفعلي ، وعادة ما تستغل في شرب القهوة تصفح الجرائد ، استقبال الأصدقاء ... الخ³.

وهناك تقسيم آخر يحصره "العقيد" في قسمين :

1- وقت يصعب تنظيمه أو الإفادة منه في غير ما حصص له ، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل: النوم الأكل، الراحة والعلاقات الأسرية .

¹ - الغامدي مرجع سابق، ص 20 ص 21

² - لعويبي وردة ودحمان مسيعة ، مرجع سابق ، ص 51.

³ - سلمى لحر ، مرجع سابق، ص 71 ص 70.

2- وقت يمكن تنظيمه وإدارته وهو وقت العمل وهذا النوع هو مكنم التحدي الذي يواجه الإنسان وهل يستطيع الاستفادة منه وهذا النوع يتكون من نوعين:

1.2. -وقت الذروة : وهو الوقت الذي نكون فيه في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني.

2.2. -وقت الخمول : وهو الوقت الذي يكون فيه في اقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني¹.

وهناك تصنيف للوقت من قبل الجنرال الأمريكي إيزنهاور Eisenhower والتي تتمثل في إحصاء الأنشطة وتصنيفها إلى :

- أنشطة غير مهمة غير مستعجلة.
- أنشطة غير مهمة مستعجلة.
- أنشطة مهمة غير مستعجلة.
- أنشطة مهمة مستعجلة².

ثالثا: خصائص الوقت .

وقد أعطى الخبراء والدارسون مصطلح الوقت عدة خصائص نذكر أهمها :

1. يتميز بسرعة الانقضاء فالوقت يمر على الإنسان بسرعة كبيرة لا يعلم خلالها كيف مر وانقضى وكل ذلك من عمر الإنسان الذي بمروره ينقضي شيئا فشيئا³، فالوقت يمر بسرعة محددة وثابتة فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى ، وان الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع ، وانه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن إيقافه أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه⁴.

2. الوقت مجال للاستثمار النافع وعلى الإنسان العاقل استغلال نعمة الوقت فيما يعود عليه بالصلاح والفلاح . فيصرف كل طاقات الوقت في صالح الأعمال⁵.

3. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات إذ انه لا يمكن تخزينه لا يمكن إحلاله ، يتخلل كل جزء من أجزاء العمليات الإدارية⁶، والأعمال الأخرى عامة انه أنفس ما

1 - سماح بلعيد ، الموارد الخفية في نجاح أداء المنظمات إدارة الوقت نظريا وتطبيقا ، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف - الجزائر - ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 5 العدد 1، 2017، ص 115 .

2 - حسان أو عشرين ، تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم التجارية مدرسة الدراسات العليا التجارية الجزائر ، ص 13.

3 - لعويبي وردة مرجع سابق ، ص 47.

4 - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص 21.

5 - بحري صابر ، مرجع سابق ، ص 21.

6 - سماح بلعيد ، مرجع سابق ، ص 115.

يملك الإنسان ، ويرجع ذلك لكونه وعاء لكل لكل عمل او إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان على المستويين الفردي والاجتماعي¹.

وكذلك من بين خصائص الوقت التي ذكرها الباحثون :

1. التساوي والملكية للمجتمع .
 2. السير بخط مستقيم.
 3. سرعة الانقضاء والمرور .
 4. لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل.
- كما وصف "القبيسي" الوقت بعدة خصائص أيضا فوصفه بأنه متحرك بموجب نظام معين لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه ولا يمكن تراكمه أو تغييره أو سرقة، وبذلك فإن للوقت خاصية مهمة إذ يعتبر مصدر قابل للنفاذ ولا يمكن تعويضه أو تحديده².

رابعاً: أهمية الوقت :

نظراً لأن الوقت مورد مهم ، وهو سريع الانقضاء وما مضى منه لا يرجع ولا يعوض بشيء كان الوقت أنفس وأثمن ما يملك الإنسان ، وترجع نفاسته إلى انه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً ومجتمعاً³، وعليه نذكر أهمية الوقت وأهمية حسن إدارته :

1. فحسن استثمار الوقت يعتبر أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف كما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية .
2. إدارة الوقت تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الأهداف.
3. استغلال الوقت بحكمة يساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد والمجتمعات، وعلى تطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الأفراد⁴، يعد حسن تدبير الوقت احد المداخل المهمة والفعالة في نجاح المؤسسات ، وتطوير التنمية وتحقيق الأهداف بفعالية⁵.

1 - بحري صابر ، مرجع سابق ، ص 21.

2 - سماح بلعيد ، مرجع سابق ، ص 116.

3 - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص 23.

4 - الغامدي مرجع سابق ، ص 24 ، ص 25 .

5 - أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم ، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي جامعة المشرق الخرطوم - السودان- المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 2020م ص 155 .

خامسا: إهدار الوقت:

تعددت المعاني والمفاهيم والألفاظ في التعبير عن هدر الوقت وقد ذكرنا في بداية الدراسة بعض أهم التعاريف ولكن كلها تصب في معنى "التوظيف الغير ملائم لوقت الفرد وفي المعنى السلبي لاستغلال أوقات العمل سواء بطريقة قصدية أو غير قصدية"¹.

سادسا: مظاهر و تأثيرات إهدار الوقت في المؤسسة :**1-المظاهر الشخصية :**

- القلق : يعتبر القلق عاملا مهدرا للوقت كما انه يعتبر مظهرا من نتائج إهدار للوقت، فيشكل عائقا حقيقية لعدم اكتمال الأعمال وعدم القيام بالأدوار بفاعلية.
- عدم الاعتراض أو عدم امتلاك مهارات التعامل مع الزيارات والعوامل الخارجية أثناء العمل .
- وجود وقت زائد عن الحاجة ، خاصة في المؤسسات الضخمة وخاصة الحكومية ، لهذا تجد بعضهم يشوش على زملائه في المؤسسة .
- الخوف على ضياع الوظيفة أو المركز أو السلطة ،وينتج عن ذلك تحالفات داخلية وخارجية و تظهر الظواهر السلبية كمراقبة الآخرين و تحري الأخبار.
- كثرة الشكاوى : فالاجتماعات العمالية المصاحبة للشكاوي مظهر لتدهور الوقت.
- المماطلة والتسويف وسياسة الباب المفتوح.
- تغلب عادات وتقاليد العمال السلبية على الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة.

2-المظاهر الاجتماعية:

- التعود على عدم تحديد الأهداف.
- ظهور عواطف ومجاملات اجتماعية في العمل على حساب الوقت.
- ظهور أجيالات متعددة لكثير من المهام والنشاطات.

3-المظاهر الادارية و التنظيمية:

- كثرة المكالمات الهاتفية خاصة اثناء ذروة اوقات العمل.
- ظهور فوضى ادارية و سوء التنظيم .
- الإرباك والتأخير في وقت انجاز العمل كنتيجة لظهور المركزية وعدم تفويض السلطة والصلاحيات.
- تزايد عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .

¹ - خالد الجريسي ، الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان الرياض -المملكة العربية السعودية- 2003، ص44

- تأخر وصول المعلومات أو عدم وصولها دقيقة ، نتيجة لعدم كفاية أنظمة الاتصال .
- ظهور العديد من الزيارات المفاجئة ، والمتكررة .
- ظهور الصراعات والمشاجرات والمشاكل الداخلية في المؤسسة نظرا لزيادة تضخم عدد العمال.
- التكاسل واللامبالاة في انجاز الأعمال .
- عدم تصحيح الأنشطة والأعمال في حال وجود خطأ.
- تراكم الأعباء نتيجة عدم توثيق الأهداف
- تكليف المؤسسة ماديا (المال والجهد) ومعنويا كنتيجة عامة.¹

سابعا: عوامل إهدار الوقت في المؤسسة :

باعتبارنا لما سبق بأن مفهوم مهدرات الوقت هو مفهوم ديناميكي يختلف من شخص إلى آخر ، وعليه فقد حددت بعض الأبحاث الحديثة معايير شمولية تحدد أهم مهدرات الوقت في المؤسسات عموما والجزائرية خصوصا في عدة جوانب و بداية بهذه الدراسة التي تصنفه إلى :

- 1- يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته أو أدركته أنت كذلك. فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثال صباح يوم ما ،من كل أسبوع مضيعا للوقت ،فإنه كذلك حتى و ولم ينظر إليه المدير على هذا النحو ، ومثال آخر إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لابد أن تعملها ،وأذاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخص ،فان هذا قد يكون توظيفا جيدا لوقت الزائر ، ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.
 - 2- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالعامل يضيع وقته عندما لا يكون هناك وقت محدد لإنهاء الأعمال، خاصة إذا كان غير راض عن عمله ، هنا يصبح عدم تحديد وقت معين لإتمام عمل ما ثغرة لمضيعة الوقت من طرف هذا العامل.
 - 3 - إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرين أو أنت والآخرين ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه.
 - 4- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول: " إن الأمر ليس من مسؤوليتي " أو " أن المجتمع يفرض هذا" ، أو " إن فرد معين هو السبب في ذلك" ، وهكذا..، ومما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وتحويلها إلى أنشطة منتجة، فالفرد هو المسئول الوحيد عنها ، فمفتاح إدارة الوقت هو إدارة الذات وتحليلها².
- وهناك دراسات صنفته مهدرات الوقت إلى مجموعات رئيسية هي:

¹- لعويسي وردة و دحمان مسيعة ، مرجع سليلق، ص 100 إلى ص 107

² - حديدان صبرينة و خالد أسماء، المرجع ص 140.

1- الأسباب التنظيمية : إن سوء التخطيط وتحديد الأولويات وعدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام المركزية وعدم التفويض يؤدي إلى ضياع الوقت ،كما أن تعدد الاجتماعات وتداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات بسبب ضعف عمليات التنسيق ،تُفقد العامل السيطرة عليه، وتعتبر الأسباب التنظيمية الأكثر تأثيراً في الأفراد داخل الإدارة، ففي بعض الأحيان تكثر عليهم الأعمال الورقية ، وتتعدد فيتوجب عليهم القيام بها في وقت واحد ،بالإضافة إلى المكالمات الداخلية غير المخطط لها، وصعوبة الحصول على المعلومات التي تسبب قصوراً في الاتصالات التنظيمية، وقد نجد كذلك ضعفاً في وخبرات المرؤوسين ، بالرغم من تعدد المشرفين عليهم، أو كثرة تنقلهم داخل مكان العمل، الشيء الذي يسبب في عدم التحكم في الوقت المحدد لانجاز مهامهم.

2- الأسباب الاجتماعية: لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات، كون الثقافة تعكس شخصية المجتمع، وأسلوب السلوكيات والتصرفات وأنماط الاستهلاك، والثقافة محكومة بالعادات والتقاليد والخلافات الأسرية و الاتصالات الهاتفية و العلاقات الاجتماعية والمهنية، الزيارات غير المخططة ... الخ ، هي إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في المؤسسات من خلال تدهور قيم العمل واللامسؤولية، واللامبالاة وانعدام الانضباط، وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها، مما يساهم في انتشار بعض المشاكل الإدارية ونخص بالذكر ضياع الوقت وعدم إنهاء العمل في وقته المطلوب.

3- الأسباب الشخصية : وهي الطريقة التي يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته. فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم العادة، ومن النادر أن يفكروا بوعي ،كيف يمكنهم تغيير تلك العادة، ولكن ما هي العادات السلبية التي تؤثر في استغلال الوقت، فعلى الرغم من أن بعض هذه العادات يتسم بالطبيعة الفردية، إلا أن البعض الآخر يكاد يكون عاماً ومشتركا بين كافة المسؤولين ، ومن أبرز هذه العادات ضعف الدافعية للعمل الحالة المزاجية النفسية. اللامبالاة أو ضعف الالتزام والافتقار إلى الانضباط الذاتي، الإحباط والشعور بالملل. الاستعجال ونفاذ الصبر. وقد نجد في بعض المؤسسات تتميز بشيوع العمل الروتيني، وبالتالي يرغب عمالها دائماً في إنجاز المهام المتكررة في وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق في أداء المهام الجديدة لأنهم يخلطون بين مزاولة العمل وإنجاز العمل¹.

كما أشار " داييل كارنيغي" لمجموعة من مهدرات الوقت في كتابه فن إدارة الوقت²، وقد تشارك في العديد منها مع " اليك ماكيني" الذي حدد مهدرات الوقت في عشرين (20) مسبب في كتابه "مصيصة الوقت" وهي :

1- الإدارة بالأزمات.

2- المقاطعات التليفزيونية.

3- التخطيط الغير ملائم.

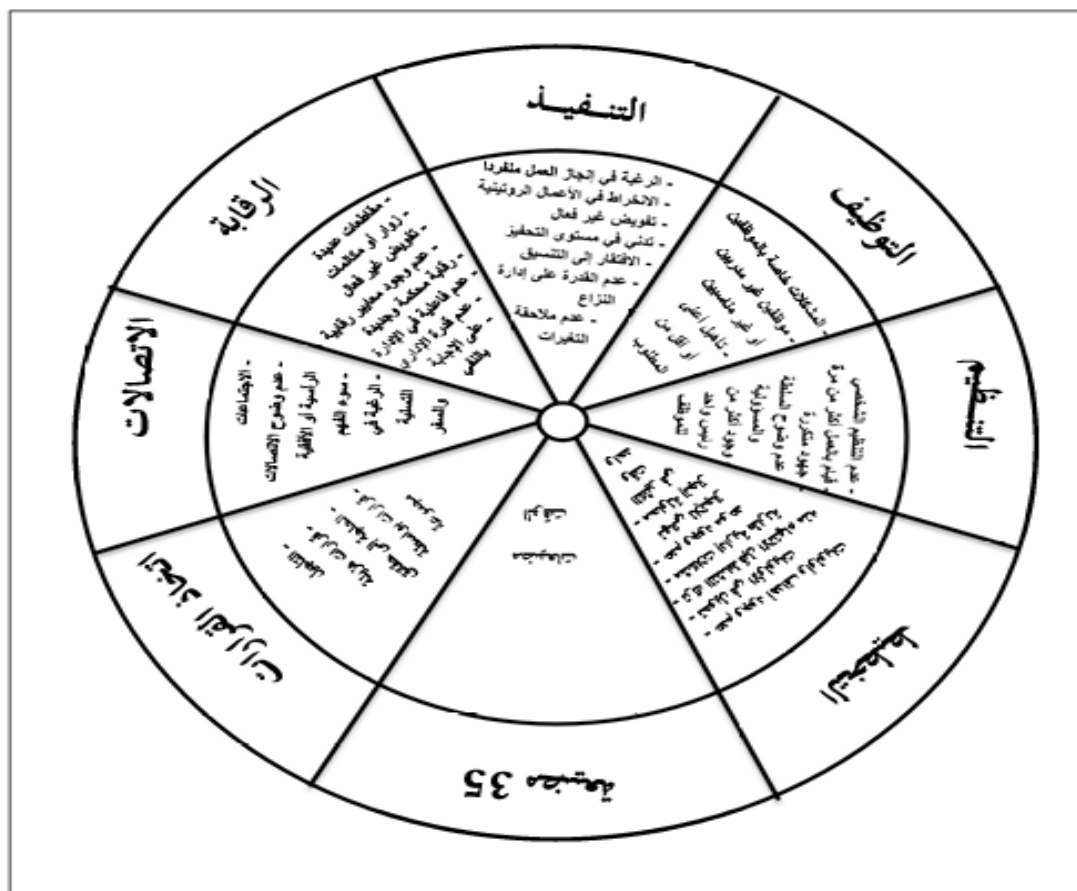
¹ - خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي (قيمه وأساليب إدارته)، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة- الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 2017، ص58.

² - داييل كارنيغي ، فن إدارة الوقت ، حقوق الطبع و النشر مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة - مصر - الطبعة الأولى 2010، ص91.

- 4- محاولة عمل الكثير جداً .
- 5- الزوار المفاجئون.
- 6- التخطيط الغير فعال.
- 7- انعدام التنظيم والفوضى الشخصية .
- 8- عدم الانضباط الذاتي.
- 9- العجز عن قول: لا.
- 10- التسويف.
- 11- الاجتماعات .
- 12- الأعمال المكتبية.
- 13- ترك الأعمال دون إتمامها .
- 14- طاقم العاملين الغير ملائم.
- 15- الاجتماعيات .
- 16- السلطة أو المسؤولية المضطربة.
- 17- الاتصال السيئ .
- 18- ضوابط وتقارير سير العمل الغير مناسبة .
- 19- المعلومات الناقصة.
- 20- السفر¹

¹ - البك ماكينزي ، مصيدة الوقت (فن إدارة الوقت)، النشر والتوزيع مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - إعادة طبع الطبعة الأولى 2002، ص93.

الشكل رقم (2): يمثل مهدرات الوقت بالنسبة إلى اليك ماكينزي.



34

المصدر: حسين حبيبو ، مرجع سابق ، ص 34.

الشكل رقم (3): بعض مهدرات الوقت مع الحل.

الحل	السبب	محدد الوقت
انتزاع الأفكار عن الذات ! إدراك قيمة تدريب الآخرين	أعتقد أنني أستطيع أن أقوم بالأداء بطريقة أفضل	١ - التفويض
إعادة تحديد معنى كلمة "مفتوح" توفير أوقات هادئة	سياسة الباب المفتوح	٢ - الزوار المقاجنون
الطلب من د.ت بأن يعفني من حضور الاجتماعات التي لا صلة لها بوظيفتي	أحضر اجتماعات لم يكن لي أن أحضرها	٣ - الاجتماعات

المصدر: كتاب مصيدة الوقت اليك ماكينزي، مرجع سابق ، ص 337 .

وهكذا فإن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت متنوعة، فهناك عوامل تتعلق بالمدير، وأخرى تتعلق بالعمل وكذلك المؤسسة أو البنية التنظيمية وقد حدد "بيتر دراكر" الخبير الإداري العوامل المضيعة للوقت كالتي :

1- سوء الإدارة و عدم كفاءة التنظيم الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- تضخم عدد العاملين تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الأفراد يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلون الزيارات و الأحاديث، ولعل أفضل مثال هو ما يجري في المؤسسات الجزائرية، منصب عامل واحد يضم أكثر من ثالث عمال. ويقول "دراكر" أن المدير الذي يقضي أكثر من 10% من وقته في حل المشكلات والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم ، فالعدد الفائض من العمال لا يكون عاطلاً وحسب، بل يكون سبباً في مضيعة وقت الآخرين ، وإعاقتهم عن أداء عملهم، وقد يؤدي إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول إن زيادة الاجتماعات ، هو زيادة أيضاً للوقت والجهد والمال، إذا فعلى المدير أن يقلل عددها بما تحتاج إليه المؤسسة وحسب، كما أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: تعد المعلومات حجر الأساس لعمل المدير، وعدم كفاية المعلومات، أو تأخر وصولها أو عدم دقتها تكون نتيجة لضياع وقته، فإذا وصلت معلومة خاطئة للمدير، فقد يبني على أساسها عمله، ثم تصحح فيما بعد ويضطر إلى إعادة عمله ثانية هذا يؤدي إلى ضياع وقته وفقدان تركيزه.

5- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات ،و المقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعية داخل المنظمة كل هذه العوامل تردي إلى إضاعة الوقت وإهداره.

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .

7- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة.

ولقد لخص "بيكر" مضيعات الوقت التي من الصعب التغلب عليها:

1-داخلية: مصدرها الفرد في حد ذاته.

2-خارجية: ومصدرها الآخرين ¹.

ومن كل هذه الجهود المتواصلة في البحث و التحليل في هذا الموضوع ، تقول إحدى الدراسات العلمية بالإضافة لاعتبار الحاسوب والانترنت أشهر مضيعات وقت ، ، أثبتت وجود ما يزيد على 50 عاملاً رئيسياً أطلق عليها اسم "مضيعات الوقت " هذه الدراسة التي أجريت على عينة قوامها 5 آلاف من المديرين في 14 دولة نامية ،

¹ - حديدان صبرينة و خالد أسماء ،مرجع سابق،ص140، ص 141.

يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

1- المجموعة الأولى: العوامل أو الأسباب التنظيمية.

2- المجموعة الثانية: العوامل أو الأسباب الاجتماعية.

3- المجموعة الثالثة: العوامل أو الأسباب الشخصية.

4- المجموعة الرابعة: العوامل أو الأسباب البيئية.

وتتضمن القائمة التالية أهم المكونات الفرعية للمجموعات السابقة المضيعة للوقت، هذا بعد استبعاد الحاسوب والإنترنت كأهم مضيع لوقت الشباب.

الجدول رقم (1): يوضح أهم المكونات الفرعية للمجموعات الرئيسية لمهدرات الوقت.

المجموعة	العامل المهدر للوقت
المجموعة الأولى: الأسباب التنظيمية	1- سوء التخطيط وتحديد الأولويات.
	2- عدم تحديد الأهداف بوضوح.
	3- المركزية وعدم التفويض.
	4- قصور الاتصالات التنظيمية.
	5- تعدد اللجان والاجتماعات غير الفعالة.
	6- تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات.
	7- كثرة الأعمال الورقية.
	8- سوء نظام الحفظ والتوثيق.
	9- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الاتصال.
	10- صعوبة الحصول على المعلومات.
	11- ضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين.
	12- الخلافات الشخصية في بيئة العمل.
	13- كثرة الانتقادات داخل مكان العمل.
	14- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل.
	15- ضعف عمليات التنسيق.
	16- تعدد المشرفين أو الرؤساء.
	17- تعدد الجهات الرقابية الداخلية.
	18- المشكلات والأزمات المفاجئة.
	19- تعدد الأعمال التي يجب القيام بها في وقت واحد.
	20- الزيارات والمقابلات الخارجية .

21- الانخراط في أعمال روتينية.	
22- الزيارات والمكالمات الداخلية غير المخططة.	
1- العادات والتقاليد.	المجموعة الثانية : الأسباب والعوامل الاجتماعية.
2- الخلافات الأسرية.	
3- الاتصالات الهاتفية.	
4- العلاقات الاجتماعية والمهنية.	
5- الزيارات غير المخططة.	
1- ضعف الدافعية للعمل.	المجموعة الثالثة الأسباب والعوامل الشخصية
2- الحالة الصحية.	
3- اللامبالاة أو ضعف الالتزام	
5- الافتقار إلى الانضباط الذاتي.	
4- عدم القدرة على قول كلمة "لا" .	
6- الإحباط أو الشعور بالملل.	
7- الاستعجال أو نفاد الصبر	
1- ضعف الأجهزة الرقابية.	المجموعة الرابعة الأسباب والعوامل البيئية
2- ازدحام الطرق والمواصلات.	
3- ضعف كفاءة البنية الأساسية	
4- الظروف المناخية غير المناسبة.	
5- المشاركات المؤسسية والمهنية.	
6- الضغوط السياسية. ¹	

المصدر: صحيفة الخليج. شارع الخان، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، حقوق النشر محفوظة

ص.ب. 30 هاتف <https://www.alkhaleej.ae0097165777777>

¹ - صحيفة الخليج. أشهر مضيعات الوقت. شارع الخان، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، حقوق النشر محفوظة ص.ب. 30 هاتف <https://www.alkhaleej.ae0097165777777>

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن إهدار الوقت في بيئة العمل لا تمثل مجرد سلوكيات فردية عشوائية، بل هي ظواهر اجتماعية لها جذور في التنظيم الإداري، والثقافة المؤسسية، والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. إن تحليل هذه الظاهرة من منظور سوسيولوجي يكشف عن تداخل عدة عوامل، منها ما هو شخصي كضعف الدافعية أو غياب التخطيط، ومنها ما هو هيكلي كالبيروقراطية أو سوء توزيع المهام. وعليه، فإن التعامل مع مضيعات الوقت يتطلب فهماً عميقاً للبنية الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة، وليس فقط حلولاً تقنية أو رقابية. فالوقت، من منظور علم الاجتماع، هو مورد اجتماعي يجب إدارته بوعي يرتكز على فهم السياقات التي تشكله وتعيد إنتاجه داخل بيئة العمل.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة

تمهيد:

يُعدّ الوقت من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، إذ لا يمكن تعويضه أو استرجاعه، ما يجعل استثماره بكفاءة عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات مشكلات تتعلق بسوء إدارة الوقت، مما يؤدي إلى ضياعه بطرق متعددة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. تتناول هذه الدراسة من منظور سوسيولوجي مظاهر مضيعات الوقت داخل المؤسسات، محاولةً تحليل العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تساهم في نشوء هذه الظاهرة. كما تهدف إلى الكشف عن تأثيرات مضيعات الوقت على أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومدى ارتباطها بالثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

-أولاً:محلات الدراسة:

1.1 - المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالقاعة المتعددة الخدمات (02) ، التابعة لديوان مؤسسات الشباب ، مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت .

2.1 - المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة ابتداءً من 20 فيفري 2025 الى غاية 27 ماي 2025، وهذا منذ بداية جمع المعطيات النظرية إلى غاية قبول المذكرة.

3.1- التعريف بالمؤسسة: هي قاعة متعددة للخدمات رقم 02 ، تابعة لديوان مؤسسات الشباب لمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت ، تقع في وسط مدينة تيسمسيلت على الطريق الولائي رقم 17 خلف مجمع حي الوثام ، هي مؤسسة عمومية صغيرة و مرفق شباني وترفيهي ، ولقد كانت القاعة قبل سنوات عبارة عن الإدارة المركزية لديوان مؤسسات الشباب ، وبعد انتقال الإدارة إلى منشأة جديدة تحولت إلى قاعة متعددة الخدمات 02، تضم القاعة مكتبة عامة ، كذلك هناك ورشة للإعلام الآلي ، كما توجد قاعة واسعة تقام فيها الاجتماعات والنشاطات المتنوعة، كما يوجد خلية للإصغاء والمتابعة النفسية للمواطنين و الاستشارات الاجتماعية ، كما يوجد مكتبين للأرشيف واحد خاص بالديوان والآخر بمديرية الشباب والرياضة ، كما يوجد ورشة للرسم.

4.1 - الهيكل التنظيمي: الشكل رقم (4): يمثل الهيكل التنظيمي للقاعة المتعددة الخدمات 02.

مسيرة القاعة المتعددة الخدمات (02) (مربية رئيسية)

الجانب الإداري	الجانب المهني البستنة والنظافة و الحراسة	الجانب البيداغوجي
- متصرف إداري - مساعد متصرف. - كاتب - عون إدارة	06 عامل مهني من المستوى الأول	- مستشار ثقافي رئيسي (ورشة الرسم)
- متصرف إداري - عامل مهني لمستوى 1		- أخصائية نفسانية. - عون مكتب - عامل مهني مستوى 1
- متصرف إداري. - أرشيف - المديرية		- متصرف إداري. ورشة الاعلام الآلي
		- 2 عامل مهني مستوى 1 (المكتبة)

المصدر: من خلال الاطلاع على الوثائق الإدارية في إدارة القاعة المتعددة الخدمات 02

5.1- أهداف المؤسسة: هي مؤسسة عمومية صغيرة ذات طابع شباني تهدف إلى احتواء عدة شرائح من المجتمع خاصة فئات الشباب، كما أنها تهدف إلى تقديم المساعدة والدعم النفسي والمعنوي من خلال برنامج عمل خلية الإصغاء والمتابعة، كما تهدف إلى إقامة تظاهرات ونشاطات والتعريف بالثقافة والحياة التقليدية المحلية و الوطنية ، كما تدعم القاعة المواطنين و المتدربين في مختلف الأطوار بفتح أبواب المكتبة العامة والقاعة للمطالعة والبحث والمراجعة .

ثانيا: منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يسمح برصد الظواهر كما هي في الواقع، مع تحليل العوامل المؤثرة عليها.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو احد أشكال التفسير والتحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات و معلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

ثالثا: أدوات جمع البيانات :

لقد استخدمنا في عملنا الميداني الاستمارة (الاستبيان) وهذا ما يتناسب مع منهج الدراسة الذي إعتدناه ، كما تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة في عملية جمع المعطيات الميدانية ، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، ذلك لان صيغ الإجابات تحدد مسبقا ،هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية، فالاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم .²

رابعا: العينة وكيفية اختيارها:

لقد تمت الدراسة على كامل عمال القاعة المتعددة الخدمات (02) تيسمسيات بدون تحديد ، وعدد الموظفين من إداريين وبيداغوجيين وعمال مهنيين هو 21 موظف .و قد تم توزيع واسترجاع جميع الاستمارات ال 21.

خامسا: أسلوب التحليل:

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوبين للتحليل :

التحليل الكمي: من خلال وضع بيانات الاستمارات في جداول إحصائية ،و حساب النسب المتعلق بالعوامل .
التحليل الكيفي: استعملنا هذا التحليل في تفسير وتوضيح البيانات الإحصائية الواردة في الجداول الإحصائية، وفي مناقشة النتائج.

سادسا: تحليل المعطيات: يهدف التحليل الى استخراج النتائج الدالة بالنسبة إلى مشكلة البحث وبتقني دقيق ، وبطرق مختلفة للمعطيات بهدف بلوغ اكبر قدر ممكن من المعاني³

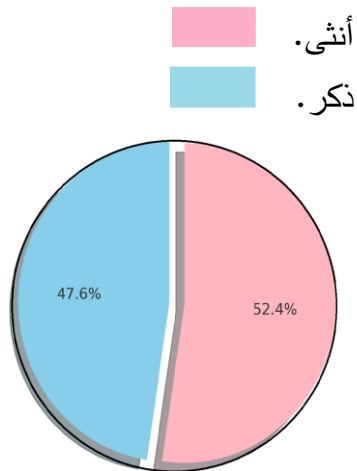
¹- محمد عبد السلام ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ،مكتبة النور(مكتبة الكترونية) 2020 <https://www.noor-book.com> ص163

²- مورييس انجرس ،مرجع سابق، ص204.

³- نفس المرجع السابق،ص422.ص423.

1.6 المحور الأول: المعلومات العامة.

الجدول رقم (2): يوضح متغير الجنس للعمال . الشكل رقم (5): يوضح المخطط الدائري لمتغير الجنس للموظفين.

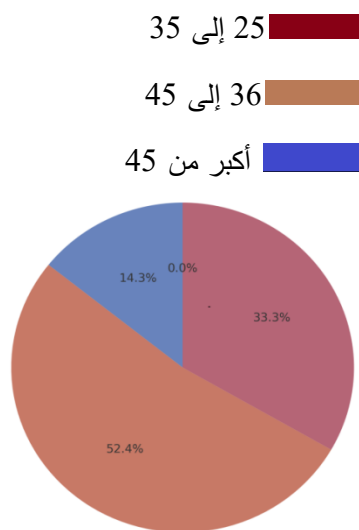


الجنس	العدد	النسبة
ذكر	10	47.6%
أنثى	11	52.4%
المجموع	21	%100

من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ وجود تقارب نسبي بين الذكور والإناث، مع تفوق طفيف للإناث بنسبة 52.4% مقابل 47.6% للذكور. هذا التوزيع يعكس توازنًا في تمثيل الجنسين ضمن العينة المدروسة، مما قد يساهم في تحقيق درجة من الحياد في النتائج المتعلقة بالاختلافات المبنية على هذا المتغير.

الشكل رقم (6): مخطط دائري لمتغير العمر.

جدول رقم (3): يمثل توزيع الموظفين على فئات العمر.

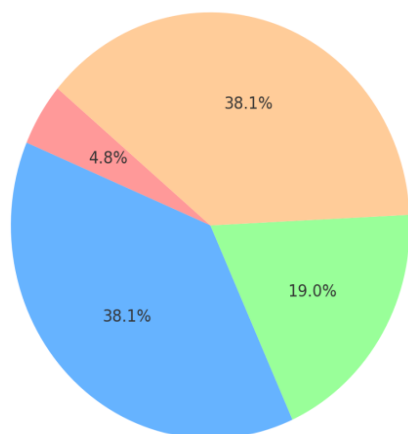


الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25	—	0
25 إلى 35	3	14.3%
36 إلى 45	11	52.4%
أكبر من 45	7	33.3%
المجموع	21	%100

يعكس التوزيع العمري للموظفين هيمنة واضحة للفئة المتراوحة أعمارها بين 36 و 45 سنة بنسبة 52.4%، تليها فئة الموظفين الأكبر من 45 سنة بنسبة 33.3%. في حين أن فئة الشباب أقل من 35 سنة تمثل فقط 14.3%. غياب الفئة العمرية أقل من 25 سنة يُشير إلى قلة التوظيف الجديد أو انعدام مشاركة الفئة الشابة، ما قد يؤثر على ديناميكية العمل والتجديد داخل المؤسسة.

جدول رقم (4): يمثل توزيع الموظفين حسب مستوى التعليمي . **الشكل رقم (7):** مخطط دائري لمتغير المستوى التعليمي.

التعليم العالي . التعليم الابتدائي .
التعليم المتوسط . التعليم الثانوي

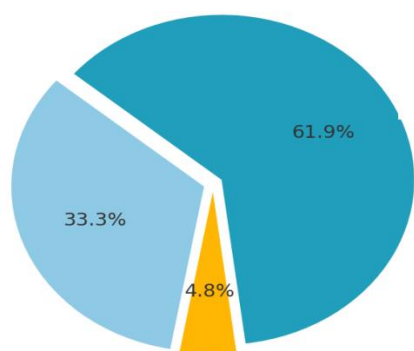


المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
الابتدائي	1	4.8%
المتوسط	8	38.1%
الثانوي	4	19.0%
التعليم العالي	8	38.1%
المجموع	21	100%

يوضح الجدول تقارباً بين الحاصلين على التعليم المتوسط والعالي بنسبة 38.1% لكل منهما، بينما تمثل فئة التعليم الثانوي 19.0%، ويُلاحظ ضعف تمثيل الحاصلين على التعليم الابتدائي بنسبة لا تتجاوز 4.8%. هذا التوزيع يعكس ميلاً نحو ارتفاع نسبي في المستوى التعليمي للموظفين، ما قد يُساهم في رفع كفاءتهم المهنية، لكنه قد يكشف أيضاً عن فجوة في التكوين المستمر خاصة بين الفئات ذات التعليم المتوسط والثانوي.

جدول رقم (5): يمثل توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة. **الشكل رقم (8):** مخطط دائري لمتغير سنوات الخبرة .

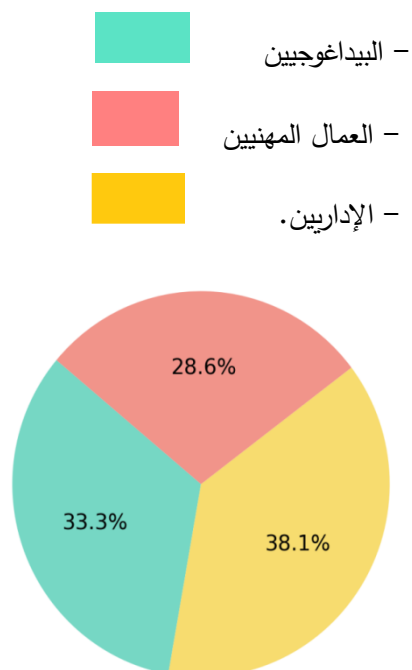
أكثر من 10 سنوات .
أقل من 05 سنوات .
من 05 إلى 10 سنوات .



سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	7	33.3%
من 05 إلى 10 سنوات	1	4.8%
أكثر من 10 سنوات	13	61.9%
المجموع	21	100%

تُظهر المعطيات أن غالبية الموظفين يتمتعون بخبرة تفوق 10 سنوات (61.9%)، بينما تمثل فئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة 33.3%. هذا التركيب المهني يُشير إلى استقرار نسبي في الكوادر العاملة، لكنه قد يحمل انعكاسات تتعلق بنمط العمل التقليدي أو مقاومة التغيير، وهو عامل مؤثر عند الحديث عن سلوكيات إهدار الوقت.

جدول رقم (6): يمثل توزيع الموظفين حسب نوع الوظيفة. **الشكل رقم (9):** يوضح المخطط الدائري لمتغير نوع الوظيفة.

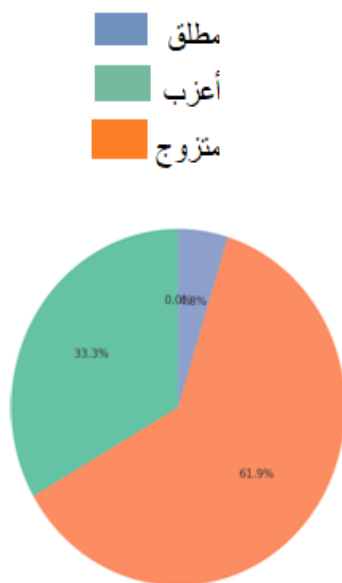


نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
البداغوجيين	7	33.3%
الإداريين	8	38.1%
العمال المهنيين	6	28.6%
المجموع	21	%100

يُظهر توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة وجود تفاوت نسبي بين الفئات الوظيفية الثلاث، حيث تحتل الفئة الإدارية النسبة الأكبر بنسبة 38.1%، تليها الفئة البداغوجية بنسبة 33.3%، ثم فئة العمال المهنيين بنسبة 28.6%. هذا التوزيع يُشير إلى حضور بارز للفئة الإدارية داخل العينة المدروسة، ما قد تكون له انعكاسات على تفسير بعض السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة، كإهدار الوقت أو ضعف التنسيق، وقد يفسح المجال أمام ممارسات تتصل مباشرة بضعف الانضباط الزمني.

