

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص المناجنت الموارد البشرية
تحت عنوان :

إستقلالية إدارة الوقت عند الموظفين في محيط العمل
دراسة حالة : المختبر المركزي للأشغال العمومية بحسين داي

من إعداد الطالبة : بلوفي فتيحة
أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الصفة	اللقب والاسم
MCB	رئيسة اللجنة	شدري معمر سارة
MCB	مشرف	مزعاش اليزيد
MCB	ممتحن	لراس شفقيه

السنة الجامعة : 2021\2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص :

سعت الدراسة إلى التعريف أكثر بمفهوم الاستقلالية وربطها بمدى احترام النظام والوقت ساعين فيها إلى إيجاد إطار جديد ونسق مثبت بحقائق علمية وعملية مغايرة تماما لما هو شائع ومتعارف عليه فيما يخص مجالات التمتع بالاستقلالية خاصة في محيط العمل .

تظهر التشريعات والقوانين المنظمة لعلاقة العمل أنه لا يوجد أي سبيل للتصرف الحر والمستقل في العمل وإلى جانب السلطة المفروضة من طرف رب العمل والعقوبات المفروضة عليهم في حال الإخلال بالقوانين أو الوقوف في وجه التحقيق السليم للأوامر والاستراتيجيات هنا يجد العاملون أنفسهم في علاقة تبعية لمرؤوسيهيم ، ويسعون للعمل جاهدين لتحقيق الغايات والأهداف المسطرة مسبقا .

العمل الذي بين ايديكم هو نتيجة تحليل دقيق وعملي لبعض من الوثائق الإدارية والمالية التي حالت ونوقشت وربطت بعنصر الملاحظة ، للمختبر المركزي للأشغال العمومية حسين داي الجزائر .

الكلمات المفتاحية : الاستقلالية ، الإدارة ، الوقت ، التبعية .

Sommaire :

L'étude a cherché à définir davantage le concept d'indépendance et à le lier à la mesure du respect de la gestion et du temps, en cherchant à trouver un nouveau cadre et un nouveau format éprouvé avec des faits scientifiques et pratiques complètement différents de ce qui est commun et reconnu. en ce qui concerne les domaines de jouissance de l'indépendance, en particulier dans l'environnement de travail.

La législation et les lois réglementant la relation de travail montrent qu'il n'y a pas de possibilité d'action libre et indépendante au travail, en dehors de l'autorité imposée par l'employeur et des sanctions qui lui sont infligées en cas de violation des lois ou d'entrave à la bonne exécution des ordres et stratégies S'efforcer d'atteindre les buts et objectifs fixés à l'avance.

Le travail qui vous est soumis est le résultat d'une analyse minutieuse et pratique de certains des documents administratifs et financiers qui ont été référencés, discutés et liés à l'élément d'observation, du Laboratoire Central des Travaux Publics Hussein Dey Alger.

Mots clés : autonomie, gestion, temps, dépendance.

Summary :

The study sought to define more about the concept of independence and link it to the extent of respect for the system and time, seeking in it to find a new framework and format proven with scientific and practical facts that are completely different from what is common and recognized with regard to areas of enjoyment of independence, especially in the work environment.

Legislation and laws regulating the work relationship show that there is no way for free and independent action at work, besides the authority imposed by the employer and the penalties imposed on them in case of breaching the laws or standing in the way of the proper implementation of orders and strategies. Strive to achieve the goals and objectives set in advance.

The work before you is the result of a careful and practical analysis of some of the administrative and financial documents that have been referred, discussed and linked to the observation element, of the Central Laboratory of Public Works Hussein Dey Algies.

Keywords : autonomy, management, time, dependency.

الشكر :

قيل كل شيء الحمد لله حمداً لا ينفذ أوله ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد وتشكر، على نعمك وعطائك وصبرك وتوفيقك لنا لإنجاز هذا العمل التواضع ، ساعيين فيه لنيل رضاك

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للدكتور المشرف والأب الثاني الذي ساهم ولم يبخل علينا بتقديم العون والنصيحة بكل الطرق ،ليتم إنجاز المذكرة وتحصيل زاد علمي ومعرفي لا يقدر بثمن " الدكتور اليزيد مزعاش" حفظه الله ورعاه وأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء .

الشكر الموصول للجنة المناقشة الكرام على قبولهم وتمضية وقتهم الثمين في تصحيح هذه المذكرة .

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان إلى عائلتي أختاي إيمان وملاك مصدر سعادة البيت وخاصتنا والداي العزيزين أبي و أمي الذين لم ولن ينسى قلبي ما قدموه لي من تضحيات ودعوات واهتمام بي في كل المجالات ،لأجل أن أصل إلى ما أنا عليه اليوم ،كل الشكر والامتنان والتقدير لهما.

فهرس المحتويات :

4	الملخص:
5	الشكر:
6	فهرس المحتويات:
8	فهرس الجداول والأشكال :
9	مقدمة
11	1.سياق الدراسة :
11	1_1الغرض من الدراسة :
11	2_1اهمية الدراسة :
11	3_1صعوبات الدراسة :
12	2. الإشكالية :
12	1_2الإشكالية العامة :
12	2_2الاسئلة الفرعية :
13	3_2الفرضيات :
14	الفصل الاول : الإطار النظري والمفاهيمي :
14	تمهيد.
15	أولاً: الدراسات السابقة :
23	ثانياً : مفاهيم اساسية لبحث موضوع الدراسة :
23	المبحث الاول : الإلمام بمعاني ادارة الوقت .
23	المطلب الاول : تعريف الإدارة
24	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة عند هنري فايول :
25	المطلب الثالث : تعريف الوقت
25	المطلب الرابع : مفهوم ادارة الوقت :
26	المبحث الثاني : ماهية الاستقلالية والتبعية في محيط العمل :
26	المطلب الاول: تعريف الإستقلالية .
26	المطلب الثاني : اشكال الاستقلالية
27	المطلب الثالث : معنى التبعية في العمل
28	المطلب الرابع : حدود التفريق بين الاستقلالية والتبعية :
32	الفصل الثاني : عناصر الاستقلالية في إدارة وقت العمل
33	المبحث الاول : اركان التبعية في تسيير وقت العمل

- 35..... **المطلب الاول:** تحديد أوقات العمل عن طريق تشريعات العمل والاطار التنظيمي .
- 36..... **المطلب الثاني:** آثار عقود العمل في انشاء التبعية إزاء صاحب العمل .
- 37..... **المطلب الثالث:** النظام الداخلي للمؤسسة أداة في يد المستخدم لفرض تنظيم العمل
- 38..... **المطلب الرابع:** الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة إطار للتعاون والمشاركة في تأطير سير أوقات العمل
- 38..... **خلاصة المبحث:** ...
- 39..... **المبحث الثاني:** أسس الاستقلال المطلقة في تسيير وقت العمل
- 39..... **المطلب الاول:** الاستقلالية التي يتمتع بها الإطارات المسيرة حسب مفهوم المرسوم 90_290
- 39..... مظاهر الاستقلالية المطلقة
- 40..... **المطلب الثاني:** حدود الاستقلالية المطلقة:
- 40..... الإدارة بالأهداف هي نفي لمفهوم الاستقلالية المطلقة (عقود النجاعة) ...
- 41..... **خلاصة المبحث**
- 41..... **الفصل الثالث: الجانب التطبيقي**
- 42..... **المبحث الاول:** التعريف بميدان الدراسة
- 45..... **المطلب الاول:** تعريف ونشأة المختبر المركزي للأشغال العمومية.
- 46..... **المطلب الثاني:** هيكل المؤسسة التنظيمي .
- 47..... **المبحث الثاني:** خطوات ومنهجية الدراسة
- 47..... **المطلب الاول:** منهجية الدراسة
- 47..... **المطلب الثاني:** توزيع هيكل المستخدمين :
- 47..... حسب الجنس
- 47..... حسب العمر
- 48..... حسب الفئات المهنية
- 48..... حسب طبيعة العقد
- 49..... **المبحث الثالث:** منهجية تحليل وقياس الاستقلالية في تسيير وإدارة الوقت في العمل .
- 49..... **المطلب الاول:** الأسس والمعايير للدراسة الميدانية
- 49..... الحضور وإثباته .
- 50..... **المطلب الثاني:** مجرد ملخص الرواتب وما يضمنه الغيابات المرخصة وغير المرخصة قانونيا .
- 51..... العطل المرضية
- 54..... خاتمة عامة
- 55..... قائمة المصادر والمراجع الملاحق:

فهرس الجداول :

- الجدول رقم 01: يوضح مصفوفة إيزنهاور الإدارة..... 22
- الجدول رقم 02: ابرز النظريات و القوانين التي تضمنتها الدراسة الرابعه 46
- الجدول رقم 03 يوضح مواطن التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة 22
- الجدول رقم 04 : جدول يوضح الفرق بين الاستقلالية والتبعية 28
- الجدول رقم 05 : جدول يوضح توزيع العمال حسب الجنس..... 43
- الجدول رقم 06: توزيع العمل حسب العمر 43
- الجدول رقم 07: جدول يوضح توزيع العمال حسب طبيعة العقود 44
- الجدول رقم 08 : جدول يوضح توزيع القوى العاملة حسب الدرجة الاجتماعية..... 44
- الجدول رقم 09: جدول يوضح العجز الساعي لأحد العمال 47
- الجدول رقم 10: تحليل لبيانات الجرد مستنتجة من ملخص الرواتب 48

فهرس الاشكال :

- شكل رقم 01: مخطط يوضح معايير التبعية 42
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمختبر المركزي للأشغال العمومية 27
- الشكل رقم 03 : مخطط بياني يوضح توزيع الطبقات المهنية بالمختبر..... 44

مقدمة :

على صعيد الإدارة الصحيحة و المثالية للوقت و ضمان الأداء السليم للمنظمات ، علينا أن نؤمن بأن الوقت مورد هام في حياة الأفراد فبالرغم من أنه مورد لا يتجدد وهو موجود بالتساوي عند جميع الناس إلا أن كيفية استغلاله و إستثماره تختلف من شخص لآخر .

بالإرتكاز على عقيدة إسلامية متينة ، نجد في السنة المشرفة ما روي عن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- أنه قال: "نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ"، رواه البخاري ، المقصود من الحديث أن الصَّحَّةَ والفَرَاغَ إذا اجتمعا في المسلم لکنه تكاسل عن القيام بالطاعة سواء الدينية أو الدنيوية فهو مغبون ، فيسبب طبيعة الشخص قد يميل البعض إلى تجاهل قيمة الوقت فيجد نفسه سريعا مغمورا بالساعة أو التقويم أو حتى يوميات مليئة بمكالمات أو اجتماعات متعددة لا فائدة منها، لأنه من المغربي والجميل نسيان مفهوم بعض الوقت خلال فترات العمل مثلا للترويح عن النفس وتخفيف الضغط ، الأمر مختلف تماما في رأي أصحاب العمل ، و الاهداف المهنية حيث يعمل جميع بعد مواعيد نهائية ضيقة بشكل متزايد. رغبة في زيادة الاجر أو رفع الكفاءة.

هدر الوقت سدا يعيق تطور الأفراد ويحد من قوة عطائهم ورفع كفاءتهم سواء على المستوى الشخصي أو المهني ، وباعتبار أن الشخص حر الاختيار والتصرف و غريزته الإنسانية تدفعه دوما لفرض ذاته وقدراته ولا يرغب في أن يكون مقيدا وتابعا لأشخاص أو مؤسسات أو حتى لمن يمل عليه أي أوامر ، وهذا ما يسمى بالاستقلالية الفردية ، ولا تتوقف هذه الغرائز و الرغبات عند دخول عام الشغل بل يتكون نوع جديد من الاستقلالية وهو الاستقلال المهني والمتعلق بفرض الحريات والحقوق سواء على زملائه في العمل او حتي مرؤوسيه . الأمر الذي اقتضى تأطير العلاقات من خلال قوانين وتشريعات تبين الحقوق للطرفين والواجبات الملزمة التطبيق ، والتي يعتبر اي انتهاك لها أو استغلالها بشكل خاطئ أو لتحقيق غرض شخصي قد تعرض صاحبها لعقوبات متفاوتة درجات الخطورة قد تصل إلى الطرد أو توقيف متابعة النشاط ، من جانب آخر تسعى هذه القوانين لتحقيق الاستراتيجيات و تلبية الحاجيات المختلفة .

إذا علاقة العمل ووقته مؤطرة والاستقلالية غير موجودة بفضل القوانين واللوائح وعقود العمل ،هنا سنتشأ علاقة التبعية بين العامل و المستخدم ،والتي تقتضي الإنقياد لرب العمل قولا وفعلا ، لأهداف مشروع قانونية مع التمتع بالحقوق وطرح الانشغالات والرغبات وتحقيق التطور مع ضمان تكوين مهني طيلة فترة تواجده بالمنظمة .

في هذا الصدد ، لتحقيق أهداف المنظمة وبأسمى مردودية وإنتاجية علينا أولا تنظيم علاقات العمل هذا من خلال تبيان حقوق جميع الافراد ،والواجبات المنوطة بهم الي جانب خلق ثقافة إدارة الوقت للتخلي عن جميع العادات المغلوطة والمتعلقة بالاستقلالية بمفهوم خاطئ و العمل لخدمة المنظمة والحفاظ على مواردها ، بالتالي سيتحقق توازن القوى بين أرباب العمل وعمالهم .

سياق الدراسة :

هيكلية الإطار النظري من أهم المراحل الأساسية التي ينطلق منها البحث العلمي ، باعتبارها مدخلا يشرح خطة البحث لضمان إيصال رسالة علمية ذات جودة ، ومن هذا المنطلق قمنا في هذا الفصل بتحديد مشكلة البحث واقتراح فرضيات من شأنها المساهمة في الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة وصولا الى غرض واهمية الدراسة .

كما تجدر بنا الإشارة الى قيامنا بتحليل ونقد النظريات والدراسات السابقة الموجودة التي تناولت في فحواها عناصر بحثنا ، وصولا الى الإطار المفاهيمي لتعريف تركيبات موضوع الدراسة .

الغرض من الدراسة :

غرض الدراسة هو تقديم منتج علمي يعزز تقدير إدارة الوقت و أهميته القصوى في الأعمال التجارية ، وكذا مساهمته في التخطيط للمهام المختلفة داخل الفريق مع تحديد الأولويات والحالات العاجلة. إنه أيضًا مفهوم أساسي ، سواء في الحياة الخاصة أو في سياق العمل.

ضمان النجاح في العمل وتقديم أداء سليم للشركة يتطلب منا أولاً معرفة العقبات التي قد تواجهنا والعمل على التغلب والسيطرة عليها ، لخلق حياة ترقى لمستوى تطلعاتنا ، احد هذه العقبات نجد الاستقلالية حيث نهدف هنا الى اثبات او نفي اي استقلالية من طرف الموظفين اتجاه عملهم وهذا بالارتكاز على جملة من المصادر القانونية والاتفاقيات الجماعية وكذا تنظيم العمل الي جانب التربص المدارس بالمختبر المركزي للأشغال العمومية بالجزائر العاصمة ، حسين داي .

اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في اثبات الحقائق المرتبطة بمجال استقلالية وقت العمل عند الموظفين وتفسيره والمثابرة في جمع التفاصيل والتحليلات الموضوعية لغرض اتمام الدراسة من جهة ، ومن جهة اخرى هي فرصة لزيادة الثقافة و المعرفة التطبيقية المؤسساتية ، وهذا من خلال الاستفادة من افكار مختلف المفكرين والباحثين اللذين عالجوا موضوعات ادارة الوقت ، وتأثير الفكر الاستقلالي للأفراد على مؤسساتهم .

وقد اتاحت الدراسة من الناحية الشخصية فرصة التعرف اكثر على الذات وهذا بدخول العالم المهني من خلال التربص، ومرافقة العمال خلال ساعات دوامهم ومشاركتهم في بعض الامور البسيطة كترتيب الملفات واستخراج شهادات العمل ووثائق اثبات الحضور الآلي (البصمة le pointage) مع مراجعة وتدقيق جريده المهتمات المرتبطة بالعمل عن بعد .

كما سمحت لي الدراسة بمعرفة حقيقة ادارة الوقت في المؤسسات الجزائرية فبالرغم من وجود جميع الوسائل لتحقيق الأهداف بسرعة وبأكفأ السبل الا ان بعض الممارسات والعادات السيئة للعمال تعرقل تحقيق مصالح الباب علمهم .