الجدول رقم (7):

يمثل توزيع الموظفين حسب الحالة العائلية. **الشكل (10):** مخطط دائري لمتغير الحالة العائلية.

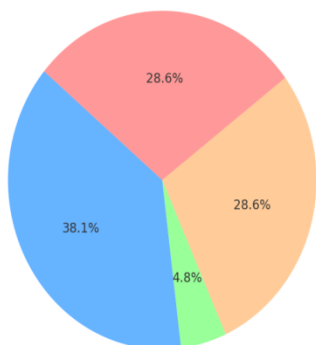


الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	7	33.3%
متزوج	13	61.9%
مطلق	1	4.8%
أرمل	0	0.000%
المجموع	21	%100

يُبين الجدول أن معظم الموظفين متزوجون (61.9%)، ما يدل على ثقل المسؤوليات الاجتماعية والأسرية التي قد تؤثر في التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، وبالتالي على الانضباط في العمل. بينما تمثل فئة العزاب نسبة 33.3%، مما قد ينعكس على مرونة الوقت لديهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (8): يمثل توزيع الموظفين حسب عدد الافراد المعالون. **الشكل رقم (11):** مخطط دائري يمثل متغير الأفراد المعالون.

أكثر من 3 . 3 فرد
1 فرد 2 فرد

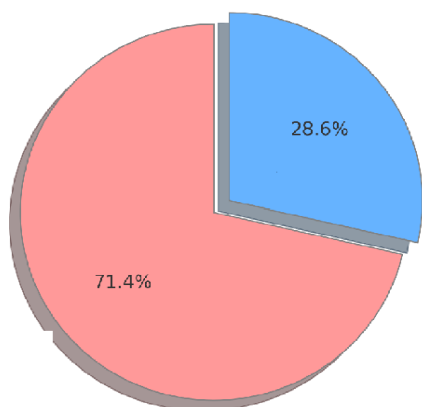


عدد الأفراد الذين تعولهم	العدد	النسبة المئوية
1	8	38.1%
2	1	4.8%
3	6	28.6%
أكثر من 3	6	28.6%
المجموع	21	100%

يعكس الجدول تفاوتاً في عدد المعالين لدى الموظفين، حيث يمثل من يعملون فرداً واحداً أكبر نسبة (38.1%)، تليها فئة من يعملون 3 أفراد وأكثر بنسبة متساوية (28.6%). ارتقاع عدد المعالين قد يمثل ضغطاً نفسياً واقتصادياً، ما قد ينعكس على إنتاجية الفرد والتزامه المهني داخل المؤسسة.

الجدول رقم (9): يوضح إقامة الموظفين. **الشكل رقم (12):** المخطط الدائري لمتغير الإقامة للموظفين.

داخل المدينة
خارج المدينة



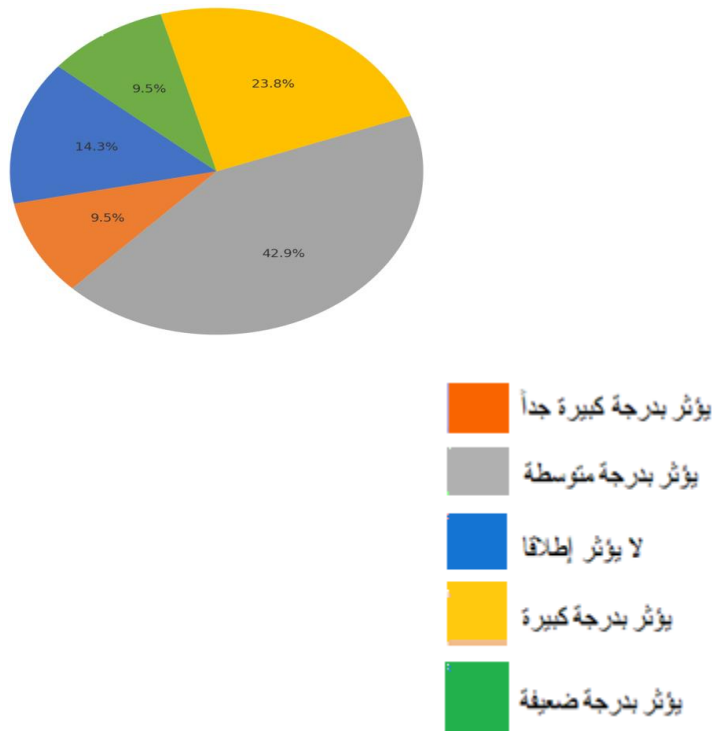
الإقامة	العدد	النسبة المئوية
المدينة	15	71.4%
خارج المدينة	6	28.6%
المجموع	21	100%

يُبين توزيع العينة حسب متغير الإقامة وجود تفاوت ملحوظ بين الفئتين، حيث تُشكل نسبة 71.4% من المبحوثين فئة القاطنين داخل المدينة، مقابل 28.6% فقط ممن يقيمون خارجها. هذا التوزيع يُظهر هيمنة فئة سكان المدينة على العينة المدروسة، وهو ما قد يؤثر في تفسير بعض النتائج المرتبطة بموضوع البحث، خاصةً أن الظروف المحيطة بالإقامة خارج المدينة (كالزمن المستغرق في التنقل أو مستوى الإرهاق) قد تلعب دوراً في سلوكيات مثل إهدار الوقت في المؤسسة.

2.6 المحور الثاني: العوامل التنظيمية والإدارية:

-عدم فعالية الرقابة من الإدارة:

جدول رقم (10): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية الرقابة من الإدارة.



عدم فعالية الرقابة من الإدارة:		
النسبة المئوية	العدد	العينات الاحتمال
14.3%	3	لا يؤثر إطلاقاً
9.5%	2	يؤثر بدرجة ضعيفة
42.9%	9	يؤثر بدرجة متوسطة
23.8%	5	يؤثر بدرجة كبيرة
9.5%	2	يؤثر بدرجة كبيرة جداً
%100	21	المجموع

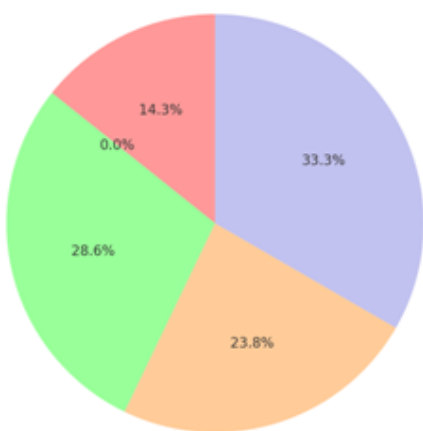
الشكل رقم (13): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

عدم فعالية الرقابة من الإدارة.

يُظهر الجدول أن التأثير المتوسط لعدم فعالية الرقابة من الإدارة هو الأكثر شيوعاً، حيث صرّح 42.9 % من المشاركين بأنه يؤثر بدرجة متوسطة، بينما رأى 23.8 % أنه يؤثر بدرجة كبيرة، و 9.5% يرونه مؤثراً بدرجة كبيرة جداً. بالمقابل، اعتبره 14.3 % عديم التأثير، و 9.5 % تأثيره ضعيف، تشير هذه النتائج إلى أن هذا العامل له تأثير متفاوت على هدر الوقت، لكنه لا يُعد من أبرز العوامل مقارنة بعوامل أخرى..

غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت:

جدول رقم (11): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت.



غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	3	14.3%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	6	28.6%
يؤثر بدرجة كبيرة	5	23.8%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	7	33.3%
المجموع	21	100%

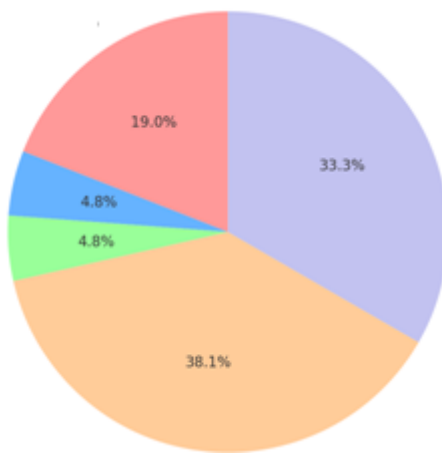
الشكل رقم (14): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت.

يُبين الجدول أن غياب التخطيط وتنظيم الوقت يُعد عاملاً مؤثراً بشكل واضح في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى أكثر من نصف العينة (57.1%) أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً (23.8% و 33.3% على التوالي)، مما يشير إلى خلل واضح في إدارة الوقت اليومية. في المقابل، اعتبر 28.6% فقط أن التأثير متوسط، بينما رأى 14.3% أنه لا يؤثر إطلاقاً، ولم يسجل أي رد بأن التأثير ضعيف (0%). هذا التوزيع يُظهر أن معظم الموظفين يدركون أهمية تنظيم الوقت، وأن غيابه يُعد من أبرز أسباب هدره داخل بيئة العمل.

سوء توزيع المهام بين الموظفين:

جدول رقم (12): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل سوء توزيع المهام بين الموظفين.



سوء توزيع المهام بين الموظفين		
العينة الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	4	19%
يؤثر بدرجة ضعيفة	1	4.8%
يؤثر بدرجة متوسطة	1	4.8%
يؤثر بدرجة كبيرة	8	38.1%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	7	33.3%
المجموع	21	%100

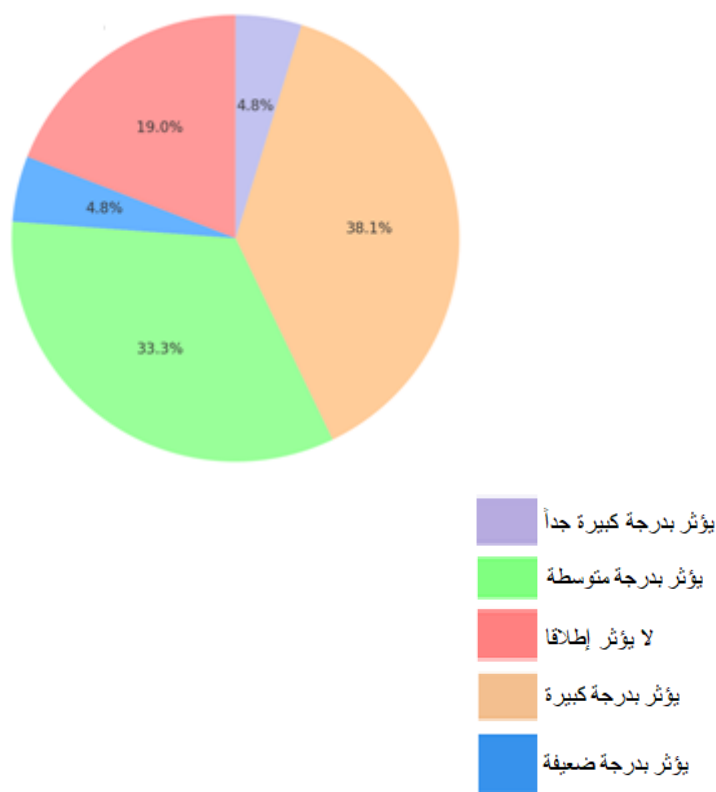
الشكل رقم (15): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

سوء توزيع المهام بين الموظفين.

يظهر الجدول أن سوء توزيع المهام بين الموظفين يُعد من العوامل البارزة في هدر الوقت، حيث صرّح 38.1% من المشاركين أنه يؤثر بدرجة كبيرة، و33.3% أنه يؤثر بدرجة كبيرة جداً. في المقابل، يرى 28.6% فقط أن تأثيره ضعيف أو غير موجود. تعكس هذه النتائج أن هذا العامل يمثل إشكالاً تنظيمياً حقيقياً يسهم بشكل واضح في تعطيل الإنتاجية داخل المؤسسة.

تأخر صدور القرارات الإدارية:

جدول رقم (13): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل تأخر صدور القرارات الإدارية .



تأخر صدور القرارات الإدارية.		
العينة	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	4	19%
يؤثر بدرجة ضعيفة	1	4.8%
يؤثر بدرجة متوسطة	7	33.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	8	38.1%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	1	4.8%
المجموع	21	%100

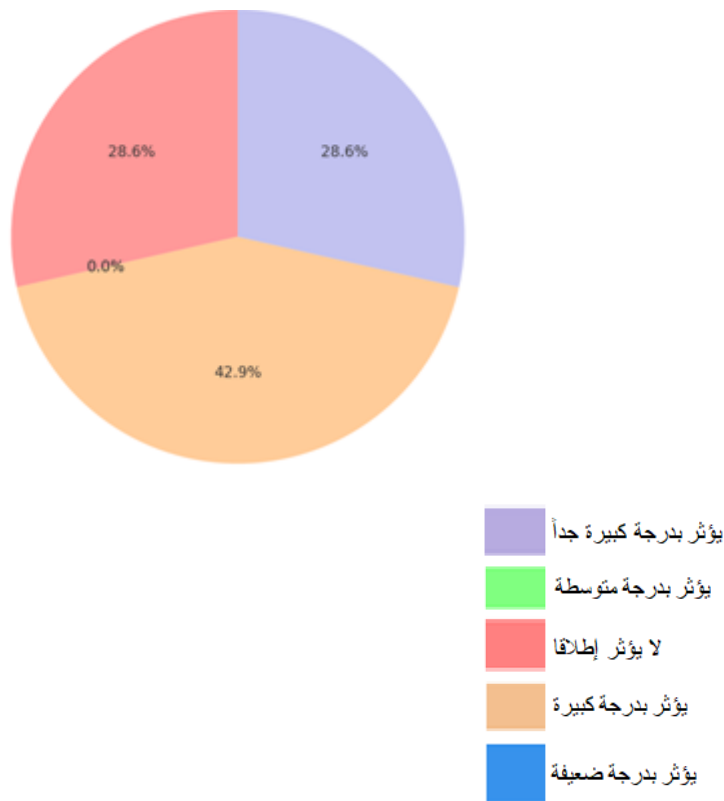
الشكل رقم (16): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل تأخر

صدور القرارات الإدارية .

يُبين الجدول أن تأخر صدور القرارات الإدارية يُعد من العوامل التي تسهم في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 38.1% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، تليها نسبة 33.3% تعتبر أن التأثير متوسط، مما يعكس وجود أثر ملموس لهذا التأخير على سير العمل اليومي. كما يرى 4.8% فقط أن التأثير ضعيف، ومثلها يرون أن التأثير كبير جداً، في حين صرّح 19% أن تأخر القرارات لا يؤثر إطلاقاً. ورغم تفاوت الآراء، فإن مجموع من يعتبرون أن التأثير يتراوح بين المتوسط والكبير جداً يبلغ 76.2%، مما يدل على أن بطء اتخاذ القرار الإداري يمثل عائقاً أمام فعالية الأداء المؤسسي.

- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية:

جدول رقم (14): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية



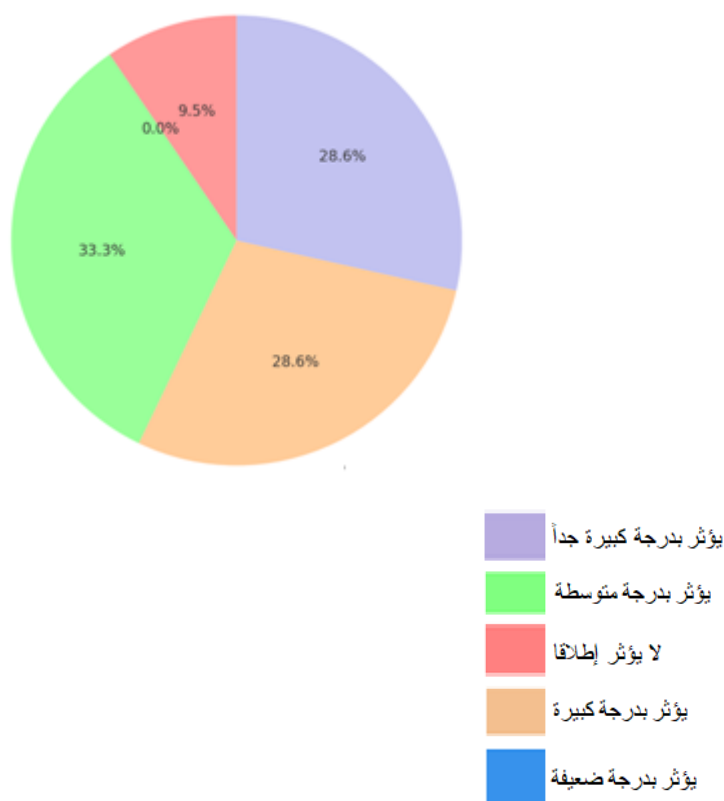
عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية		
الاحتمال	العينة	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	28.6%	6
يؤثر بدرجة ضعيفة	0%	0
يؤثر بدرجة متوسطة	0%	0
يؤثر بدرجة كبيرة	42.9%	9
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	28.6%	6
المجموع	%100	21

الشكل رقم (17): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

يُبين الجدول أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية يُشكل عاملاً مؤثراً بشكل كبير في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 42.9% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، بينما يرى 28.6% أنه يؤثر بدرجة كبيرة جداً، أي أن 71.5% من العينة يعتبرونه سبباً جوهرياً في إضاعة الوقت وضعف الأداء. في المقابل، صرح 28.6% فقط أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، ولم تُسجل أي نسبة ترى أن التأثير ضعيف أو متوسط، ما يدل على أن الآراء منقسمة بين من يشعرون بتأثير كبير ومباشر، ومن لا يرونه مؤثراً على الإطلاق. وهذا يعكس وجود تفاوت في تنظيم المهام داخل المؤسسة، وضرورة تعزيز وضوح الأدوار بين الموظفين.

-عدم فعالية أساليب التسيير:

جدول رقم (15): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم فعالية أساليب التسيير.