صعوبات الدراسة :

لا يخلو اي بحث علمي من العوائق وفي بحثنا هذا تجلت الصعوبات فيما يلي :

- ضعف المورد المادي أثر وبشكل كبير على حسن تكليل هذا العمل بشكل لائق ومشرف لي شخصيا كطالبة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ، وللاستاذ المشرف، وحتى السادة الاعضاء والمناقشون ، كيف ذلك ! تمت

كتابة المذكرة بواسطة هاتف ذكي ولكم ان تتخيلوا صعوبات انجاز الجداول التمهيش تغير نمط الخط الأشكال البيانية ..

- صعوبة التأقلم مع محيط التربص و في الحصول على بعض الوثائق ، الادارية .
- تلقي وثائق ادارية مغلوطه وهذا لأن موضوع الدراسة يتنافى مع قيم بعض العمال ، وحتى غياب المعرفة التامة لمعاني ادارة الوقت ، ففسهم من يظهر للمدير العام الإنقياد والتبعية ،يمنح لبقية العمال الاستقلالية التامة في ادارة الوقت .
- صعوبة انجاز استبيان ، وتعويضه بالمقابلات والملاحظة والتعقيب على انتاجية المختبر ،الغيابات المرضية ، تأخيرات ، عطل ، التكوين ،التمهين ..الغ
- قلة المراجع الحديثة حول ادارة الوقت خاصة باللغة العربية .
- المفاهيم المتعلقة بالاستقلالية في محيط العمل كانت تصب في منحى واحد وهو دعم الاستقلالية للمزيد من الرفاهية ونشر المفاهيم المغلوطه فيما تعلق بهذا الأمر .
- تعذر ايجاد دراسات سابقة تطرقت للحديث عن الاستقلالية بأي شكل قانوني .

الإشكالية :

هدفت مختلف نظريات المنظمات إلى الجمع بين المعرفة المكتسبة حول عملها ، والطريقة التي يجب أن توجه بها ، مع تسليط الضوء على سلوك ودوافع مختلف الأعضاء الذين يشكلونها ، تطورت نظرية المنظمات بشكل خاص في ثلاثينيات القرن الماضي ، حيث جمعت باحثين من مختلف فروع العلوم الإنسانية (علماء النفس ، علماء الاجتماع ، الاقتصاديون ، إلخ). حيث كان الهدف منها هو تحسين كفاءة موظفين ورفع الانتاجية بأقل تكلفة وأعلى ربحية ، يشمل ذلك أيضًا ، تخطي عقبة الوقت وضمان الاستخدام السليم لهذا المورد .

كانت مسألة وقت العمل في صميم عمل منظمة العمل الدولية منذ إنشائها 1919، و اعتماد أول معيار عمل دولي مع التطرق لمعالجة ساعات العمل وتبعياتها ، استمرت بعض التحديات الرئيسية في هذا المجال منذ فجر العصر الصناعي ، مثل ساعات العمل المفرطة وضرورة حماية صحة العمال وسلامتهم من خلال الحد من ساعات العمل وتوفير فترات الراحة ووقت التعافي الكافي ، بما في ذلك الراحة الأسبوعية. والإجازة السنوية مدفوعة الأجر – المنصوص عليها في معايير العمل الدولية.

ومع ذلك ، أدت سلسلة من العوامل إلى اتجاهات وتطورات جديدة في وقت العمل وتنظيمه في السنوات الأخيرة كما دفعت العولمة وما نتج عنها من اشتداد المنافسة ، والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وطلبات المستهلكين الجديدة للسلع والخدمات الشركات إلى اعتماد تنظيم جديد للعمل ، مرتبط بشكل خاص بمرونة الزمان والمكان¹ ولقد شكلت هذه المرونة نوعا من الاستقلالية والحرية في محيط عمل الموظفين ،ويمكننا ان نلتمس هذا في المكالمات الهاتفية والزيارات غير المجدولة والتشتت بسبب المشكلات البسيطة هي أهم المقاطعات التي نواجهها.

هنا يجد صاحب العمل نفسه عالقا بين السعي لمحاولة تحقيق توازن بين الإنتاجية ورفاهية موظفيه وتحفيزهم . هو إذا تحدي لبدء حياة مهنية ناجحة والحفاظ عليها خاصة مع استغلال العمال للنظام القانوني وقواعده في تقديم وقت عمل فعال .

وبناء على ما سبق فأن دراستنا الراهنة تصبوا التعرف على المفهوم الصحيح للاستقلالية وكيف تستغل بشكل سلبى لأغراض شخصية قد تتنافى مع اهداف المؤسسة .

¹مقتبس من دباجة دستور منظمة العمل الدولية. wcmc_095895

الإشكالية العامة :

ما سبل تحقيق تبعية تنظيمية لإدارة الوقت بشكل هادف وسلس ، في ظل تمتع العمال باستقلالية قانونية ؟

الإسئلة الفرعية :

- ما الفرق بين التبعية والاستقلالية ؟
- كيف تتشكل الاستقلالية القانونية ؟
- ما تأثير الاستقلالية على ادارة الوقت في محيط العمل ؟
- ماهي الإجراءات التي من شأنها ان تحد من الاستغلال السلبي لأوقات العمل؟

الفرضيات :

لغرض حل مشكلة الدراسة قمنا باقتراح بعض الفرضيات والتخمينات والتي سنعمل على برهنتها واثباتها او نفيها من خلال جمع المعلومات من شتى المصادر بالإضافة الي الدراسة الميدانية تربص المختبر المركزي للأشغال العمومية .

- استقلالية وقت العمل عند الموظفين هي نوع من أنواع التبعية لصاحب العمل .
- تتشكل الاستقلالية في ادارة وقت عن طريق استخدام الفجوات القانونية وغياب اخلاقيات العمل .
- يتمتع عمال الصيانة والتحكم بأكبر قدر ممكن من الاستقلالية في وقت العمل مقارنة بالإطارات المسيرة .
- تؤثر الاستقلالية بشكل سلبي على كل من عمال الصيانة لكثرة أوقات الفراغ فيتشكل الاحباط ، وعلى الاطارات المسيرة بتشكل التذمر النفسي بسبب ضغوطات العمل .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولا : الدراسات السابقة ؛

ثانيا : مفاهيم اساسية لبحث موضوع الدراسة .

تمهيد :

للإجابة عن الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات علينا أن نمر أولاً بالاتجار النظري والذي يشمل الخلفية وقاعدة متينة من الدراسات السابقة التي تتناول مجال بحثنا أو مواضيع تتشابه معه ، وشرح الأسس النظرية التي تشمل التعاريف والمفاهيم التي تقوم عليها دراستنا بما في ذلك الأساس القانونية والعناصر ذات الصلة بالدراسة.

من خلال تتبع الإطار النظري يتشكل لنا هيكلًا منطقيًا يوجه تطوير الدراسة ، بحيث تستند جميع الأطر على تحديد المفاهيم والتعريفات الأساسية والعلاقة بين هذه المفاهيم.

أولاً : النظريات والدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى : التنظيم العلمي للعمل فريدريك تايلور (1856-1915)

في ضل الثورة الصناعية والانتاج الضخم اجري تايلور تحليلاته حول تقسيم العمل بهدف القضاء على اهدار الوقت و المال والموارد ،وجد في الواقع من خلال مراقبة طريقة عمل العمال ان الانتاجية منخفضة دوما والسبب الرئيسي هو اخذ نزوات روتينية خلال أوقات العمل بالإضافة إلى الحرف الاستثنائية التي تترك للعامل وحده المسؤولية في أداء عمله وادارته .كما لاحظ ان العامل كسول ومقتنع بان العمل الاضافي لن يجلب له شيئا ،ونتيجة كل هذا ينشأ التذمر وانخفاض الكفاءة الانتاجية . وفي الجانب الاخر لهذا الموقف يتضح ان ارباب العمل اللذين يرغبون في زيادة ارباحهم سلبيون وعاجزون نسبيا .

عمل فريدريك تايلور على اثبات مبادئه وضرورة تطبيقها في الحياة العملية وقد برهن أنه بإمكاننا رفع انتاجية العمال دون زيادة التعب مع الحصول على اجر احسن ،وأولى خطواته كانت قياس الوقت والحركة اللازمين لإتمام أي عمل ثم استنتاج الوقت الضائع .

كما أجزم تايلور خلال دراسته ان تحديد الإنتاج اليومي للعمال وقياسه على ما يستطيع الفرد انجازه خلال فترة زمنية محددة ستكون بمثابة دافع وحافز للعمل اكثر وبتحديد الاجر على هذا الأساس نكون قد حققنا علاقة عادلة بين الاجر والانتاجية .

يمكننا تلخيص مبادئ الادارة العلمية المستخلصة من الدراسة في النقاط التالية :

- التقسيم العمودي للعمل : ويقصد به مبدئ التخصيص وتقسيم العمل وتشارك المسؤولية بين الإدارة والعمال ،ومهمة الإدارة هنا هي التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي ؛
- التقسيم الافقي : حيث يتم تقسيم مراحل الإنتاج لمهام جزئية لغرض تطوير أسلوب علمي وعملي لكل عنصر من عناصر العمل مما يرفع نسبة تخصصهم وزيادة سرعة الاعداء والانتاج ؛
- ضرورة القيام بدراسة علمية تحليلية للعمل قبل الشروع فيه ؛
- الانتقاء العلمي والموضوعي للعاملين وتدريبهم ؛
- انشاء أنظمة المراقبة والتحفيزات : فكل مهمة او مخصص مالي يتوافق مع وقت الأجر المحفز يجعل من الممكن محاربة الوقت الميت ، سواء كان ذلك ناتجاً عن سوء التنظيم أو عن الميل التلقائي للعمال لاختيار وتبريرهم (تباطؤ العمل) ؛
- تكيف الوسائل مع المهام التي يجب انجازها ؛
- تطبيق قاعدة الاجر حسب المردودية .

حدود الدراسة :

- حزم وتيرة العمل المفروضة من قبل ارباب العمل على العمال عن طريق الآلة او التقيد بالوقت ؛
- رتابة العمل بشكل ممل ليصبح الموظفون محبطين ولا يجدون متعة في العمل؛

- لم تدع هذه المبادئ مجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات ² ؛
- يمكن أن يؤدي الراتب أيضاً إلى حدوث صراعات بين العمال لأن الجميع يريد إنتاج المزيد لكسب المزيد ؛
- النزاعات بين العمال والتسلسل الهرمي بسبب القمع الكبير للغاية من قبل رؤساء العمال على العمال ولكن أيضاً بسبب عدم المشاركة في التصميم أو القرارات الإدارية ؛
- وفقاً لتايلور "العامل ليس هناك للتفكير بل لأداء إيماءات محسوبة"³ . تلخص هذه الجملة الرؤية الكاملة للعامل والتنظيم الماضي. كل هذا سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التغيب وكثير من دوران الموظفين. هناك أيضاً المزيد من حوادث العمل المتكررة بسبب الأعمال المتكررة والمعقدة إلى حد ما مما يؤدي إلى العديد من الإصابات. كل هذا سيؤدي إلى نقص كبير وقبل كل شيء إلى إنتاج بجودة متواضعة أو حتى رديئة.

2. الدراسة الثانية : مصفوفة إيزنهاور لتنظيم المهام

إحدى أفضل طرق تحديد الأولويات وإدارة الوقت هي مصفوفة إيزنهاور للقرارات Eisenhower ⁴ décision matrix. اسمها مستوحى من اسم الرئيس الأمريكي دوايت إيزنهاور Dwight D. Eisenhower، قال هذا الأخير ان هناك نوعان من المشاكل : 'العاجل والهام' 'العاجل غير الهام'، 'الهام غير العاجل'، 'المبدأ يتلخص في تصنيف المهام المطلوب القيام بها في مصفوفة القيد المزودج من خلال تعيين درجة الاستعجال لكل مهمة وكذا درجة الأهمية .

المصفوفة هي جدول مكون من اربع خانات كما هو موضح أدناه :

الجدول رقم 01 يوضح مصفوفة إيزنهاور الإدارة الوقت .

	عاجل	غير عاجل
هام	01 المهام المهمة والعاجلة افعله و بسرعة .	02 مهام مهمة وغير عاجلة جدوله .
غير هام	03 غير هام وعاجل فوضه .	04 غير هام وغير عاجل اتركه .

المصدر :

- 1 المربع الاول :** خانة المهام المهمة والعاجلة هنا تصنف الأعمال التي يجب ان تنجز أولاً بشكل شخصي وتركيز عالي، يجب ان تنفذ المهام هنا بأسرع وقت وبشكل مثالي مثل، حل الازمات ، المواعيد النهائية اعمال يجب ان نسلم للرئيس الهرمي في العمل ؛
- 2 المربع الثاني:** المهام المهمة وغير العاجلة اعمال يمكن أن نضع لها جدولاً المبدأ هنا هو قيام الشخص بتنظيم مهامه وانشغالاته وبرمجتها أولاً على مفكرته ، بحيث يجب ان ينجزها بشكل شخصي ولكن بوقت معروف على المدى القصير . امثلة :تحسين العلاقات الاجتماعية ، برمجة إجازات ترفيهيه من شأنها تحسين الحياة الشخصية وحتى العائلة ؛
- 3 المربع الثالث :** غير مهمة وعاجلة ، هنا تدرج المهام الممكنة التفويض فهي غير هامة بدرجة كبيرة ولكنها تتطلب نوع من العجلة لشخص آخر ، غير ان خطورة التفويض هذه مهمة لما لها من فوائد في خلق جور مريح للطرفين (رايح ، رايح) 5، فبالنسبة للشخص الذي يقوم بالتفويض فهو يخاف الضغط على جدول أعماله ويتفرغ لأمر أكثر اهمية في الطرف المقابل المفوض لهم المهام هي

² مطاوع ابراهيم عصمت ، الادارة التربوية في الوطن العربي ، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية موقع بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور .

³ <https://www.cairn.info/sociologie-des-organisations--9782707139481-page-24.htm> مقتبس sociologie des organisations فريدريك تايلور .

⁴ أنت المحور بواسطة خالد محمد المسيهيج 2022 الطبعة الاولى ، النشر والتوزيع لمدار الفكر ، الصفحة 97 .

⁵ كتب القرار : خمسون نموذجاً للتفكير الاستراتيجي ، ميكائيل كروغر سنة 2018 ، 153 صفحة . الكتاب باللغة الانجليزية

بمثابة إعطائهم فرصة الاكتئاب خبرة جديدة من شأنها مساعدتهم في مهنتهم ورفع مستوى الكفاءة مثالا عن ذلك : الاجتماعات ،او الخدمات الغير مهمة بدرجة كبيرة ... الخ ؛

(4) المربع الرابع : المهام غير المهمة وغير العاجلة يجب ان تلغى بكل بساطة لتوفير الوقت غير انها لا تملك اي اهمية وتأثير على عملنا الامثلة كثيرة عن ذلك منها :المكالمات الهاتفية ، تفقد مواقع التواصل الاجتماعي ،تسلية مع زملاء في ساعات العمل ..الخ .

نتائج الدراسة :

- هذه الأداة تنطبق على العديد من المواقف التي تشملها انشطتنا المهنية والشخصية ، كم ان تخطيطها يحتاج إلى تصور بسيط ليخلق النظام ويوفر هيكلًا واضحًا لإكمال المهام ،وتعتبر الانسب لمعرفة لتحديد اولويات العمال المطلوب انجازها والتراجع عن المواقف المربكة ؛
- تسمح هذه الدراسة بادراك اهمية الاشياء الزائدة بشكل افضل والاهتمام بالأساسيات ،هنا التدخل المعرفة الكيفية لإدارة عواطفنا ولكبج الرغبات التي تعيق الإنجاز السلس لأعمالنا و الغير المجدية والمستهلكة للوقت والتي غالبا ما يكون من الافضل أرشفتها من اجل التعامل معها في وقت الفراغ .

حدود الدراسة :

- درجات العجلة و الأهمية هي بشكل عام مفاهيم ذاتية تختلف من شخص لآخر مثلا تأثير الحالة النفسية او المزاجية الحالية او مستوى المهارات على تقدير درجة استعجال والاحاح لأي من المهام ؛
- استعمال هذه المصفوفة يكون بشكل فردي وليس جماعي ،وهو ما بشكل استفادة محدودة للمستخدمين اللذين لا يمكنهم تفويض المهام او تنظيم انشطتهم اليومية بشكل مستقل ،بدون خيار التفويض ؛
- هناك فارق بسيط بين المهام العاجلة/المهمة و المهمة /غير العاجلة اذا لم يكن المستخدمون مسؤولين عن جداولهم الخاصة فلن يتمكنوا من تحديد اولويات ترتيب مهامهم ، ومن المحتمل ان يقضوا معظم وقتهم في تنفيذ مهام لشخص آخر .