عدم فعالية أساليب التسيير		
العينة	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	2	9.5%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	7	33.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	6	28.6%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	6	28.6%
المجموع	21	100%

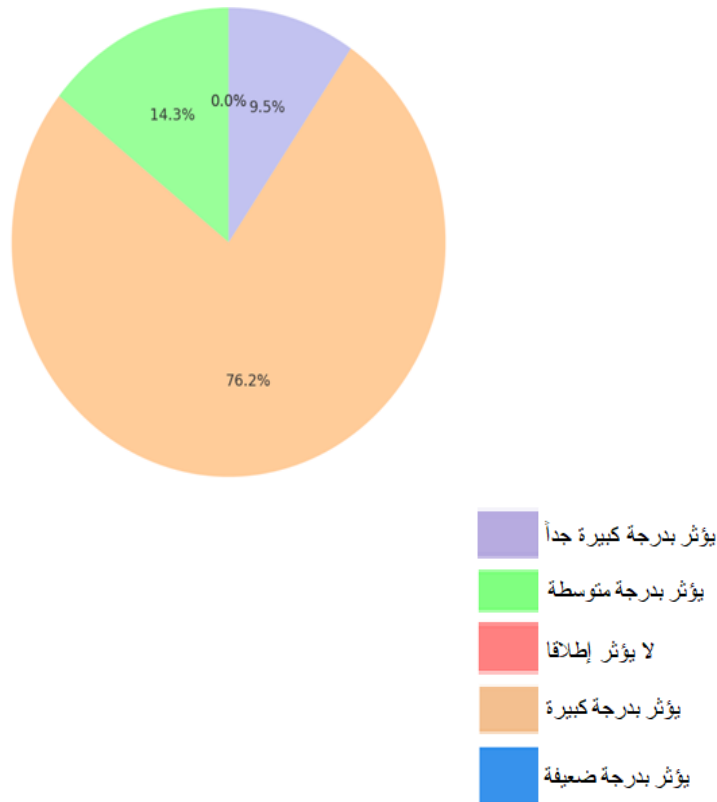
الشكل رقم (18): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

عدم فعالية أساليب التسيير.

يُبين الجدول أن عدم فعالية أساليب التسيير يُعد من العوامل المؤثرة بشكل واضح في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى أغلب الموظفين أن التأثير يتراوح بين كبير (28.6%) وكبير جداً (28.6%)، أي أن 57.2% من العينة يشعرون بتأثير قوي لهذا العامل. كما اعتبر 33.3% أن التأثير متوسط، وهو ما يؤكد أن الغالبية تُقر بوجود خلل في طرق الإدارة المعتمدة. في المقابل، يرى فقط 9.5% أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، بينما لم تسجل أي نسبة ترى أن التأثير ضعيف. هذه النتائج تعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسة وتطويرها لضمان حسن سير العمل وتقليص الوقت المهدور.

قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها:

جدول رقم (16): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها



قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها		
الاحتمال	العينة	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	2	9.5%
يؤثر بدرجة متوسطة	3	14.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	16	76.2%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	0	0.0%
المجموع	21	100%

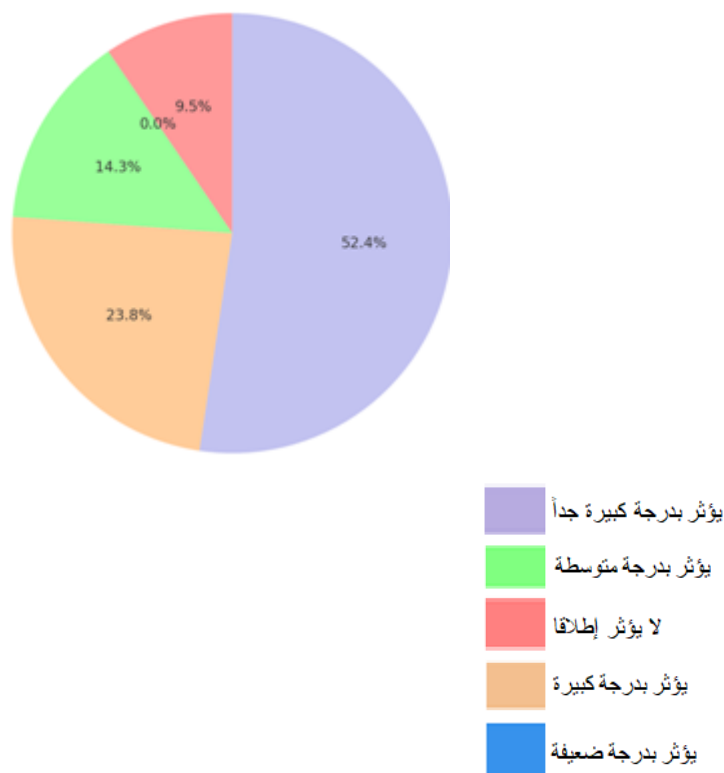
الشكل رقم (19): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها.

يُبين الجدول أن قلة الاجتماعات التنظيمية أو ضعف فعاليتها تُعد من أبرز العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى أغلب الموظفين (76.2%) أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، في حين يرى 9.5% أن التأثير كبير جداً. كما يرى 14.3% فقط أن التأثير متوسط، ولم تُسجل أي آراء تعتبر أن هذا العامل لا يؤثر أو أن تأثيره ضعيف. هذا التوزيع يُبرز بوضوح أهمية الاجتماعات التنظيمية في تنسيق العمل وتوزيع المهام، ويشير إلى أن غيابها أو ضعفها يسهم في إرباك الأداء وزيادة الوقت الضائع.

- غياب التحفيز :

جدول رقم (17): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب التحفيز



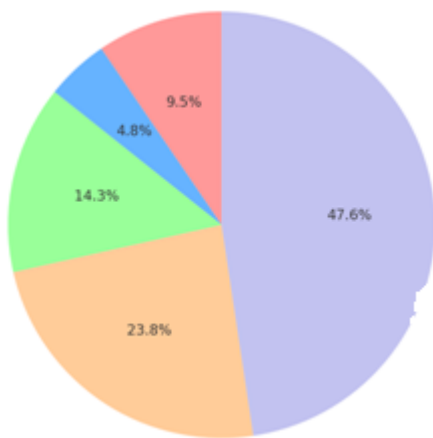
غياب التحفيز .		
العينة	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	2	9.5%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	3	14.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	5	23.8%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	11	52.4%
المجموع	21	%100

الشكل رقم (20): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل غياب التحفيز.

يُبين الجدول أن غياب التحفيز يُعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى أكثر من نصف الموظفين (52.4%) أن غيابه يؤثر بدرجة كبيرة جداً، وهي أعلى نسبة ضمن الخيارات، تليها نسبة 23.8% ممن يرون أن التأثير كبير. كما يرى 14.3% أن التأثير متوسط، بينما يرى 9.5% فقط أن غياب التحفيز لا يؤثر إطلاقاً، ولم تُسجل أي آراء تشير إلى أن التأثير ضعيف. توضح هذه النتائج أن التحفيز عنصر حاسم في رفع كفاءة العمل وتقليل الوقت المهدور، ما يبرز ضرورة اعتماد سياسات تحفيزية فعالة داخل المؤسسة.

بيئة العمل غير مريحة:

جدول رقم (18): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل بيئة العمل غير مريحة



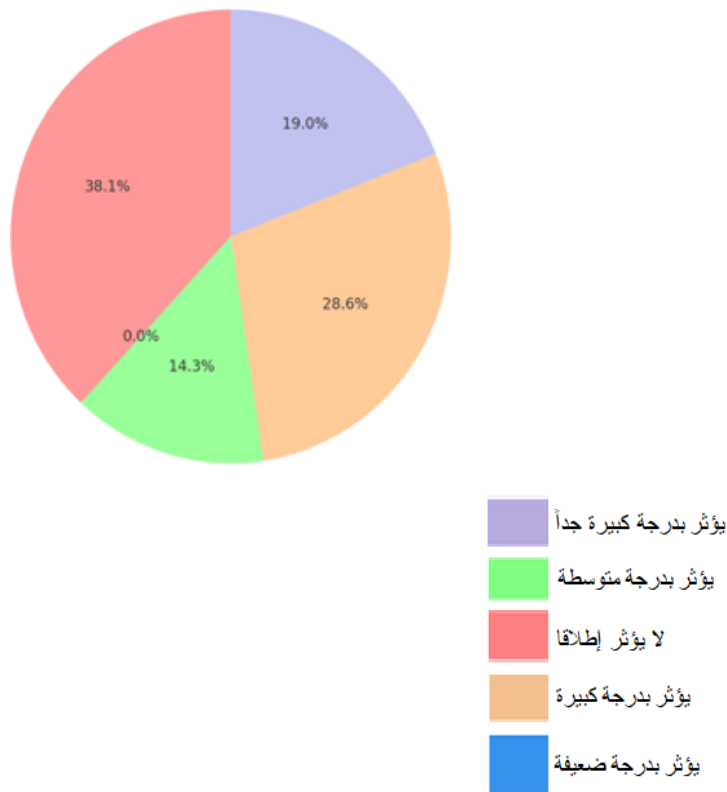
بيئة العمل غير مريحة.		
النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمال
9.5%	2	لا يؤثر إطلاقاً
4.8%	1	يؤثر بدرجة ضعيفة
14.3%	3	يؤثر بدرجة متوسطة
23.8%	5	يؤثر بدرجة كبيرة
47.6%	10	يؤثر بدرجة كبيرة جداً
%100	21	المجموع

الشكل رقم (21): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل بيئة العمل غير مريحة.

يُبين الجدول أن بيئة العمل غير المريحة تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 47.6% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة 23.8% ممن يعتبرون أن التأثير كبير. كما يرى 14.3% أن التأثير متوسط، و4.8% فقط يرون أن التأثير ضعيف، بينما 9.5% يرون أنه لا يؤثر إطلاقاً. تُظهر هذه النتائج أن أغلبية الموظفين يشعرون أن بيئة العمل غير المريحة تؤثر سلباً على إنتاجيتهم وتسهم في تضيق الوقت، مما يستدعي تحسين ظروف العمل المادية والنفسية داخل المؤسسة.

ازدواجية المهام:

جدول رقم (19): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ازدواجية المهام



ازدواجية المهام		
العينة	العدد	النسبة المئوية
الاحتمال		
لا يؤثر إطلاقاً	8	38.1%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	3	14.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	6	28.6%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	4	19.0%
المجموع	21	100%

الشكل رقم (22): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ازدواجية المهام.

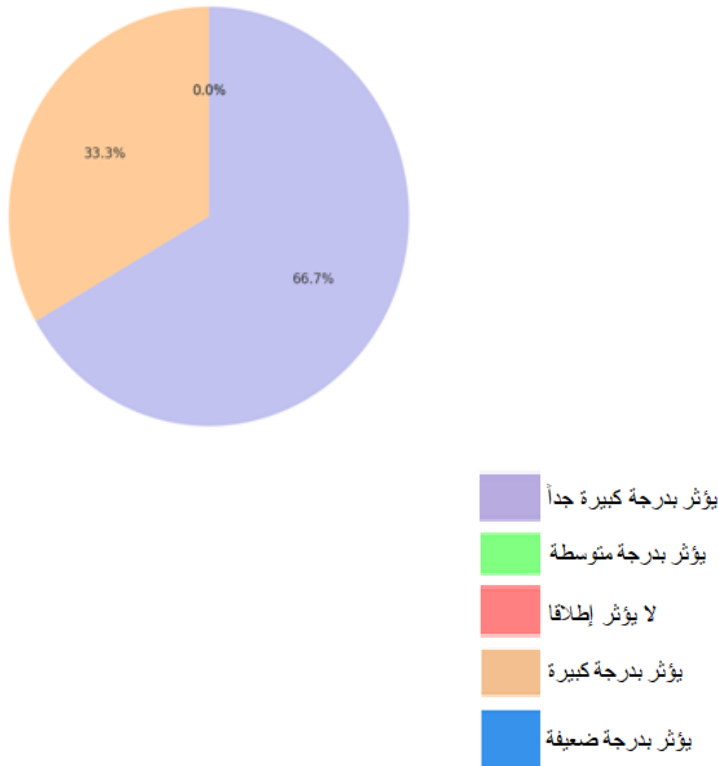
يُبين الجدول أن ازدواجية المهام لا تُعتبر عاملاً مؤثراً لدى جزء مهم من الموظفين، حيث يرى 38.1% من العينة أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، وهي النسبة الأكبر ضمن النتائج، بينما يرى 14.3% أن التأثير متوسط. في المقابل، يرى 28.6% أن التأثير كبير، و19% يعتبرون أن التأثير كبير جداً، أي أن مجموع من يرون أن التأثير قوي يبلغ 47.6%. هذا التفاوت في الآراء قد يُشير إلى أن ازدواجية المهام لا تظهر بنفس الحدة في جميع الأقسام أو لدى جميع الموظفين، لكنها تظل مصدر إزعاج وهدر للوقت بالنسبة لما يقارب نصف العينة، مما يستدعي مراجعة توزيع المهام والتأكد من وضوح الأدوار وتجنب التكرار في المسؤوليات.

3.6 المحور الثالث: العوامل الاجتماعية.

- كثرة الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل:

جدول رقم (20): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل كثرة

الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل



كثرة الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل		
العينة	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	7	33.3%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	14	66.7%
المجموع	21	100%

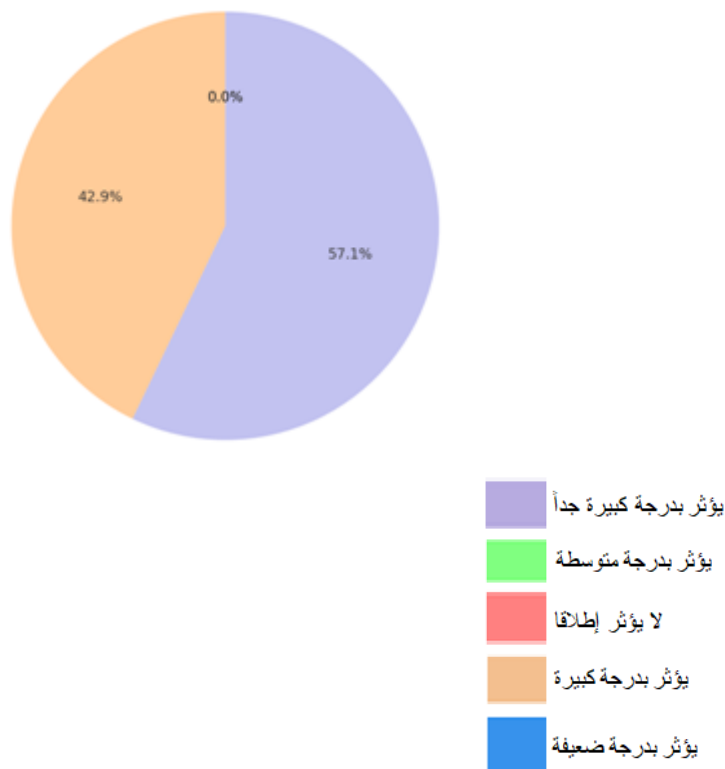
الشكل رقم (23): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل.

يُبين الجدول أن كثرة الأحاديث الجانبية بين الزملاء في العمل تُعد من أبرز العوامل المؤدية إلى هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 66.7% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، و33.3% يرون أن التأثير كبير، أي أن جميع أفراد العينة 100% يُجمعون على أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على الأداء وفعالية الوقت. ولم تُسجل أي نسبة ترى أن التأثير ضعيف أو متوسط أو معدوم، ما يُظهر بوضوح أن الأحاديث الجانبية تمثل مصدراً رئيسياً لتشتيت الانتباه وتضييع الوقت في بيئة العمل، وتستدعي اتخاذ إجراءات تنظيمية مناسبة للحدّ منها

العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام:

جدول رقم (21): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام.



العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	9	42.9%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	12	57.1%
المجموع	21	100%

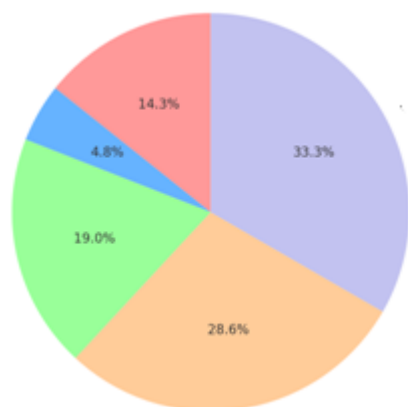
الشكل رقم (24): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب العلاقات الاجتماعية القوية

بين الموظفين التي تؤدي إلى إهمال المهام.

يُبين الجدول أن العلاقات الاجتماعية القوية بين الموظفين، حين لا تُضبط بشكل متوازن، تُعد من العوامل الأساسية المؤدية إلى إهمال المهام وهدر الوقت داخل المؤسسة. حيث يرى 57.1% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، بينما يرى 42.9% أن التأثير كبير، أي أن جميع أفراد العينة (100%) يُجمعون على وجود تأثير سلبي واضح لهذا العامل. ولم تُسجل أي آراء تشير إلى تأثير متوسط أو ضعيف أو معدوم، ما يعكس بوضوح أن العلاقات الاجتماعية، رغم أهميتها في خلق جوّ عمل إيجابي، قد تتحول إلى سبب مباشر في تراجع الانضباط والفعالية إذا لم تُوجّه بالشكل الصحيح.

عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية:

جدول رقم (22): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية.



عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية		
الاحتمال	العينه	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	3	14.3%
يؤثر بدرجة ضعيفة	1	4.8%
يؤثر بدرجة متوسطة	4	19.0%
يؤثر بدرجة كبيرة	6	28.6%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	7	33.3%
المجموع	21	100%

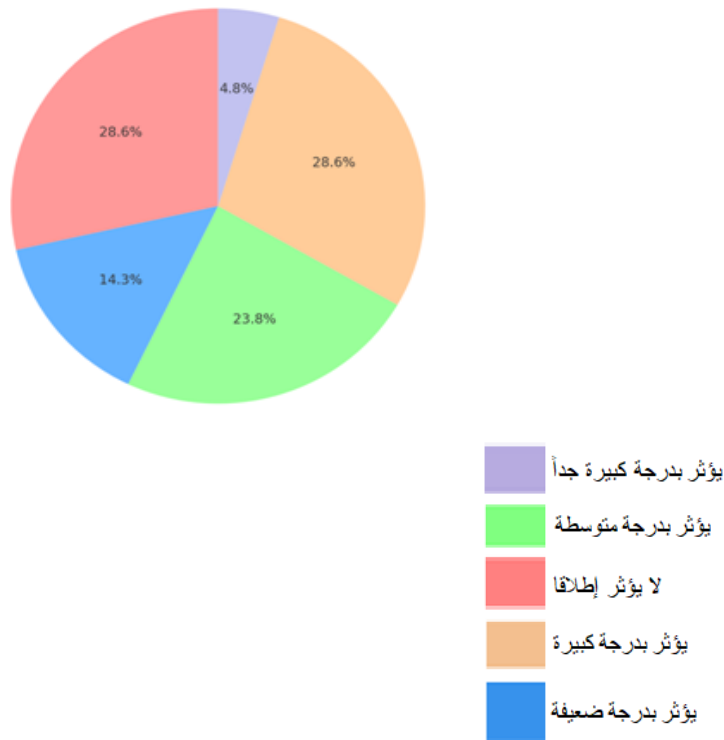
الشكل رقم (25): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم قدرة المدير على فرض الانضباط

بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية.