3. الدراسة الثالثة : قانون كارلسون (1951)

يمكن ان تصبح الانقطاعات اليومية عدوا حقيقيا في انجاز المشاريع وفي سبيل ايجاد انجع الطرق لإنجاح الوصول للأهداف في اقصر وقت واعلى كفاية أداء يأتي قانون كارلسون لوكان يسمى أيضا قانون التسلسل المستمر حيث وضع عالم الاقتصاد السويدي ،سون كارلسون قانونا مفاده

"يستغرق العمل المنجز باستمرار وقتا وطاقة أقل مما لو تم القيام به عدة مرات او تعرض للانقطاع
6" في كتابه Executive Behavior الصادر سنة 1951 .

تبنى هذه النظرية العديد من الباحثين من بينهم جيورك فاميرت والذي نشر مقالا سنة 2017
يشرح هذا القانون واثر الانقطاعات على تدفق وقت العمل وتأثيره على الحالة النفسية التي يصل إليها
الإطارات بصفة خاصة عندما يكونون منغمسين تماما في نشاط ما ،الى ان يتشتت تركيزهم بسبب
اتصال هاتفي ،او عامل يرغب في طرح انشغالاته او زيارة مفاجئة ،،الغ كلها اسباب تعيق تقدمه
للمضي قدما في عمله ،وقد أشار القانون أيضا ان الفرد بعد الانقطاع عن عمله يكون أقل تحفيزا عند
العودة له من جديد خاصة إذا كانت هاذة الانقطاعات هي مهام تزعه .

نتائج الدراسة:

- الانقطاعات المتكررة تطيل وتبعدنا عن تحقيق الأهداف ،التحقق من رسائل البريد الالكتروني
و المواقع الاجتماعية او حتى الرد على المكالمات الهاتفية خارج إطار العمل يضر بالإنتاجية
؛
- ليعود المستخدم الى نفس وتيرة العمل التي كان عليها قبل انقطاعه عن العمل فهو يحتاج إلى
وقت ليتمكن من اعادة تجميع افكاره واستعادة تركيزه بالكامل ؛
- يعد تجزئة العمل أيضا مصدرا مهما للضغط على العمال الذين يقومون بمهام معقدة وتتطلب
تركيز عالي في وقت الإنجاز ؛
- يدعوا هذا القانون الى تجنب الانقطاعات والتي تأثر بشكل كبير على الكفاءة وقد تتسبب في
حدوث اخطاء وحتا نزاعات في العمل .

4. الدراسة الرابعة :

تحليل تنظيم وادارة الوقت للمدراء من خلال المهام والانشطة ،دراسة ميدانية لمركز
مستشفى هو عنوان مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير سنة 2011 جامعة كيبك في مونتوريال من
طرف فيرونيك لا كومب الاشكالية التي تطرقت لها كانت عن كيفية ايجاد انجح الاساليب التي تمكن
المدراء من الاستفادة من اوقاتهم ودحض جميع انواع التشتيت ؟

⁶كتاب المدراء في المؤسسة الموارد البشرية: حان وقت العمل الكتابة لين لبروف دار النشر افنور الطبعة 30 ،الاصدار 2017 ، الصفحة 98
الكتب باللغة الفرنسية . Seniors en entreprise RH Le temps de l'action.

عرضت لنا هذه الدراسة ابرز اساسيات وقواعد ادارة الوقت والتي كانت استنتاج لدراسات عدد من الباحثين ،والتي تعتبر في نفس الوقت حلول للمدراء في التعامل مع عمالهم ،يمكن تلخيص اهم هذه النقاط والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة في الجدول التالي :

الجدول رقم 02: ابرز النظريات و القوانين التي تضمنتها الدراسة

القانون/النظريه	مضمونها
مبدئ باركنسون (1955) .	قام المؤرخ و المؤلف البريطاني باركنسون سنة 1955 بكتابة مقال ساخر لمجلة الاقتصاد the Economist وقام بتقديم ملاحظة فحواها " كلما انخفض الوقت المخصص المهمة كلما اصبحت المهمة بسيطة وسهلة الحل فالعمل يمتد ليشمل كل الوقت المتاح لإنجازه"7، فمثلا اذا تم منح موظف او عامل اسبوع كاملة الإنجاز عمل معين يحتاج تنفيذه الى يوم واحد فقط ما سيحصل هو ان هذا العمل سيتمد وسيستغرق العامل فعليا اسبوعا كاملا ،هذا لان الاجل الفضايف الممنوح يسبب المزيد من التأجيل التسويق ،تكاسل و تراخي حتى اللحظات الاخيرة وربما لا يكون بالجودة المطلوبة، ولكن لا نكون ضحية لأوقات فراغنا يجب علينا ان نقوم بضغط الوقت المتاح وانجاز المهام بشكل فوري لغرض اتمامه في اقرب الأجل والاستفادة من الوقت الفائض لأداء واجبات اخرى كقضاء وقت مع العائلة او اكتساب مهارات جديدة .
مبدئ إيليش (1975_1971)	بعد عبثه معينه من العمل تنخفض الكفاءة البشرية او حتى تصبح سلبية ،تشرح هذه النظرية تأثير العمل بوتيرة طويلة ومستمرة على انتاجية العمل وجودته غير أنه امر مرهق ان لم تتخلله بعض فترات الراحة التي تضمن بدورها الحفاظ على أقصى تركيز للموظفين في المهام المختلفة و السماح لهم بالتخلص من الضغط لفترة قصيرة .
قانون لابوريت (1979)	قانون لابوريت او ما يعرف ايضا بسم قانون الجهد الأقل ،هو المبدأ القليل بان الانسان قادر على انجاز المهام بجهد ضئيل ان لم يكن فيها اي تحفيز ،ويلفت قانون لابوريت الانتباه الى جانبين مهمين هما : المسؤولية والالتزام ،تكمن مسؤوليتنا خلال وقت العمل بالقيام بكل واجباتنا بأكفاً شكل والتقييد بالالتزام القواعد وتنظيمات العمل . وفقا لهذا القانون نبدأ بتقسيم المهام ثم اختيار الخيار الاسهل والذي سيتمنح أقصى درجات المتعة ،حفاظا على الوقت التحفيز وسلاسة الإنجاز .
قانون بارينو قانون 80/20.	هو قانون مكمل للقانون الذي سبقه لابوريت يقتضي ان "80 % من النتائج تأتي عن طريق تركيز 20% من المجهود"8 . وهو ما يعني أن 80% من الوقت الذي يمضي غير منتج ،علينا ان نركز طاقتنا أولا على الاساسيات ،علما ان بدأ العامل يومه بالمهام الأقل اهمية فهو سيكتسب عادة العمل على رفع نسبة 80% الغير مهمة على حساب 20% الاخرى الاكثر فائدة عندها سيجد نفسه يدور في حلقة مفرغة وتبدأ المهام المهمة بالتراكم اكثر وكثر ،ما يخلق عنده ارتباك وتوتر وضغط من محيط العمل .
قانون مورفي	قانون مورفي او ما يسمى ايضا بقانون الحد الأقصى من المتاعب أشهر مقولة تضمنها هي : لو هناك احتمال لحدوث خطأ ما ،سوف يحدث لا محال . بمعنى ان المرء بمجرد ان يضع احتمال لحدوث شيء

⁷ كتاب اساسيات ادارة الوقت (مدخل تطبيقي) الدكتور بشير العلق الصفحة 17 ،النشر بواسطة اليازوري الطبعة الاولى 2020 .

⁸ كتاب مصيدة الوقت الطبعة الثالثة فن ادارة الوقت اليك ماكنزي ،الطبعة الاولى 2002 الصفحة 27.

<p>سلبى خاطئ سيحصل ما توقعه ، ولتجنب عدم تفاجئنا به تماما ومجاراته يجب ان تكون لنا دوما خطة بديلة او كما تسمى في عالم الأعمال (الخطة ب) ، ستمكنا هذه الخطوة من ربح مزيد من الوقت وعدم الوقوع في التثنت والتشويش .</p>	
---	--

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناء على معطيات الدراسة الرابعة .