يُبين الجدول أن عدم قدرة المدير على فرض الانضباط بسبب المجاملات أو العلاقات الشخصية يُعتبر من العوامل المؤثرة في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 33.3% من الموظفين أن التأثير كبير جداً، و28.6% يعتبرونه كبيراً، ما يعني أن أكثر من نصف العينة (61.9%) ترى أن هذا العامل ينعكس سلباً على الانضباط وبالتالي على الإنتاجية. كما يرى 19.0% أن التأثير متوسط، بينما يرى 14.3% أنه لا يؤثر إطلاقاً، و4.8% يعتبرونه ضعيف التأثير. هذه النتائج تُبرز أن التهاون في تطبيق قواعد الانضباط بدافع العلاقات الشخصية يُفقد المدير هيئته ويؤثر سلباً على أداء الفريق وتوزيع الوقت داخل المؤسسة.

ضغوط الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية:

جدول رقم (23): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية.



ضغوط الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية		
الاحتمال	العينه	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	28.6%	6
يؤثر بدرجة ضعيفة	14.3%	3
يؤثر بدرجة متوسطة	23.8%	5
يؤثر بدرجة كبيرة	28.6%	6
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	4.8%	1
المجموع	%100	21

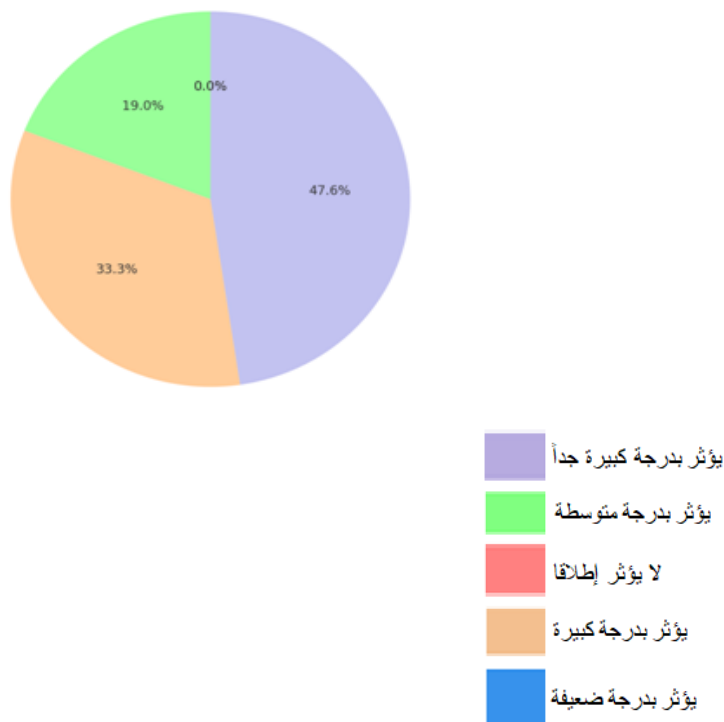
الشكل رقم (26): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضغوط

الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية.

يُبين الجدول أن تأثير ضغوط الزملاء للمشاركة في استراحات طويلة أو غير ضرورية على هدر الوقت داخل المؤسسة يختلف من شخص لآخر. حيث يرى 28.6% من الموظفين أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، وهي النسبة نفسها لمن يرونه يؤثر بدرجة كبيرة، مما يعكس تبايناً في مدى الاستجابة لتلك الضغوط. كما يرى 23.8% أن التأثير متوسط، و14.3% يعتبرونه ضعيفاً، في حين يرى 4.8% فقط أن التأثير كبير جداً. هذه النتائج تشير إلى أن هذا العامل موجود لكنه ليس من أبرز الأسباب المؤدية لهدر الوقت مقارنة بعوامل أخرى أكثر تأثيراً.

ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام:

جدول رقم (24): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام.



ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	4	19.0%
يؤثر بدرجة كبيرة	7	33.3%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	10	47.6%
المجموع	21	100%

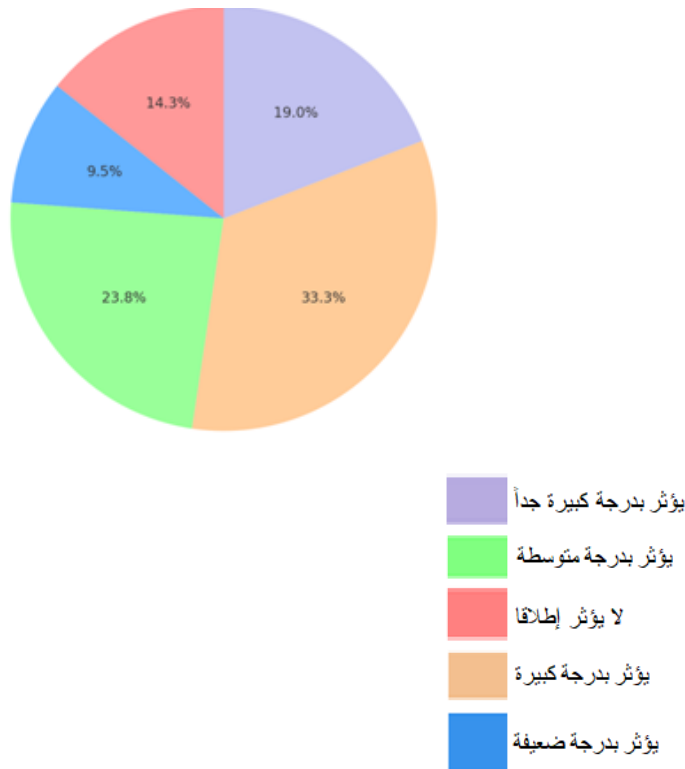
الشكل رقم (27): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ثقافة التساهل

الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام.

يُبين الجدول أن ثقافة التساهل الجماعي مع التأخير وعدم الالتزام تُعد من أبرز العوامل التي تسهم في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 47.6% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، و33.3% يرونه مؤثراً بدرجة كبيرة، أي أن ما يقارب 81% من العينة يُجمعون على أن هذه الثقافة السائدة تؤثر سلباً على الانضباط والإنتاجية. في المقابل، يرى 19.0% أن التأثير متوسط، ولم تُسجل أي آراء تشير إلى أن التأثير ضعيف أو معدوم. هذه النتائج تعكس وجود مشكلة ثقافية مؤسسية تتطلب تدخلاً إدارياً لترسيخ قيم الالتزام والانضباط بين الموظفين.

ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين:

جدول رقم (25): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين.



ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين		
الاحتمال	العينه	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	3	14.3%
يؤثر بدرجة ضعيفة	2	9.5%
يؤثر بدرجة متوسطة	5	23.8%
يؤثر بدرجة كبيرة	7	33.3%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	4	19%
المجموع	21	%100

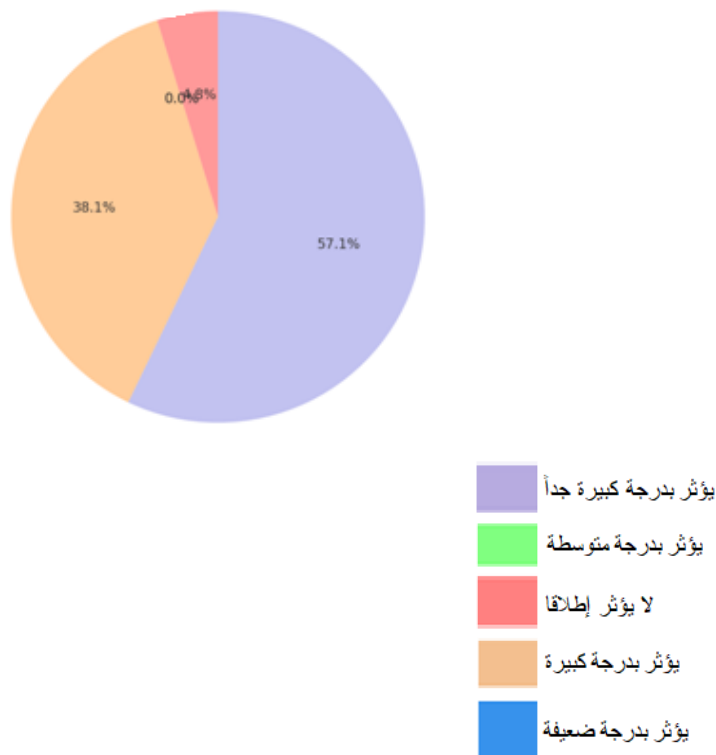
الشكل رقم (28): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضعف

العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين.

يُبين الجدول أن ضعف العمل الجماعي وسوء التنسيق بين الموظفين يُعد من العوامل المؤثرة على هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد صرّح 33.3% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، و 23.8% يرونه مؤثراً بدرجة متوسطة، بينما يرى 19.0% أنه يؤثر بدرجة كبيرة جداً. في المقابل، يرى 14.3% أنه لا يؤثر إطلاقاً، و 9.5% فقط يعتبرون أن التأثير ضعيف. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة (76.1%) يُقرّون بأن التنسيق الضعيف والعمل الجماعي غير الفعّال يُسهمان في تضییع الوقت داخل المؤسسة، مما يستدعي تعزيز ثقافة التعاون وتحسين آليات التواصل والتنسيق بين الموظفين.

النزاعات أو التوترات بين الزملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط:

جدول رقم (26): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل النزاعات أو التوترات بين الزملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط.



النزاعات أو التوترات بين الزملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	1	4.8%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	8	38.1%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	12	57.1%
المجموع	21	100%

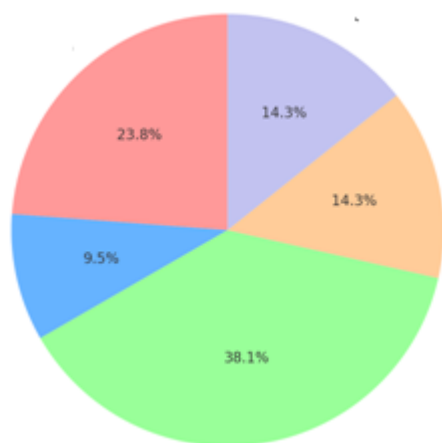
الشكل رقم (29): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل النزاعات أو التوترات

بين الزملاء وتأثيرها على التركيز والانضباط.

يُبين الجدول أن النزاعات أو التوترات بين الزملاء تُعد من العوامل ذات التأثير القوي على هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث يرى 57.1% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، و 38.1% يعتبرونه مؤثراً بدرجة كبيرة، أي أن ما مجموعه 95.2% من العينة يُجمعون على أن التوتر في العلاقات بين الزملاء يُضعف التركيز ويقلل من الانضباط المهني. بينما يرى 4.8% فقط أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، دون تسجيل أي نسبة للتأثير الضعيف أو المتوسط. هذه المعطيات تؤكد أن جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تنظيم الوقت وزيادة الفعالية.

-الإلحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل:

جدول رقم (27): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الإلحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل.



الإلحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	5	23.8%
يؤثر بدرجة ضعيفة	2	9.5%
يؤثر بدرجة متوسطة	8	38.1%
يؤثر بدرجة كبيرة	3	14.3%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	3	14.3%
المجموع	21	%100

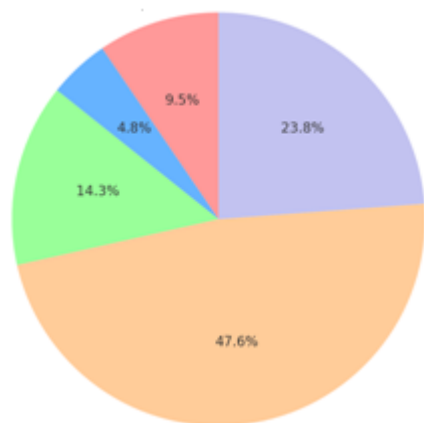
الشكل رقم (30): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل الإلحاح الجماعي

للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل.

يُبين الجدول أن الإلحاح الجماعي للمشاركة في مناسبات أو محادثات لا علاقة لها بالعمل يُعد من العوامل التي تساهم بشكل متفاوت في هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد أشار 38.1% من الموظفين إلى أن التأثير متوسط، بينما يرى 14.3% أن التأثير كبير، و 14.3% آخرون يرونه كبيراً جداً. في المقابل، يرى 23.8% أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، و 9.5% يعتبرونه ضعيف التأثير. تُظهر هذه النتائج أن هذا النوع من الضغوط الاجتماعية قد يؤثر على فاعلية العمل لدى شريحة من الموظفين، خاصة عندما يطغى الطابع الاجتماعي على المهام المهنية، لكنه ليس من بين أكثر العوامل خطورة مقارنة بعوامل أخرى كالتنزاكات أو غياب التحفيز.

– ضغوط الزملاء لاتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد:

جدول رقم (28): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء لاتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد.



ضغوط الزملاء لاتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد		
الاحتمال	العينة	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	2	9.5%
يؤثر بدرجة ضعيفة	1	4.8%
يؤثر بدرجة متوسطة	3	14.3%
يؤثر بدرجة كبيرة	10	47.6%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	5	23.8%
المجموع	21	100%

الشكل رقم (31): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل ضغوط الزملاء

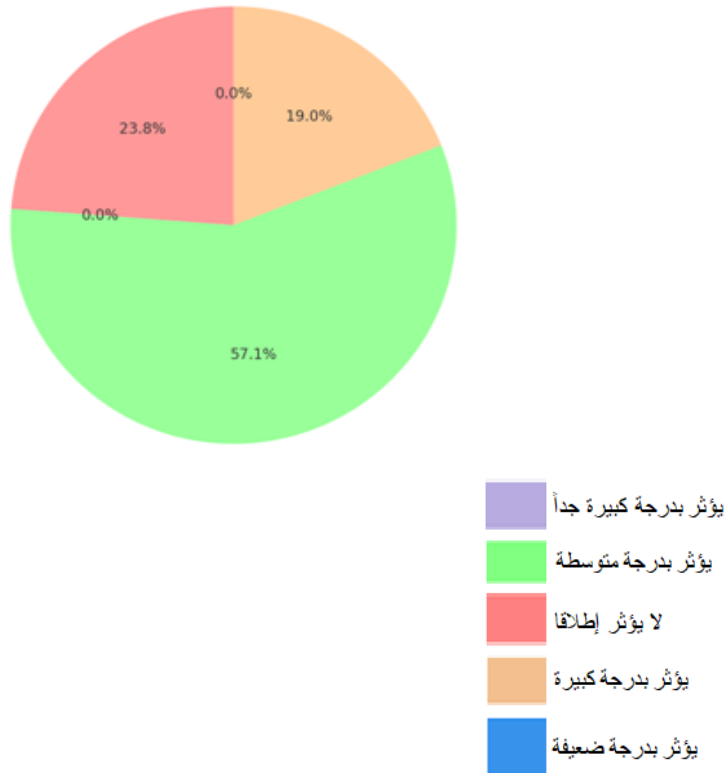
لاتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد.

يُبين الجدول أن ضغوط الزملاء لاتباع نمط "العمل البطيء" حتى لا يُنتقد الموظف المجتهد تُعد من العوامل المؤثرة على هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد أشار 47.6% من الموظفين إلى أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، و 23.8% يرونه مؤثراً بدرجة كبيرة جداً، مما يدل على أن غالبية الموظفين (71.4%) يشعرون بضغط جماعي يحد من المبادرة والاجتهاد. في المقابل، يرى 14.3% أن التأثير متوسط، بينما اعتبر 9.5% أن التأثير ضعيف أو معدوم. تعكس هذه النتائج ثقافة مؤسسية سلبية قد تُعيق التميز الفردي وتغذي التراخي الجماعي، ما يؤثر مباشرة على الأداء العام والانضباط في العمل.

4.6 المحور الرابع: العوامل الشخصية :

ضعف القدرة على التركيز :

جدول رقم (29): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف القدرة على التركيز.



ضعف القدرة على التركيز .		
الاحتمال	العينه	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	23.8%	5
يؤثر بدرجة ضعيفة	0%	0
يؤثر بدرجة متوسطة	57.1%	12
يؤثر بدرجة كبيرة	19%	4
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	0%	0
المجموع	%100	21

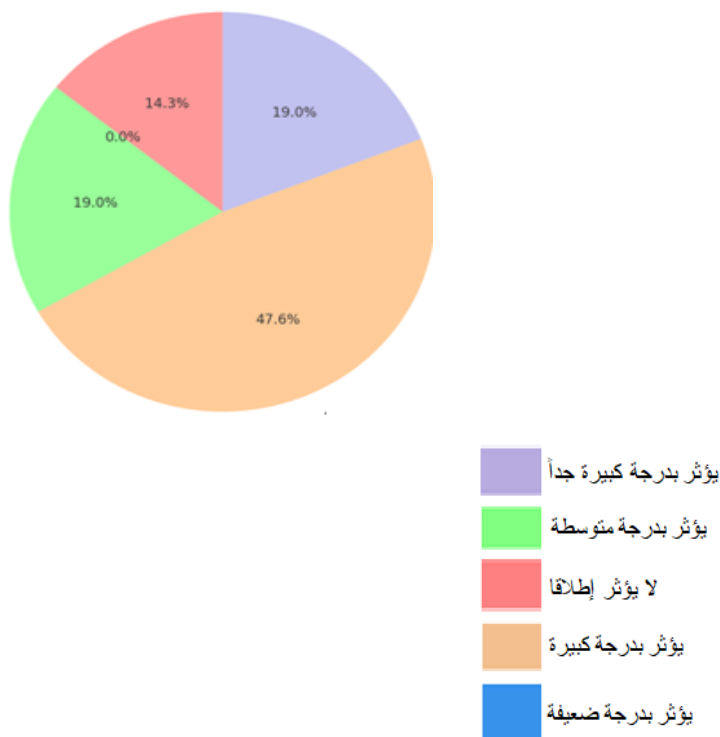
الشكل رقم (32): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم وضوح

الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

يُبين الجدول أن ضعف القدرة على التركيز يُعد من العوامل المؤثرة على هدر الوقت داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة. حيث يرى 57.1% من الموظفين أن التأثير متوسط، بينما يرى 19.0% أن التأثير كبير. في المقابل، يعتبر 23.8% أن ضعف التركيز لا يؤثر إطلاقاً، ولم تُسجل أي نسبة للتأثير بدرجة ضعيفة أو كبيرة جداً. تعكس هذه النتائج أن ضعف التركيز ليس من العوامل الحادة أو الطاغية على بيئة العمل، لكنه يُعد عاملاً ملحوظاً لدى أكثر من ثلاثة أرباع الموظفين، مما يشير إلى أهمية تحسين ظروف العمل وتقليل المشتتات لرفع مستوى الانتباه والفعالية.

التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام:

جدول رقم (30): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام.



التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام		
الاحتمال	العينه	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	14.3%	3
يؤثر بدرجة ضعيفة	0%	0
يؤثر بدرجة متوسطة	19%	4
يؤثر بدرجة كبيرة	47.6%	10
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	19%	4
المجموع	%100	21

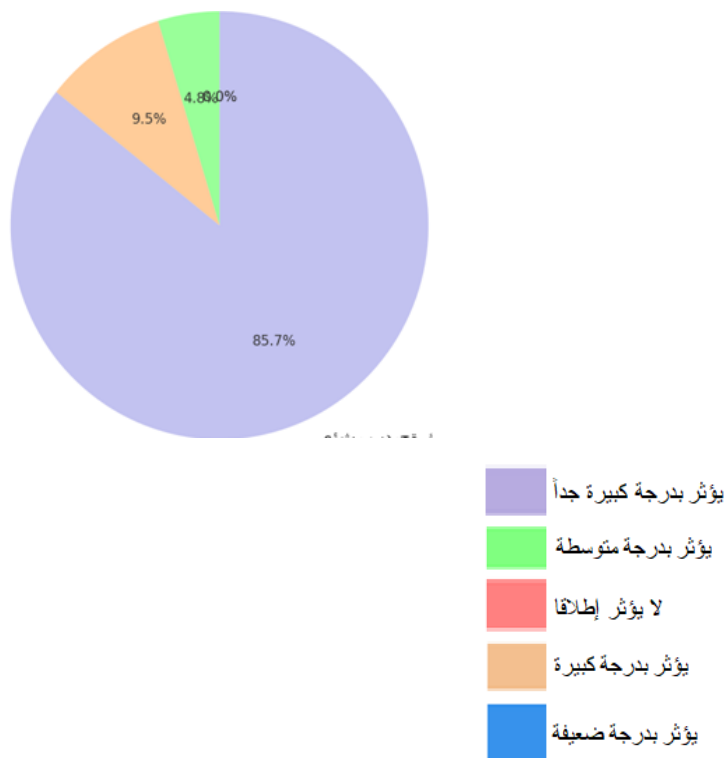
الشكل رقم (33): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام.

يُظهر الجدول أن التقاعس والمماطلة والتسويق في أداء المهام يُعد من أبرز الأسباب المؤدية إلى هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد أفاد 47.6 % من الموظفين بأن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، 19 % أكدوا أنه يؤثر بدرجة كبيرة جداً، أي أن ما نسبته 66.6 % من العينة يُقرون بتأثيره القوي. كما رأى 19 % أن التأثير متوسط، بينما اعتبر 14.3 % فقط أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً. هذه النتائج تبرز مدى انتشار ثقافة التسويق داخل المؤسسة، والتي تُضعف الأداء وتؤخر إنجاز المهام، ما يتطلب تدخلات تنظيمية وتحفيزية للحد من هذا السلوك.

غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت:

جدول رقم (31): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت



غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت.		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	1	4.8%
يؤثر بدرجة كبيرة	2	9.5%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	18	85.7%
المجموع	21	100%

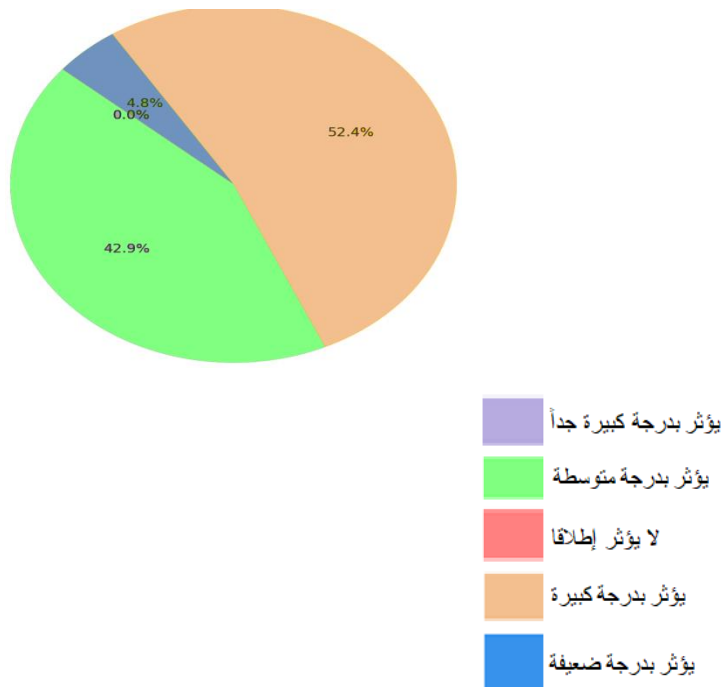
الشكل رقم (34): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

غياب ثقافة احترام الوقت و مهارات تنظيم الوقت.

يُبين الجدول أن غياب ثقافة احترام الوقت ومهارات تنظيمه يُعد من العوامل الأكثر تأثيراً في هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد صرح 85.7 % من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، و 9.5 % يرونه مؤثراً بدرجة كبيرة، بينما اكتفى 4.8 % فقط بوصف التأثير بأنه متوسط، دون أي تسجيل لتأثير ضعيف أو منعدم. تعكس هذه النتائج بوضوح وجود خلل ثقافي وتنظيمي عميق فيما يخص إدارة الوقت، مما يُبرز الحاجة إلى ترسيخ قيم احترام الوقت وتوفير تدريب عملي في تقنيات التنظيم والفعالية.

-انخفاض الدافعية الذاتية للعمل:

جدول رقم (32): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل انخفاض الدافعية الذاتية للعمل.



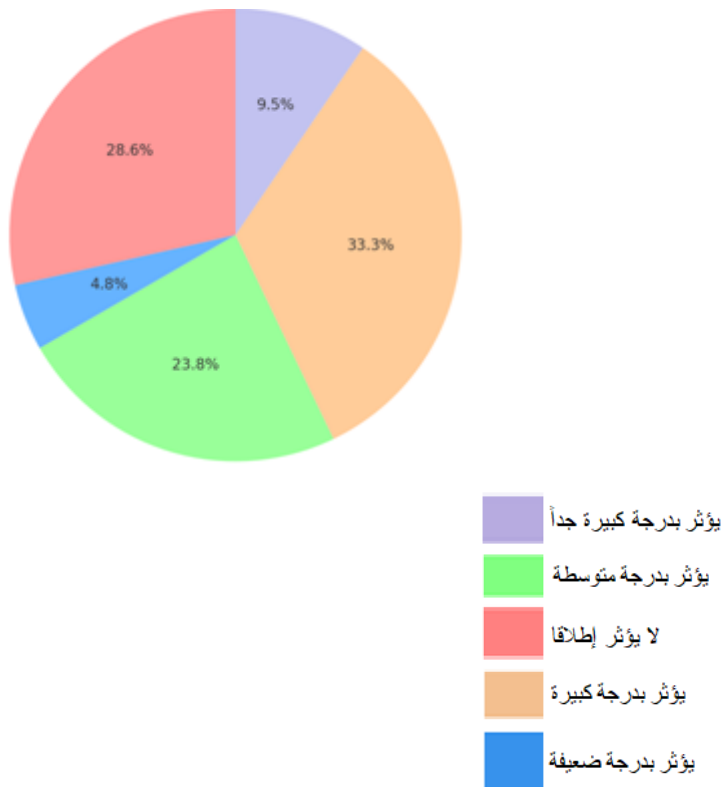
انخفاض الدافعية الذاتية للعمل.		
العينة	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0
يؤثر بدرجة متوسطة	9	42.9%
يؤثر بدرجة كبيرة	11	52.4%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	1	4.8%
المجموع	21	%100

الشكل رقم (35): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل انخفاض الدافعية الذاتية للعمل.

يُظهر الجدول أن معظم أفراد العينة يرون أن انخفاض الدافعية الذاتية للعمل يُعد عاملاً مؤثراً في هدر الوقت داخل المؤسسة، حيث صرّح 52.4 % منهم بأنه يؤثر بدرجة كبيرة، و 42.9 % بأنه يؤثر بدرجة متوسطة، في حين اعتبره 4.8 % فقط مؤثراً بدرجة كبيرة جداً. لم يصرّح أي من المشاركين بأنه لا يؤثر إطلاقاً أو أن تأثيره ضعيف ، يشير هذا إلى أن انخفاض الدافعية الذاتية يُعد من العوامل الأساسية في تفسير هدر الوقت، مع ضرورة التركيز عليه في أي محاولة لتحسين الأداء المؤسسي.

عدم القدرة على تحديد الأولويات:

جدول رقم (33): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم القدرة على تحديد الأولويات.



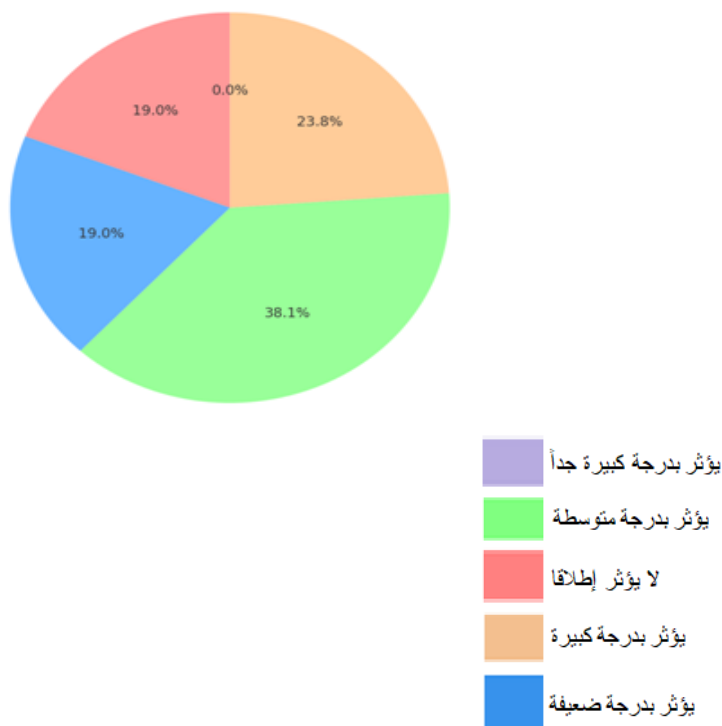
عدم القدرة على تحديد الأولويات		
الاحتمال	العينة	العدد
لا يؤثر إطلاقاً	28.6%	6
يؤثر بدرجة ضعيفة	4.8%	1
يؤثر بدرجة متوسطة	23.8%	5
يؤثر بدرجة كبيرة	33.3%	7
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	9.5%	2
المجموع	%100	21

الشكل رقم (36): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل عدم القدرة على تحديد الأولويات.

يُبين الجدول أن عدم القدرة على تحديد الأولويات يُعد من العوامل التي تؤثر على هدر الوقت داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة. حيث يرى 33.3% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، و 9.5% وصفوا تأثيره بأنه كبير جداً، بينما اعتبر 23.8% أن التأثير متوسط في المقابل، يرى 28.6% أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، و 4.8% فقط قالوا إن تأثيره ضعيف. تُظهر هذه النتائج أن هناك فئة لا تُدرك خطورة ضعف تحديد الأولويات، في حين أن جزءاً معتبراً من الموظفين يُقرّ بأثره على الفعالية والانضباط، مما يستدعي تعزيز ثقافة التخطيط الذكي وتحديد المهام ذات الأهمية القصوى.

الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة:

جدول رقم (34): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة.



الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة		
العينة	العدد	النسبة المئوية
الاحتمال		
لا يؤثر إطلاقاً	4	19.0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	4	19.0%
يؤثر بدرجة متوسطة	8	38.1%
يؤثر بدرجة كبيرة	5	23.8%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	0	0%
المجموع	21	100%

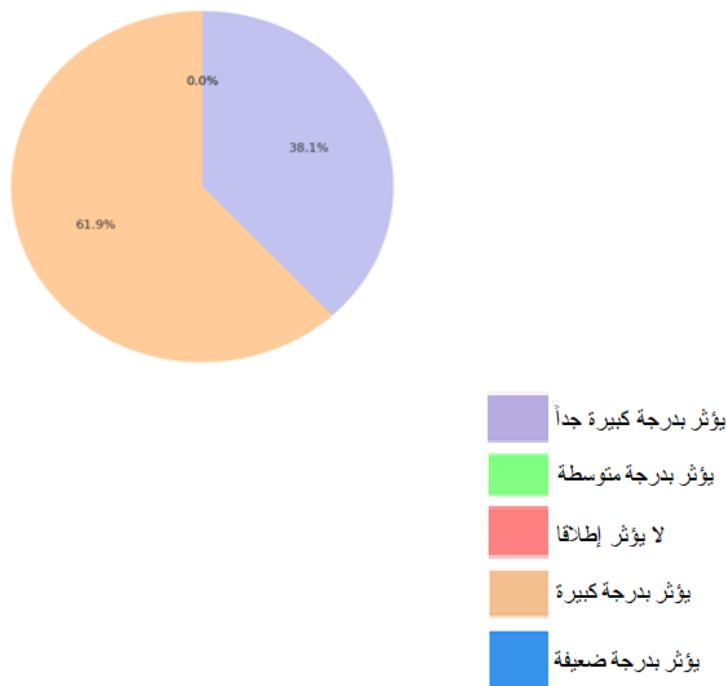
الشكل رقم (37): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة.

يُظهر الجدول أن الميل للتشتت بسبب المثيرات المحيطة يُعد عاملاً ذا تأثير متفاوت في هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد أفاد 38.1% من الموظفين أن التأثير متوسط، بينما يرى 23.8% أن التأثير كبير، و 19.0% اعتبروا أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، وهي نفس نسبة من قالوا إن تأثيره ضعيف. ومن اللافت غياب أي نسبة للتأثير بدرجة كبيرة جداً. تعكس هذه النتائج أن التشتت الذهني الناتج عن المحيط ليس من أبرز العوامل الحادة، لكنه ما زال يؤثر على تركيز نسبة كبيرة من الموظفين، مما يُبرز أهمية تنظيم بيئة العمل وتخفيف مصادر الإلهاء لتحسين الإنتاجية.

عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل:

جدول رقم (35): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل.



عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	13	61.9%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	8	38.1%
المجموع	21	100%

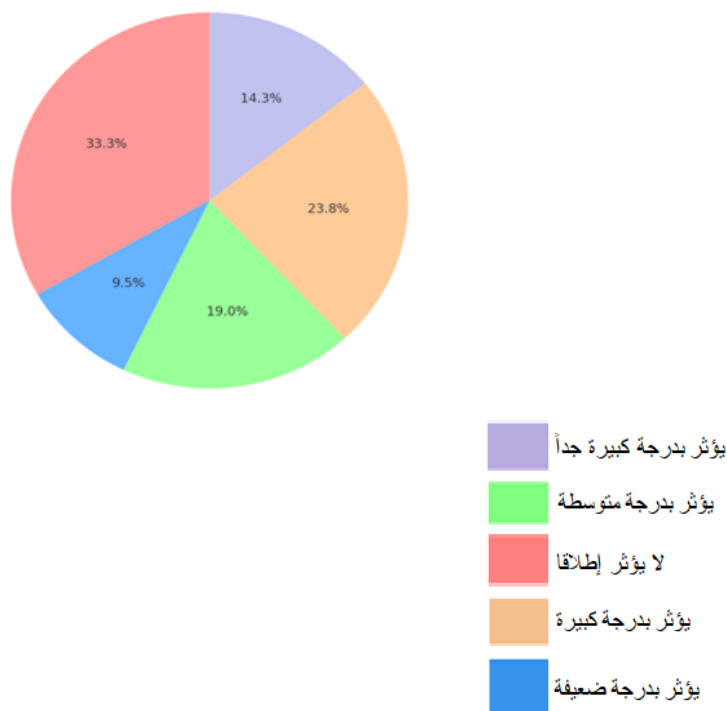
الشكل رقم (38): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل.

يُبين الجدول أن عدم الشعور بالمسؤولية الكافية تجاه العمل يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد صرّح 61.9% من الموظفين بأن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة، و 38.1% قالوا إنه يؤثر بدرجة كبيرة جداً، ما يعني أن 100% من أفراد العينة يُقرّون بتأثيره السلبي، دون أي نسبة تشير إلى تأثير ضعيف أو منعدم. تعكس هذه النتائج بوضوح غياب روح الالتزام والمسؤولية لدى عدد معتبر من الموظفين، ما يتطلب تدخلاً إدارياً عاجلاً لترسيخ قيم المهنية والانضباط وتعزيز الانتماء الوظيفي.

الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام:

جدول رقم (36): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام.



الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	7	33.3%
يؤثر بدرجة ضعيفة	2	9.5%
يؤثر بدرجة متوسطة	4	19.0%
يؤثر بدرجة كبيرة	5	23.8%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	3	14.3%
المجموع	21	100%

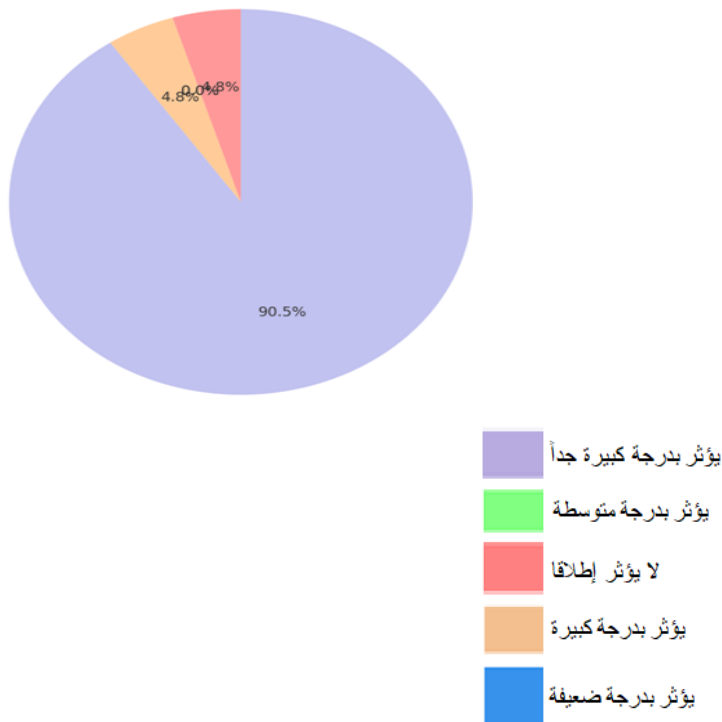
الشكل رقم (39): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام.