تتواصل تحليلات والادلة في هذه المذكرة لتدعم بحقائق ملموسة كطرح اسباب تضيع الوقت و مشتتات العمل المتواصل كالتحدث على الهاتف وترك محيط العمل لفترة طويلة والانشغال في الحديث مع الزملاء عن الحياة الشخصية لا تخصص العمل ... الخ .

نتائج الدراسة :

- دور قادة الفريق تحت اشراف رؤسائهم يمكن وبشكل جوهري في معرفة كيفية تنظيم وقت العمل والحزم في طرح الاهداف وحتى تقييمهم لمراقبة الانحرافات وتصحيحها ؛
- ادارة الوقت والتحكم بها عن طريق رؤساء العمل ضرورة ادارة و تعتبر جزءا من الانضباط الشخصي ؛
- تقدم هذه الدراسة مفاهيم جديدة للمديرين في مجال تخصيص وقت عملهم مما يجعل من الممكن استهداف المهام والانشطة التي تشغل معظم وقتهم ، من ناحية اخرى يهدف التخصيص الى توفير جزء كبير من الوقت والاستفادة به في مهام اخرى ؛
- اهمية اتقان الوقت وتوفيره يبعدها عن الوهم الذي يجد للمديرين أنفسهم فيه والذي يقوم على البحث عن المصالح الشخصية و المادية فقط .

5. الدراسة الخامسة :

في مقالة نشرت سنة 2008 بمجلة الممارسات النفسية بعنوان الاستقلالية مفاهيم وممارسات تطبيقية الكاتب ل. اوزولت شرحت هذه المقالة مختلف المفاهيم عن الاستقلالية وحتى ممارساتها سواء كانت تصورا او تعبيراً عن الذات فهي ما يتميز الفرد في بيئته الاجتماعية ويمكن ان تصدمنا لواقع اكثر تعقيدا يبرز من خلال تحليل الواقع التنظيمي لمناصب العمال وعلاقة الأفراد ببيئتهم الاجتماعية ، التنظيمية وحتى المادية فكيف ذلك ؟ .

تقترن الاستقلالية في كثير من الأحيان بالحكم الذاتي او الوصول للربغبات الشخصية مهما كان الثمن ومن المفترض ان يسمح للموظف ان يكون مستقلا عن قيود سلطته الهرمية، ومن وجهة

نظر عملية ينتج عن هذا النوع من الاستقلالية اشكالية اخرى اكثر تعقيدا على مستوى الدعم و المشورة للشخص الذي يقوده في العمل فيعمل ليسترجع سلطته من خلال التقييم لهذا يجب ان تؤدي بدلا من ذلك ممارسات قائمة على التقييم الذاتي وتنمية سلوكياته من خلال تنظيم دورات تدعم مهاراتهم وترفع نسب الرضا الوظيفي والذي سينعكس بدوره على الاعداء العام للمنظمة .

نتائج الدراسة:

- باعتبار طبيعة الأشخاص الاجتماعية ، النفسية و الاقتصادية او حتى الاوقات الزمنية التي توظف سلوكيات متناقضة في الوقت نفسه ،فهو دوما يسعى لإيجاد الاستقلالية وإثبات الذات ؛
- يعتبر التقييم هنا احد مكابح التطور الذاتي ودوره هو فقط ايجاد ثغرات عمل في الممارسات وتسهيل الدعم بين العامل ورئيسه ؛
- تناقض رغباتنا لبناء صورة ذاتية صلبة وتطورها في آن واحد مرتبط بكيفية تفاعل الشخص مع محيطه ؛
- الاستقلالية هي ضرورة في سياق الدعم النفسي لكل من العمال وارباب العمل وهذا عن طريق بسط التبعية وخلق توافق اراء وجو عمل ملائم للطرفين .

6. الدراسة السادسة :

عجالات عبد الباقي بعنوان ادارة الوقت المعوقات والحلول مقتبس من مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية الجلد 08 العدد 02 ديسمبر 2017 النقاط المستخلصة من الدراسة :

- الوقت انواع : وقت ابداعي ،تحضيرى ، انتاجي ووقت غير مباشرة ..؛
- مراحل ادارة الوقت هي : أولا التخطيط ثم التنظيم ليلبها التوجيه واتخاذ القرارات ثم الرقبة ؛
- مضيعات الوقت كثيرة و متنوعة ابرزها : المكالمات الهاتفية ، الزوار غير الرسميون ، اهداف غير محددة مسبقا وأولويات فجائية ، روتين عمل موحد والتواصل غير الواضح ، التردد التأجيل والتسويق ، مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصي 9
- من الحلول المقترحة لترشيد ادارة الوقت :
_تخطيط الوقت وتنظيم استعماله ؛
_السيطرة و على النشاطات و الأحداث الطارئة ؛
_تخطيط وتنظيم الاجتماعات ؛

⁹احمد حافظ ومحمد صبري 2003 ادارة المؤسسات التربوية علم الكتب القاهرة الصفحة 195 الطبعة الاولى .

_تنظيم الاتصالات الهاتفية وتحولاتها ؛

_تجنب تأجيل العمال الهامة ؛

_التفويض ،تقليل الأعمال الروتينية ومشاركة العمل بين الموظفين .

7. الدراسة السابعة :

سمية عجمي ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير بعنوان :دور ادارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة دراسة حالة بنك الجزائر الوطني ام الباقي دفعة 2015_2016. اشكالية الدراسة تمثلت في معرفة ما هو دور ادارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل وكالات البنك الوطني بأم البواقي ؟.

هدفت الدراسة الى كشف واقع ادارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية مع محاولة تقديم توصيات تعمل على تحسين ادارة مثلى للوقت والتي تؤثر بدورها على الفعالية التنظيمية كما اثبتت ان السبب وراء بقاء المؤسسة وضمان استمراريتها مع التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي متعلق بمدى قدرتها على مواكبة مختلف اشكال ادارة الوقت ،بدءا بعملية تنظيم الوقت ثم استغلاله بشكل جيد مع تجنب الوقوع في اي نوع من أنواع مضيعات الوقت .

نتائج الدراسة :

- الإدارة الجيدة للوقت هي مصدر ابتكار وتجديد الإبداع الوظيفي ؛
- ادارة الوقت بحزم يضمن المؤسسات كسب صورة جيدة في سوق العمل والمنافسة (علامة تجارية) ؛
- تحسين الاداء الكلي للمؤسسة مرتبط بكيفية ادارة الوقت وهو ما يحقق بدوره فعالية تنظيمية عالية ؛
- الوقت نوعان : احدهما ينضم ويدار سهل التحكم والتنظيم والآخر صعب التنظيم والإدارة كونه في الزمن الماضي ؛
- اهم المؤشرات التي تساعدنا في الحكم على مدى فعالية المؤسسة هي : التخطيط المسبق الأهداف ،المهارات القيادة ، تدريب الموظفين و القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والمنافسة .

8. الدراسة الثامنة :

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه من طرف الطالبة دلال جغبوب و المعنونة ب: مفهوم ادارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي ،دفعة 2015_2016 جامعة محمد الامين دباغين (سطيف 02) اشكالية الدراسة : ما مدي تناول فكر مالك بن نبي لأبعاد ادارة الوقت الإبداعي ؟ .

هدفت الدراسة الى :

- التعريف اكثر بالمفكر والباحث الجزائري مالك بن نبي واستخلاص كل ما قدمه حول ادارة الوقت الفعالة الإبداعية وهذا بالاستناد على ابرز مؤلفاته منها شروط النهضة ، ميلاد مجتمع ، مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي ، وجهة العالم الاسلامي ، تأملات .
- تحقيق نظرية مالك بن نبي لتطوير الفرد والمجتمع في جميع المجالات ينطلق من تعرف المرء على كيفية ادارة ذاته ليحقق تغيير الواقع ، او حسب تعريفه هو التغيير الذاتي النفسي ، كما عمل الباحث على تصحيح العديد من المفاهيم الخاطئة ودعى الفرد على استغلال والاستفادة من جميع الوسائل المتاحة بطريقة ايجابية واكثر فاعلية .
- الدعوة للتفتح على مختلف الثقافات خاصة الأوربية منها ، و العمل على تطوير الذات قبل دعوة المجتمع للتطور لغرض تشكيل حضارة قوية وهذه الاخيرة في نضر مالك بن نبي هي مزيج بين ثلاثة عناصر رئيسية (انسان ، تراب ، زمن) 10 .