يُظهر الجدول أن الاعتماد الزائد على الآخرين في إنجاز المهام يُعد عاملاً ذا تأثير متوسط إلى ضعيف في هدر الوقت داخل المؤسسة حسب رأي العديد من الموظفين. فقد أفاد 33.3% أن التأثير يتراوح بين كبير وكبير جداً، في حين يرى 19.0% أن التأثير متوسط. بالمقابل، اعتبر 33.3% أن هذا العامل لا يؤثر إطلاقاً، و 9.5% فقط وصفوا تأثيره بأنه ضعيف. تعكس هذه النتائج أن هذا السلوك موجود، لكنه لا يُعد من أبرز العوامل المؤثرة على مستوى المؤسسة ككل، ومع ذلك فإن تعزيز روح الاستقلالية والمبادرة يبقى ضرورياً للحد من أي تباطؤ ناتج عن الاتكالية.

ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:

جدول رقم (37): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.



ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	1	4.8%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	1	4.8%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	19	90.5%
المجموع	21	100%

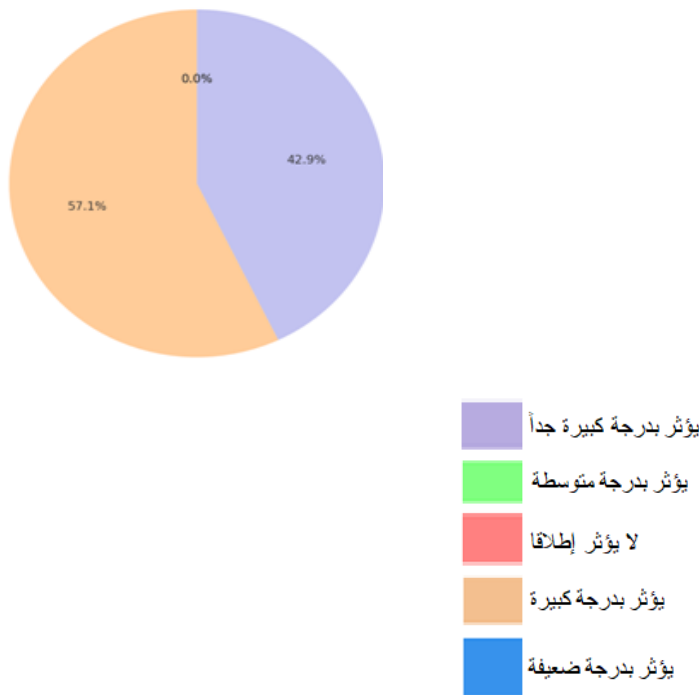
الشكل رقم (40): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

يُبين الجدول أن ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في هدر الوقت داخل المؤسسة. فقد صرّح 90.5% من الموظفين أن هذا العامل يؤثر بدرجة كبيرة جداً، بينما رأى 4.8% فقط أن تأثيره كبير، و 4.8% قالوا إنه لا يؤثر إطلاقاً. تعكس هذه الأرقام بوضوح أن اختلال التوازن بين الجوانب المهنية والشخصية يُعد مصدراً كبيراً للتشتت، وانخفاض الإنتاجية، وربما حتى الإرهاق، مما يستدعي تبني سياسات عمل مرنة تُراعي الأعباء الفردية وتُعزز الرفاه الوظيفي.

-استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل:

جدول رقم (38): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل.



استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل		
الاحتمال	العدد	النسبة المئوية
لا يؤثر إطلاقاً	0	0%
يؤثر بدرجة ضعيفة	0	0%
يؤثر بدرجة متوسطة	0	0%
يؤثر بدرجة كبيرة	12	57.1%
يؤثر بدرجة كبيرة جداً	9	42.9%
المجموع	21	100%

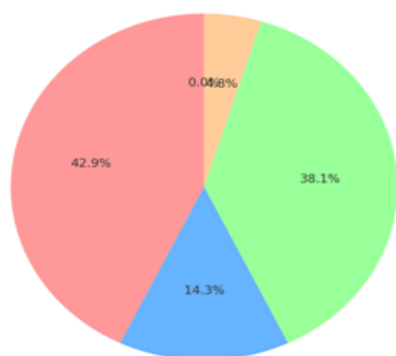
الشكل رقم (41): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل.

يظهر الجدول أن استخدام الهاتف الشخصي بشكل مفرط خلال العمل يُعد من أبرز أسباب هدر الوقت داخل المؤسسة. إذ أفاد جميع أفراد العينة بنسبة 100% أن هذا السلوك يؤثر سلباً، حيث يرى 57.1% أن التأثير كبير، و 42.9% أن التأثير كبير جداً، في حين لم يُسجل أي رأي يشير إلى تأثير ضعيف أو منعدم. تعكس هذه النتائج شدة تأثير الهواتف الشخصية على تركيز الموظفين والتزامهم، ما يبرز الحاجة إلى تنظيم استخدام الهواتف خلال ساعات العمل ووضع ضوابط تقلل من التششت وتحافظ على الإنتاجية.

-الشعور السريع بالإرهاق أو الملل:

جدول رقم (39): يوضح توزيع الموظفين حسب عامل الشعور السريع بالإرهاق أو الملل.



الشعور السريع بالإرهاق أو الملل		
النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمال
42.9%	9	لا يؤثر إطلاقاً
14.3%	3	يؤثر بدرجة ضعيفة
38.1%	8	يؤثر بدرجة متوسطة
4.8%	1	يؤثر بدرجة كبيرة
0%	0	يؤثر بدرجة كبيرة جداً
%100	21	المجموع

الشكل رقم (42): المخطط الدائري لتوزيع الموظفين حسب عامل

الشعور السريع بالإرهاق أو الملل.

يُظهر الجدول أن الشعور السريع بالإرهاق أو الملل يُعد عاملاً ذا تأثير متوسط على هدر الوقت، حيث صرح 38.1% من المشاركين بذلك. في المقابل، يرى 42.9% أنه لا يؤثر إطلاقاً، بينما كانت نسب التأثير الكبير أو الكبير جداً منخفضة جداً. يشير هذا إلى أن العامل موجود لكنه لا يُعد من أبرز أسباب هدر الوقت مقارنة بعوامل أخرى أكثر تأثيراً.

سابعا: -مناقشة نتائج الدراسة:

تم جمع بيانات هذا الاستبيان من عينة من الموظفين العاملين في القاعة المتعددة الخدمات 02 بولاية تيسمسيلت، وذلك بهدف الكشف عن أهم العوامل التي تساهم في ظاهرة هدر الوقت داخل بيئة العمل. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تأثير كل عامل، وفق التدرج التالي:

1= لا يؤثر إطلاقاً

2= يؤثر بدرجة ضعيفة

3= يؤثر بدرجة متوسطة.

4= يؤثر بدرجة كبيرة

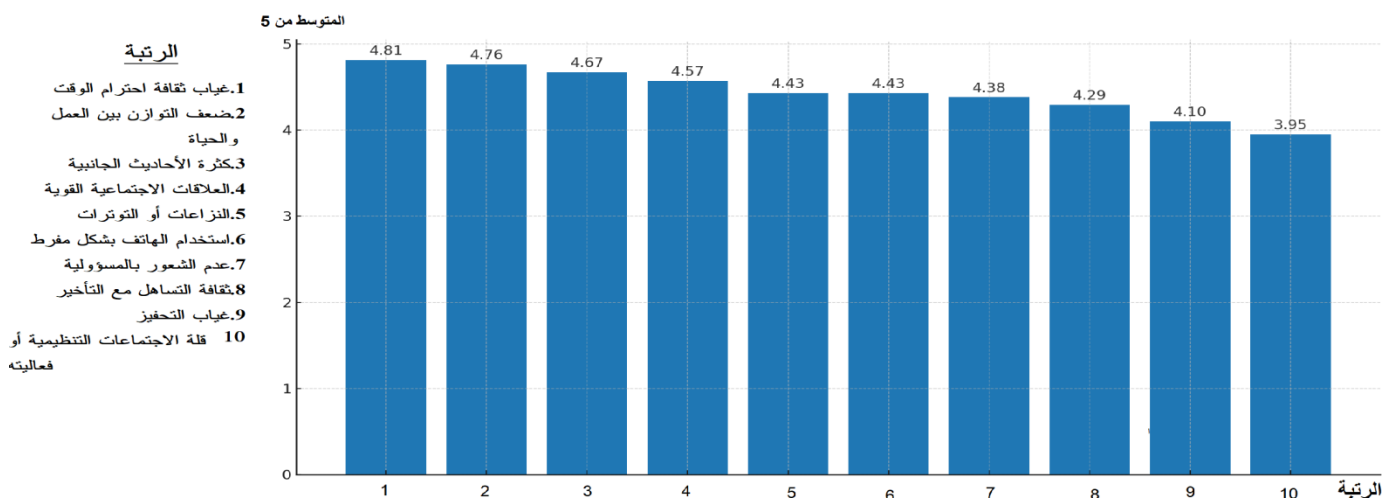
5= يؤثر بدرجة كبيرة جداً

تم حساب المتوسط الحسابي لكل عامل بناءً على إجابات المستجوبين، وتم ترتيب العوامل تنازلياً حسب درجة تأثيرها كما يلي:

جدول رقم (40): يوضح ترتيب العوامل المهددة للوقت حسب متوسط الحسابي (من 5).

الترتيب	العامل	المتوسط (من 5)
1.	غياب ثقافة احترام الوقت	4.81
2.	ضعف التوازن بين العمل والحياة	4.76
3.	كثرة الأحاديث الجانبية	4.67
4.	العلاقات الاجتماعية القوية	4.57
5.	النزاعات أو التوترات	4.43
6.	استخدام الهاتف بشكل مفرط	4.43
7.	عدم الشعور بالمسؤولية	4.38
8.	ثقافة التساهل مع التأخير	4.29
9.	غياب التحفيز	4.10
10.	قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها	3.95

الشكل رقم (43): أعمدة بيانية تمثل رتب العوامل المهددة للوقت حسب متوسط الحسابي (من 5).



من خلال النتائج أعلاه، يُلاحظ أن العوامل التي متوسطاتها مرتفعة نسبياً (الأعلى من 3.95) تدل على تأثير واضح لمجموعة متنوعة من العوامل في هدر الوقت حسب رأي الموظفين في القاعة .

العامل الأعلى تأثيراً حسب رأي الموظفين هو "غياب ثقافة احترام الوقت (4.81)"، يليه "ضعف التوازن بين العمل والحياة (4.76)"، ثم "كثرة الأحاديث الجانبية (4.67)" إلى أن نصل للعامل الأدنى من بين العشرة الأكثر تأثيراً فهو "قلة الاجتماعات التنظيمية أو فعاليتها (3.95)". هذا الترتيب يدل على أن المشكلة لا تتعلق فقط بالجوانب التنظيمية، بل ترتبط أيضاً بثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد.

مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: (هناك علاقة بين إهدار الوقت والعوامل التنظيمية والإدارية داخل القاعة.)

رغم أن بعض العوامل التنظيمية جاء بمتوسط مرتفع نسبياً، إلا أنها لم تصدر الترتيب، هذا قد يدل على أن الموظفين لا يرون أن المشكلة تنظيمية فقط، لكنها تبقى حاضرة ومؤثرة، مما يثبت وجود علاقة جزئية تدعم الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: (هناك علاقة بين إهدار الوقت والعوامل الاجتماعية للموظفين.)

أظهرت النتائج أن عوامل مثل: "كثرة الأحاديث الجانبية" و"العلاقات الاجتماعية القوية" و"النزاعات" جاءت ضمن المراتب الخمس الأولى، بمتوسطات تتجاوز 4.4، وهذا يثبت بوضوح تأثير الأبعاد الاجتماعية في بيئة العمل، ويدعم بقوة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: (هناك علاقة بين إهدار الوقت والعوامل الشخصية للموظفين.)

تمثل هذا النوع في عوامل مثل: "ضعف الشعور بالمسؤولية"، "التساهل مع التأخير"، و"ضعف التوازن بين العمل والحياة"، وكلها حصلت على متوسطات عالية، مما يدل على أن سلوكيات الأفراد واختياراتهم الشخصية تلعب دوراً أساسياً في تفسير الظاهرة، مما يدعم الفرضية الثالثة.

يمكن تفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، حيث يبدو أن البيئة التنظيمية داخل القاعة تتأثر بثقافة اجتماعية مرنة تجاه الوقت، وضعف واضح في آليات الرقابة والتحفيز.

كما أن العلاقات الاجتماعية المفرطة والممارسات اليومية تعكس غياباً للضبط المهني، وتُظهر أن هدر الوقت ليس نتيجة خلل إداري فقط، بل أيضاً بنية ثقافية وقيمية مترسخة.

وهكذا فإن النتائج تشير بوضوح إلى أن الجانب الثقافي والتنظيمي يلعب دوراً محورياً في هدر الوقت بالمؤسسة القاعة المتعددة الخدمات 02 تيسمسيات فالعامل الأعلى تأثيراً حسب رأي الموظفين هو "غياب ثقافة احترام الوقت"، وهو ما يدل على أن المشكلة لا تقتصر على الإجراءات، بل تتصل أيضاً بالذهنيات والعادات داخل المؤسسة.

- ضعف التوازن بين العمل والحياة يشير إلى ضغط خارجي ينعكس على الأداء الداخلي.
- كثرة الأحاديث الجانبية والعلاقات الاجتماعية المبالغ فيها تدل على وجود أجواء عمل غير منضبطة.
- استخدام الهاتف بشكل مفرط وضعف الرقابة من الإدارة، كلها عناصر تفتح المجال لهدر الوقت بصورة مستمرة.
- عدم الشعور بالمسؤولية وثقافة التساهل مع التأخير، ترتبط بشكل كبير بغياب آليات المحاسبة والتحفيز.

يجدر التنويه إلى أن هذه النتائج مبنية على الإدراك الذاتي للمستجوبين، مما قد لا يعكس بدقة الأداء الفعلي أو الأسباب غير المدركة لهدر الوقت. كما أن غياب المقارنة مع مؤسسات أخرى يُعد من حدود هذه الدراسة. تؤكد هذه النتائج أن هدر الوقت داخل القاعة المتعددة الخدمات 02 هو ظاهرة مركبة، تتداخل فيها عوامل تنظيمية، اجتماعية، وشخصية.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

- 1- صعوبات منهجية (تحديد الإشكالية بدقة ،اختيار المنهج المناسب، بناء أدوات جمع البيانات)
- 2- صعوبات ميدانية.(ضعف تجاوب بعض المشاركين إلا بعد شرح مطول. وكذلك الوقت لم يكن كافيا)
- 3- صعوبات نظرية (قلة المراجع والمصادر)
- 4- صعوبات تحليلية وهذا راجع للبعد الزمني بين توقف الدراسة والعودة من جديد.
- 5- صعوبات شخصية وتنظيمية (ضغط الوقت وضيق الأجل. الارتباك بين متطلبات الحياة الأسرية والمهنية ومتطلبات مذكرة التخرج الأكاديمية والبحث والدراسة)

تاسعا: الاقتراحات والتوصيات:

- 1- تعزيز ثقافة احترام الوقت : من خلال تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت وتنظيمه بشكل فعال.
- 2- تفعيل الاجتماعات وتنظيمها بشكل أفضل: لضمان وضوح الأدوار وتنسيق المهام.
- 3- وضع ضوابط واضحة للانضباط والسلوك المهني: لتقليل التأثيرات السلبية للعلاقات الشخصية على الأداء.
- 4- التقليل من المشتتات داخل بيئة العمل: مثل الاستخدام المفرط للهاتف وتنظيم فترات الاستراحة.
- 5- تطوير أساليب التسيير الإدارية: عبر تبني نظام قرارات أكثر شفافية وسرعة.
- 6- تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: لدعم قدرة الموظفين على التركيز والإنجاز.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن مسألة هدر الوقت داخل المؤسسات ليست مجرد ظاهرة عابرة أو سلوك فردي، بل هي نتيجة لتفاعل مركب بين عوامل تنظيمية، وسلوكية، وثقافية، تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموظفين، وعلى فعالية المؤسسة ككل. وقد كشفت نتائج الاستبيان عن وجود اختلالات واضحة في عدة جوانب، مثل ضعف ثقافة احترام الوقت، غياب التحفيز، وغياب التخطيط الجيد، إلى جانب تأثير العلاقات الاجتماعية الداخلية والتساهل الجماعي مع قواعد الانضباط.

وتُبرز هذه النتائج أهمية الوعي المؤسسي بأبعاد هذه الظاهرة، وضرورة التعامل معها برؤية شمولية تستند إلى تحسين أساليب التسيير، وتعزيز الانضباط الوظيفي، وتوفير بيئة عمل ملائمة توازن بين متطلبات الأداء وظروف العاملين.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع هدر الوقت داخل المؤسسة، وبالتركيز على القاعة المتعددة الخدمات 02 بتيسميسيلت، يمكن القول إن الظاهرة المدروسة تمثل تحديًا حقيقيًا للتنظيم الفعّال والعمل المنتج داخل المؤسسات العمومية. ومن خلال الجمع بين المقاربة النظرية والتحليل الميداني، تبين أن هدر الوقت لا يُعزى إلى سبب واحد محدد، بل هو نتيجة لتداخل عوامل تنظيمية، اجتماعية، وشخصية. فمن جهة، كشفت نتائج الاستبيان أن غياب ثقافة احترام الوقت، وضعف التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وكثرة الأحاديث الجانبية تمثل أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى تضييع أوقات العمل، وهو ما يعكس أبعادًا ثقافية وقيمية متجذرة داخل بيئة المؤسسة. كما أن عوامل مثل ضعف التحفيز الإداري وقلة فعالية الاجتماعات التنظيمية تؤثر إلى قصور في الأداء التنظيمي الرسمي. من جهة أخرى، بينت الدراسة أن العوامل الشخصية للموظف - مثل ضعف الشعور بالمسؤولية والتساهل مع التأخير - تسهم بشكل ملموس في ترسيخ هذه الممارسات السلبية، خاصة في ظل غياب أنظمة رقابة صارمة وآليات متابعة واضحة. وبناءً على ذلك، فإن الحدّ من ظاهرة هدر الوقت داخل المؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال رؤية شاملة ومتكاملة، تجمع بين:

- تعزيز ثقافة احترام الوقت والانضباط،
- تحسين ظروف العمل والتوازن النفسي والاجتماعي للموظفين،
- مراجعة آليات الإدارة والتحفيز،
- وتطوير وسائل التكوين والمتابعة الإدارية.

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تمثل خطوة أولى لفهم أعمق لهذه الظاهرة في السياق الجزائري، وتفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تعتمد مقاربات مقارنة، أو تدمج أدوات ميدانية إضافية كالملاحظة أو تحليل الأداء الفعلي.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



السنة الجامعية: 2025/2024

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث لانجاز مذكرة ماستر تحت عنوان

هدر الوقت في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالقاعة المتعددة الخدمات رقم (02) تيسمسيات

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

موهوب مراد.

إعداد الطالب :

عياد أمين.

❖ نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم وتصوراتكم حول ظاهرة هدر الوقت داخل مؤسساتكم، والعوامل التنظيمية، الاجتماعية والشخصية التي قد تسهم في تفشي هذه الظاهرة وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة ، علماً أن هذا الاستبيان مخصص للأغراض العلمية فقط، وتُعامل جميع المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في إطار البحث الأكاديمي، لهذا منكم التعاون والمساهمة في ملء هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، لما لذلك من أهمية في إنجاح الدراسة وتحقيق أهدافها.

مع جزيل الشكر والتقدير على وقتكم ومساهمتكم.

❖ المحور الأول: المعلومات العامة.

1. الجنس: ☐ ذكر ، ☐ أنثى .
2. العمر: ☐ أقل من 25 ، ☐ 25-35 ، ☐ 36-45 ، ☐ أكثر من 45.
3. المستوى: ☐ الابتدائي ، ☐ المتوسط ، ☐ الثانوي ، ☐ دراسات عليا .
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ، ☐ 5-10 سنوات ، ☐ أكثر من 10 سنوات.
5. نوع الوظيفة: ☐ الإداريين ، ☐ البيداغوجيين ، ☐ العمال المهنيين .
6. الحالة العائلية: ☐ أعزب ، ☐ متزوج . ☐ أرمل ، ☐ مطلق.
7. عدد أفراد الأسرة الذين تعولهم: ☐ واحد ، ☐ اثنان ، ☐ ثلاثة ، ☐ أكثر من ثلاثة.
8. الإقامة: ☐ في المدينة ، ☐ خارج المدينة .

❖ يرجى تحديد مدى تأثير كل عامل في إضاعة وقتك أثناء العمل في المؤسسة ، باستخدام المقياس التالي:

- 1 لا يؤثر إطلاقاً.
- 2 يؤثر بدرجة ضعيفة.
- 3 يؤثر بدرجة متوسطة.
- 4 يؤثر بدرجة كبيرة.
- 5 يؤثر بدرجة كبيرة جداً.

❖ المحور الثاني: العوامل التنظيمية والإدارية

الإداري/التنظيمي العامل	يؤثر لا إطلاقاً	بدرجة يؤثر ضعيفة	بدرجة يؤثر متوسطة	بدرجة يؤثر كبيرة	بدرجة يؤثر كبيرة جداً
الإدارة 9- عدم فعالية الرقابة من	☐	☐	☐	☐	☐
10- غياب التخطيط للوقت وتنظيم الوقت	☐	☐	☐	☐	☐
بين المهام توزيع 11- سوء الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
القرارات صدور 12. تأخر الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
الأدوار وضوح 13- عدم الوظيفية والمسؤوليات	☐	☐	☐	☐	☐
14- عدم فعالية اساليب التسيير	☐	☐	☐	☐	☐
التنظيمية الاجتماعات 15- قلة فعاليتها أو	☐	☐	☐	☐	☐
التحفيز. 16- غياب	☐	☐	☐	☐	☐
مريحة. غير العمل 17- بيئة	☐	☐	☐	☐	☐
18 - ازدواجية المهام	☐	☐	☐	☐	☐

❖ المحور الثالث: العوامل الاجتماعية.

الاجتماعي العامل	يؤثر لا إطلاقاً	درجة يؤثر ضعيفة	درجة يؤثر متوسطة	درجة يؤثر كبيرة	درجة يؤثر جداً كبيرة
بين الجانبية الأحاديث 19- كثرة العمل في الزملاء	☐	☐	☐	☐	☐
القوية الاجتماعية 20- العلاقات إهمال إلى تؤدي التي الموظفين بين المهام	☐	☐	☐	☐	☐
فرض على المدير قدرة 21- عدم أو المجاملات بسبب الانضباط الشخصية العلاقات	☐	☐	☐	☐	☐
في للمشاركة الزملاء 22- ضغوط ضرورية غير أو طويلة استراحات	☐	☐	☐	☐	☐
مع الجماعي التساهل 23- ثقافة الالتزام وعدم التأخير	☐	☐	☐	☐	☐
وسوء الجماعي العمل 24- ضعف الموظفين بين التنسيق	☐	☐	☐	☐	☐
بين التوترات أو 25- النزاعات التركيز على وتأثيرها الزملاء والانضباط	☐	☐	☐	☐	☐
للمشاركة الجماعي 26- الإلحاح علاقة لا محادثات أو مناسبات في بالعمل لها	☐	☐	☐	☐	☐
نمط لاتباع الزملاء - ضغوط 27 يُنتقد لا حتى "البطيء العمل" المجتهد الموظف	☐	☐	☐	☐	☐

❖ المحور الرابع: العوامل الشخصية :

الشخصي العامل	يؤثر لا إطلاقاً	درجة يؤثر ضعيفة	درجة يؤثر متوسطة	درجة يؤثر كبيرة	درجة يؤثر جداً كبيرة
التركيز . على القدرة - ضعف 28	☐	☐	☐	☐	☐
- التقاعس والمماطلة 29 والتسويق في أداء المهام	☐	☐	☐	☐	☐
30- غياب ثقافة احترام الوقت الوقت . تنظيم مهارات و	☐	☐	☐	☐	☐
الذاتية الدافعية 31- انخفاض للعمل .	☐	☐	☐	☐	☐
تحديد على القدرة 32- عدم الأولويات	☐	☐	☐	☐	☐
بسبب للتشتت 33- الميل المحيطة المثيرات	☐	☐	☐	☐	☐
بالمسؤولية الشعور 34- عدم العمل تجاه الكافية	☐	☐	☐	☐	☐
على الزائد 35- الاعتماد المهام إنجاز في الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
الحياة بين التوازن 36- ضعف والعمل الشخصية	☐	☐	☐	☐	☐
الشخصي الهاتف 37- استخدام العمل خلال مفرط بشكل	☐	☐	☐	☐	☐
أو بالإرهاق السريع 38- الشعور الملل	☐	☐	☐	☐	☐

ملخص:

هدفت هذه الدراسة السوسولوجية إلى الكشف عن أبرز العوامل المؤدية إلى ظاهرة هدر الوقت داخل بيئة العمل، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من الموظفين في القاعة المتعددة الخدمات رقم (02) بولاية تيسمسيلت. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت استمارة استبائية تضمنت محاور تغطي العوامل التنظيمية، الاجتماعية، والشخصية، كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى تأثير كل عامل، وتم ترتيب العوامل حسب المتوسط الحسابي لدرجة تأثيرها. وأظهرت النتائج أن غياب ثقافة احترام الوقت جاء في المرتبة الأولى (بمتوسط 4.81)، يليه ضعف التوازن بين العمل والحياة وكثرة الأحاديث الجانبية، في حين جاءت قلة الاجتماعات التنظيمية في آخر الترتيب (3.95).

أبرز نتائج الدراسة:

- العوامل الثقافية والسلوكية (مثل غياب ثقافة احترام الوقت) كانت الأكثر تأثيراً في هدر الوقت، مما يشير إلى مشكلات قيمية داخل المؤسسة.
- العوامل الاجتماعية (مثل الأحاديث الجانبية والعلاقات الاجتماعية المبالغ فيها) احتلت مراكز متقدمة، ما يدل على أن الجو العام للعمل غير منضبط.
- العوامل الشخصية (مثل ضعف الشعور بالمسؤولية، والميل للتساهل مع التأخير) ساهمت بشكل واضح في تعزيز الظاهرة.
- العوامل التنظيمية لم تكن في الصدارة، لكنها بقيت حاضرة بتأثير نسبي، مثل ضعف التحفيز وسوء توزيع المهام.

مناقشة الفرضيات:

- تم دعم الفرضية الثانية والثالثة بقوة (العوامل الاجتماعية والشخصية)، بينما دعمت النتائج الفرضية الأولى جزئياً العوامل التنظيمية.
 - يتضح أن الظاهرة ليست مرتبطة فقط بسوء التسيير الإداري، بل هي نتيجة تفاعل معقد بين ثقافة المؤسسة، وسلوكيات الموظفين، وضعف الإجراءات التنظيمية.
- الصعوبات التي واجهتها الدراسة:**
- صعوبات منهجية

وميدانية مثل ضعف تجاوب المشاركين، وضيق الوقت المتاح.

المراجع العلمية الحديثة حول الظاهرة في السياق الجزائري.

الباحث خلال الجمع بين متطلبات البحث والحياة اليومية.

صعوبات نظرية نتيجة قلة صعوبات شخصية وتنظيمية واجهها

أهم التوصيات:

1. تعزيز ثقافة احترام الوقت عبر التكوين والتحسيس داخل المؤسسة.

2. تنظيم الاجتماعات وتحسين فعاليتها لتوضيح الأدوار والمسؤوليات.
3. ضبط السلوك المهني من خلال لوائح واضحة ومتابعة دائمة.
4. التقليل من المشتتات مثل الهاتف والعلاقات الاجتماعية المفرطة.
5. تحسين أساليب التسيير الإداري وزيادة التحفيز الوظيفي.
6. تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين.

الخاتمة العامة:

خلصت الدراسة إلى أن هدر الوقت داخل المؤسسة ظاهرة مركبة، تتداخل فيها أبعاد ثقافية، تنظيمية، وشخصية. وللد منها، لا بد من تبني رؤية إصلاحية شاملة تجمع بين التسيير المحكم، والتحفيز الفعال، وتعزيز القيم المهنية. وتوصي الدراسة بتوسيع البحث ليشمل مؤسسات أخرى ولمقارنة الأوضاع، مع استخدام أدوات ميدانية إضافية كالملاحظة وتحليل الأداء الواقعي.

Translated Abstract

Abstract:

This sociological study aimed to identify the main factors contributing to the phenomenon of time-wasting within the workplace, through a field investigation conducted on a sample of employees at Multi-Service Hall No. 02 in the Wilaya of Tissemsilt. The study adopted a descriptive-analytical approach and relied on a structured questionnaire covering organizational, social, and personal dimensions. A five-point Likert scale was used to assess the degree of influence of each factor, and the factors were ranked according to their arithmetic mean. The results revealed that the absence of a time-respect culture ranked first (mean = 4.81), followed by poor work-life balance and excessive informal conversations. Meanwhile, the lack of regular organizational meetings ranked lowest (mean = 3.95).

Key Findings:

- Cultural and behavioral factors—particularly the absence of a culture that values time—were the most influential in time-wasting, pointing to underlying value-based issues within the institution.
- Social factors—such as excessive interpersonal interactions and informal conversations—ranked highly, reflecting a lack of discipline in the overall work environment.
- Personal factors—including weak sense of responsibility and leniency toward lateness—significantly contributed to reinforcing the phenomenon.
- Organizational factors—though not the most dominant—remained relevant, especially aspects such as weak motivation and poor task distribution.

Hypothesis Discussion:

- The second and third hypotheses—concerning social and personal factors—were strongly supported by the data. The first hypothesis—regarding organizational factors—was only partially confirmed.
- The findings indicate that time-wasting in the workplace is not merely the result of poor administrative

management, but rather the outcome of a complex interaction between institutional culture, employee behavior, and organizational shortcomings.

Challenges Encountered:

- Methodological and fieldwork difficulties, including limited participant responsiveness and time constraints.
- Theoretical challenges, due to the scarcity of recent scholarly literature addressing the phenomenon in the Algerian context.
- Personal and organizational difficulties faced by the researcher in balancing research demands with daily life obligations.

Main Recommendations:

1. Promote a culture of time respect through targeted training and awareness programs within the institution.
2. Improve the organization and effectiveness of meetings to clarify roles and responsibilities.
3. Regulate professional conduct through clear internal policies and ongoing supervision.
4. Limit distractions, such as excessive mobile phone use and overly social interactions.
5. Enhance administrative management strategies and strengthen employee motivation.
6. Foster a better balance between employees' personal and professional lives.

General Conclusion:

The study concludes that time-wasting within institutions is a multifaceted phenomenon shaped by interrelated cultural, organizational, and personal dimensions. Addressing it requires a comprehensive reform-oriented approach that combines efficient management, effective motivation strategies, and the promotion of professional values. The study recommends expanding future research to include additional institutions for comparative analysis and employing supplementary fieldwork tools such as direct observation and performance evaluation.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

- (1) موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر - الجزائر - ، طبعة ثانية منقحة . 2004 - 2006،
- (2) خالد الجريسي، الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، مؤسسة الجريسي للتوزيع و الإعلان الرياض - المملكة العربية السعودية- 2003.
- (3) محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، مكتبة فهد الوطنية الدمام . السعودية . طبعة الأولى 2018م
- (4) فوزي محيريق بن الجيلالي ، مدخل لاقتصاد المؤسسة ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- الجزائر - مطبعة الرمال ولاية الوادي - الجزائر - 2020.
- (5) عائشة التايب ، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة ، الطبع والنشر والتوزيع منظمة المرأة العربية ، القاهرة . مصر . ، طبعة الأولى 2011.
- (6) جون سكوت (ترجمة محمد عثمان) ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت - لبنان - الطبعة الأولى 2009 .
- (7) دائل كارنيغي ، فن إدارة الوقت ، حقوق الطبع و النشر مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة - مصر - الطبعة الأولى 2010.
- (8) البشير هدي ، الوجيز في شرح قانون العمل ،جسور للنشر والتوزيع المحمدية - الجزائر - طبعة الثانية ، مزيدة ومنقحة 2003 .
- (9) كارل ماركس (بقلم فريدريك انجلس) ترجمة الياس شاهين ، العمل المأجور و رأس المال ، دار التقدم موسكو، 1891www.pdfactory.com
- (10) اليك ماكينزي ، مصيدة الوقت ، النشر والتوزيع مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية إعادة طبع الطبعة الأولى 2002.
- (11) محمد السويدي ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري التحليل السوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون -الجزائر - 1984 ، تشفير 2172.
- (12) عماد الدين ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، دار صادر، بيروت لبنان ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع الرياض- السعودية- المجلد الثاني.
- (13) محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح سنن الترمذي.مكتبة المعارف للنشر والتوزيع الرياض -المملكة العربية السعودية - المجلد الأول. الطبعة الأولى 2000م. رقم الحديث 2417.
- (14) -الإمام ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث مؤسسة التاريخ العربي ، بيروت- لبنان - الطبعة الثالثة 1999، الجزء 01،

15) أحمد عبد السلام (الدباس)، آراء ونظرات في الإدارة ، دمشق 1983.

16) الإمام ابن منظور، لسان العرب دار إحياء التراث العربي مؤسسة التاريخ العربي ، بيروت - لبنان - الجزء الخامس عشر ، الطبعة الثالثة 1999.

17) محمد عبد السلام ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ،مكتبة النور(مكتبة الكترونية) 2020،
<https://www.noor-book.com>

الأطروحات والرسائل :

- 1) بوشارب خالد بولوداني ،إدارة الوقت والأداء ، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة -الجزائر - ،السنة الجامعية 2019/2018.
- 2) لعويسي وردة ودحمان مسيعة ، معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل -الجزائر - ، سنة الجامعة 2018-2019.
- 3) خديجة حوحو ، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر - الموسم الجامعي 2016-2017.
- 4) راوية تيسير غزاوي ، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ،رسالة ماجستير إدارة عامة ،جامعة اليرموك الأردن ، 2012.
- 5) رفيق قروي ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر-السنة الجامعية 2009-2010.
- 6) مصار نورهان و ذياب ابتسام ، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في التسيير ومعالجة المعلومات ،جامعة العربي تبسي، تبسة - الجزائر - السنة الجامعية 2020-2021.
- 7) سلمى لحر ، تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض المؤسسة الإستشفائية العمومية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة (2012 - 2013).

المجلات والمواقع الالكترونية :

- 1) حديدان صبرينة و خالد أسماء ، قراءة في مضيعات الوقت والمنهج الملائم لإدارته ، جامعة يجل - الجزائر - ،مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية ، العدد 11.
- 2) أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم ،أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي جامعة المشرق الخرطوم - السودان - المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 2020م .
- 3) سماح بلعيد ، الموارد الخفية في نجاح أداء المنظمات إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا ، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف - الجزائر - ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،مجلد 5 العدد 1، 2017.

- (4) خديجة شناف ، الوقت في العمل المؤسسي (قيمه وأساليب إدارته)، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة- الجزائر - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 2017،
- (5) بحري صابر و خرموش منى، الوقت و أهمية إدارته في المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02) ، مخبر تحليل العمل والدراسات الأرغونوميا ، جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر-، مجلة التكامل ،العدد 02، ديسمبر 2017
- (6) حسان أو عشرين ، تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم التجارية مدرسة الدراسات العليا التجارية الجزائر .
- (7) مزاور أمال ،تطبيق المديرين للتدريب كمدخل لتحسين،إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية مدرسة الدراسات العليا التجارية القليعة الجزائر ، مجلة الإقتصاد الجديد ، المجلد 14، العدد (02). 2023.
- (8) غراز الطاهر ، مقارنة سوسيولوجية لعلاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة نظرية)، جامعة جيجل -الجزائر- ، مجلة أبعاد ، مختبر الأبعاد القيمية للتحويلات الفكرية والسياسية بالجزائر ، جامعة وهران 02، المجلد 05 العدد 01 جوان 2019.
- (9) بحري صابر و خرموش منى، الوقت و أهمية إدارته في المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02) ، مخبر تحليل العمل والدراسات الأرغونوميا ، جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر-، مجلة التكامل ،العدد 02، ديسمبر 2017.
- (10) طويل محمد ، مقارنة سوسيوتاريخية لبلورة مؤسسات المجتمع المدني في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات 2014، العدد20.
- (11) بن الطاهر حمزة من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر. ، 2019:Eissn 1742-2676 528.2507-7333 Issn .
- (12) المعاني لكل رسم معنى ،معجم عربي عربي <https://www.almaany.com/ar>
- (13) لكل الأمين ، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة ، جامعة ابن خلدون - تيارت- كلية العلوم الاقتصادية -الجزائر-، التجارية وعلوم التسيير ، السنة 2021-2022.
- (14) ساغيون لي ، ديردي ماككان ، جون ماسنجر، ساعات العمل القوانين والانظمة في منظور المقارنة العالمي. مكتب العمل الدولي .منظمة العمل الدولية جنيف 1-119311-2-92-987 ISBN ، أخبار(م ع د) بيروت الخميس، ٧ حزيران/يونيو ٢٠٠٧.
- (15) صحيفة الخليج. أشهر مضيعات الوقت .شارع الخان، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، .حقوق النشر محفوظة ص.ب. 30هاتف 0097165777777 <https://www.alkhaleej.ae>