بتفكير خارج عن النسق في قضية اضاءة الوقت و ايجاد حلول للانتباه لقيمة الوقت اقترح مالك بن نبي ان ينتج علم يعلمه ابناء المسمون اسمه علم الزمن ، وقال عبارته في مقدمة هذه الفكرة : " صعب ان يسمع الشعب التراث خطى الوقت الهاربة " ، وقد اجزم انه كطريقة تجريبية لتعلم علم الزمن علينا أولا ان نعلم الطفل والمرأة و الرجل تخصيص نصف ساعة يوميا للقيام بمهمة منظمة وفعالة معينة فإذا قاموا بذلك سيكون لدينا في نهاية العام حصيلة هائلة من ساعات العمل لفائدة الحياة الاسلامية في مجتمعنا بجميع مجالاته : العقلية الاقتصادية الفنية والمنزلية ، وسترسخ فكرة الحفاظ على الزمن في المجتمع وفي سلوك افراده وحسب تعبيره اذا استغل هذا الوقت ولم يضع سدا لن يمر كسولا في حقلنا وسترتفع كمية حصادنا العقلية واليدوي وبهذا تحقق الحضارة 11 .

¹⁰ كتاب القضايا الكبرى ، مالك بن نبي ، 2014 ، الصفحة 55 ، دار النشر المنهل .
¹¹ كتاب الثقافة في الازمنة العجاف : فلسفات الثقافة في الغرب وعندي العرب الكاتب محمد شوقي الزين 2013 دار النشر منشورات الاختلاف الصفحة 317.

من خلال تعقبنا على الدراسات السابقة والتي تشاركت مع بعض من مفاهيم بحثنا ،يمكننا استخلاص جملة من النقاط التي تظم عددا من الفروقات و الالتقاءات بين دراستنا والدراسات السابقة وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 03: جدول يوضح مواطن التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسة :	نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	نقاط التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا .
الدراسة رقم 01: التنظيم العلمي للعمل.	_ اعتبرت هذه الدراسة ان العامل هو مجرد اله في خدمه المنظمة ،وان الوقت هو مقياس لمعرفة مدى كفاءة الأفراد ونتاجيتهم ،ولم تولي اي اعتبار لحاجة العمل التحفيز او اثبات الذات .	_ اتفقت الدراسات على هدف مشترك وهو تقديس مورد الوقت وتجنب اهداره . _ يقتضي الاستغلال الجيد للوقت حسن ترتيب وتنظيم المهام قبل انجازها .
الدراسة رقم 02: مصــــــــفوفة إيزنهاور.	_ منطلق هذه الدراسة هو ترتيب المهام حسب اهميتها وعجلتها ، دون ربطها بالحاجة الى رفع مستوى التحفيز خاصة عند العامل البسيط الذي لا يمكنه تفويض أعماله .	_ تشاركت الدراسات في تبني فكرة ان الحرية المفرطة للعمال مع غياب الرقابة ينتج فوضى للوقت ويبعدنا عن تحقيق الاهداف.
الدراسة رقم 03: كارلسون	_ اقتضت الدراسة تجنب الانقطاعات في العمل وتبيان اثر ذلك على الانتاجية ،دون التطرق لدور التخطيط المسبق للمهام والوقت .	_ اهم الاسباب التي تؤثر في تشتت الوقت هي الانقطاعات المفرطة واستغلال الحريات بصفة غير مباشرة في أداء مهام شخصية داخل محيط العمل ك: التحدث على الهاتف استراحات القهوة المتكررة ، تفقد وسائل التواصل الاجتماعي... الخ .
الدراسة رقم 04:	_ ما يميز هذا الدراسة عن غيرها هو النظرة الاستباقية للأحداث من طرف ارباب العمل لتحقيق المثالية والسلاسة .	
الدراسة رقم 05:	_ من وجهة نظر هذه الدراسة ان التقييم هو حاجز للعمال في استغلال استقلاليتهم ، فمزيد من الاستقلالية يعني المزيد من الإنتاج .	
الدراسة رقم 06:	_ اختلفت هذه الدراسة عن غيرها في عدم احتوائها على دور القائد في تحقيق التناسق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.	
الدراسة رقم 07 :	_ وظفت الدراسة المنهج الكمي وهذا عن طريق توزيع استبيان وتحليله .	_ ادارة وتنظيم الوقت بشكل جيد يسرع في تحقيق الاهداف ويخلق جو من الحماس على أداء المهام .
الدراسة رقم 08:	_ هي دراسة فلسفية إلى حد ما حيث عالجت الفكر اولا ودعت الى ضرورة تقدير الوقت عند كل فرد لتعم الفائدة على المجتمع .	
دراستنا :	_ تناولت دراستنا تأثير الاستغلال السلبي الاستقلالية من طرف العمال على ادارة الوقت ،كما احيطت الدراسة بتأثير من الجانب القانوني .	

المصدر : جرد بواسطة الباحثة على ضوء الدراسات السابقة .

ثانيا : مفاهيم اساسية لبحث موضوع الدراسة :

الهدف من الإطار المفاهيمي شرح وتبسيط المفاهيم النظرية التي تركز عليها دراستنا والتي تعبر عن جوهر افكارنا الرئيسية ، ولان البحوث العلمية تتطلب الدقة والتعابير العلمية الصحيحة لا بد من التعبير عنها بشكل واضح حتى لا يساء فهمها ولا تحمل الغموض .

المبحث الاول : الإمام بمعاني ادارة الوقت

المطلب الاول : تعريف الإدارة

لغة : مصدر الفعل "ادار" ،يقال ادار الشيء اي سيره وقاده يعود اصلها الي الكلمة اللاتينية: la gestion ، والتي تعني التحكم وتنظيم الشؤون المرتبطة بالتعامل مع الأشخاص بطريقة منظمة وسلسة ، الإدارة أيضا هي الترويض وتشمل جميع المفاهيم المرتبطة بتطبيق الاساليب والتقنيات سعيا لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا .

اصطلاحا: الإدارة هي سلسلة الأعمال المستمر لتحليل وتقييم فعالية قيام الأفراد بالمهام الموكلة لهم بأعلى درجات الكفاءة والتأكد من مدى الوصول الى الأهداف المرجوة .

تعددت تعريفات الإدارة بتعدد الآراء الفكرية للباحثين و المدارس الأدبية التي ينتمون إليها ،فقد عرفها ابرز رواد الإدارة العلمية فريدريك تايلور في كتابه ادارة الورشة سنة 1930 " ان الإدارة فن يقتضي المعرفة الدقيقة والمفصلة لما تريد من الأفراد ان ينجزوه ثم علينا للتأكد من انهم يقومون به بأتم الطرق وبأقل التكاليف "12.

حرص فريدريك تايلور على الاختيار الصحيح للأفراد طاقا و أداءً بما يناسب طبيعة العمل الموكلة لهم غرض رفع وتحسين الانتاجية ، كما عمل على اثبات نظرياته حول الإدارة العلمية والتي يتضمن مؤداها ان هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل "the one best way" فبغد الاختيار السليم للأفراد تأتي عملية التدريب العملي والتي تقتضي حذف من الحركات ما يعرقل أداء الأعمال ،غرض انجاز المهام والقضاء على الإسراف وقتا ومواردا ورفع الانتاجية مع بلوغ الاهداف المرجوة .

وحسب التعريف الشائع ل هارولد كوتنر فان الإدارة هي تحقيق الاهداف من خلال الآخرين ،وبمعنى اوسع هي سلوك منظم يهيكل عمل الأفراد في المنظمة بشكل مدروس ومتقن على المديين المتوسط والقصير لتحقيق اهداف تم تحديدها سابقا في إطار سياسة محددة .

¹²كتاب وظائف الإدارة أ.د.فريد فهمي زياد ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع سنة 2019 الصفحة 58.

بالنسبة لدالتون إ. ماكفارلاند فيرى هو الآخر ان الإدارة هي العملية التي يقوم من خلالها المديرين بتوجيه الجهد البشري بشكل تكاملي ومتناسق لتحقيق الأهداف .

جورج تيري بدوره عرف الإدارة على انها عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشغيل والتحكم ، يتم أجزائها لحديد وانجاز الأهداف المعلنة ، من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية .

نستنتج من التعريفات السابقة ان الإدارة هي علم واسع الابعاد ،ينطلق من التنبأ والتخطيط لما هو قادم على المدى القصير او البعيد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف وفق استراتيجية تسمح الأفراد بالتفاعل مع محيطهم وتقديم افضل الكفاءات والخبرات في مناصب عملهم مع الاحتفاظ بنفس القدر من التحفيز على تقديم عمل مثمر واكثر انتاجية من شأنه ان يرفع أداء المنظمة .

المطلب الثاني : مبادئ الإدارة عند هنري فايول

الإدارة فن يتطلب التنبأ والتنظيم والتنسيق وفرض الاوامر ثم التحقيق من درجة الرضا وامتثال العاملين لرفع مستوى تحفيزهم للقيام بالعمل لتأتي مرحلة الرقابة والتي ينتج عنها الكشف عن الاختلالات الموجودة والعمل على تصحيحها غرض تحقيق انتاجية عالية هو تعريف هنري فايول حول الإدارة . عمري فايول اولى اهتمام أقصى لدور المدراء في عملية الإدارة وهذا من خلال تكريس وقتهم ومبادئهم لتحقيق المرونة في العمل والتعامل مع المواقف المتجددة في الإدارة بكل اريحية ، تتجلى المبادئ الادارية في :

- **مبدأ تقسيم العمل :** يدعوا هذا المبدأ الى التخصص بمعنى تجزئة عملية الإنتاج الى أنشطة صغيرة وتوزيعها على العمال لغرض زيادة فعالية الأفراد ورفع مهاراتهم وانتاجيتهم وخفض التكاليف في آن واحد .
- **مبدأ المسؤولية والسلطة :** يجد فايول ان هناك ارتباط وثيق بين المسؤولية والسلطة ، فالسلطة تعنى الحق في قيادة واصدار الاوامر من الرئيس على المرؤوسين في المقابل يعملون على اضهار طاعتهم ، اما المسؤولية هي ما ينبثق من السلطة وتظهر في مدى تأدية الالتزامات و الواجبات الموكلة للمرؤوسين بأفضل السبب واقصي القدرات ، لذلك يجب خلق توازن بين درجة السلطة والمسؤولية ، فمن خلال معرفة درجة مسؤوليتنا نعرف لمن نفوض السلطة .
- **مبدأ الانضباط :** او مبدأ الطاعة يعني التزام الموظف باحترام اللوائح التنظيمية والاتفاقيات التي تهكل سيرورة العمل غرض تحقيق النظام ، كما يرتبط التسير الجيد بوجود مدراء يملكون درجات عالية من الكفاءة والقيادة المثلى .
- **مبدأ وحدة القيادة :** ينص هذا المبدأ على ان المرؤوس الواحد يجب ان يكون لديه مشرف واحد فقط . ممن سيتلقى اوامري وتعليمات العمل منه ، ويرفع له التقارير .
- **مبدأ وحدة التوجيه :** يعبر هذا المبدأ عن وجود قائد واحد لكل مجموعة عمل تعمل لتحقيق هدف واحد واتباع خطة عمل مشتركة . يختلف هذا المبدأ عن سابقه في أنه يهتم بنشاط الأفراد كمجموعة عمل واحدة وليس بشكل فردي .

- **مبدأ إخضاع المصلحة الخاصة المصلحة العامة :** يشير هذا المبدأ الى أنه في المنظمة لا ينبغي ان تسود مصلحة المرؤوسين او الوكلاء على مصلحة المنشأة .
- **مبدأ مكافأة الأفراد :** يجب ان تكون المكافاة المستحقة للعمال عادلة ومعقولة ومرضية لكل من صاحب العمل والموظف هدفها رفع مستوى التشجيع والحماسة للعمال .
- **المركزية:** تعني تتمتع المدير لمركز الصلاحيات ، ويعود هذا لقوة شخصيته وقدرته العالية على توحيد للمرؤوسين وتقضي المركزية كذلك وحدة اتخاذ القرارات دون مشاركة بقية المستويات الادارية لغرض تسهيل عملية الرقابة وتفاذي ازدواجية القرارات .
- **مبدأ تسلسل السلطة :** اي ابراز مدى حاجة التسلسل الهرمي لتوجيه الوحدة ، ووضوح مركز إصدار السلطة من قمة الهرم نحو الأسفل اي من المديرين الى باقي المستويات وحسب هنري فايول فإن العامل يمكنه الاتصال بمديره او رئيسه الهرمي في حالة الحاجة إلى شرح تعليمات او رد الصدى عن تقارير واحبة التسليم دون كسر التسلسل السلطوي .
- **مبدأ النظام :** اي وضع الأفراد في المناصب التي تتناسب مع خبرتهم وكفاءاتهم لتقليل الوقت الضائع مع تجنب هدر موارد المنظمة .
- **مبدأ الانصاف :** يجب ان يتم توفير العدالة في مكان العمل ،المساوات في التعامل مع الأفراد قولاً وفعلاً ليقوم كل فرد بعمله دون الشعور بأي نوع من أنواع التمييز .
- مبدأ استقرار الموظفين .
- **المبادرة :** اي تشجيع جميع الموظفين على اظهار قدراتهم الكامنة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار غرض تحسين الاداء .
- **مبدأ روح الفريق :** تعني روح الولاء والتفاني في توحيد اعضاء المنظمة على تحقيق الاهداف بكل انسجام وتناغم .

وقد اضفى هنري فايول على مبادئه طابع العمومية بحيث تنطبق على كل المنظمات مهما كان نشاطها (صناعية ،تجارية زراعية) وقد اولى اهتماما بليغا في توافر هذه المبادئ معا لتحقيق الصلابة بتطبيق استراتيجيات المنظمة.

المطلب الثالث : الوقت

تعريف الوقت لغة : هو مقدار زمني قابل القياس والذي نقدره لفعل الاشياء ويقال وقت او ميقات او معاد لقيام بأمور معينة دينية او دنيوية محددة بأجال ليصبح هذا الوقت وقتا مثمرا وان لم يحمل اي قيمة فهو وقت ضائع او مهدور.

جاء في معجم اللغة العربية لسان العرب : ان كل ما قدر له حين أو غاية فهو مؤقت ومعلوم

يعرف الوقت علميا بانه محور زمني يقيس نشأة الأحداث وتطورها ،بدءا من الماضي ،ثم الحاضر وصولا الى المستقبل، وبترتيب متتال دائم كما انه قابل للقياس وغير قابل للانكسار .

تعريف الوقت اصطلاحاً: تعددت التعريفات لشرح معنى الوقت فقد عرفه بيتر دراكر الخبير الإداري والمؤلف (1909_2005) ، بأنه اندر مورد للمدراء ، وإذا لم تتم ادارته بشكل محكم وفعال لا يمكن ادارة اي شيء آخر . وأضاف ايضاً : " لا يمكن المرء ان يفكر في ادارة وقته مالم يعرف أولاً الى أين يذهب " .

الوقت مورد نادر وغال ، ورغم أنه عنصر يوجد عند جميع الناس بالتساوي الا انه لا يخزن ولا يعوض من جديد ، ومن هذا المنطلق علينا حسن استغلاله و المحافظة عليه ، فكثيراً ما يقضي الأفراد اوقاتهم في أمور قليلة الأهمية تترتب عنها ضغوطات نفسية واجتماعية . في هذا السياق قال الكاتب جيم روهن 'ان الوقت اغلى من المال ، يمكننا الحصول على الغنى و الكثير من الاموال لكن لا يمكننا شراء الوقت او حتى استبداله ' .

نستنتج مما سبق ان الوقت هو وحدة قياس لمدى فعاليتنا ونتاجيتنا وهو مورد هام يترجم حسن استغلاله الى المنفعة المحققة . جوهر الوقت يظهر في حسن تنظيمه والاستفادة منه لتحقيق أولوياتنا ، فان لم تجلب لنا منافع ، فيجب علينا وضعها جانباً . بهذه الطريقة سيكون لدينا المزيد من الوقت لما هو مهم حقاً ، وسنستمتع به أكثر وسنكون أكثر راحة بال.

المطلب الرابع : مفهوم ادارة الوقت

ينظر الى الوقت في مجتمع اليوم أنه مورد اساسي لإنجاز أعمالنا ، وغالباً ما يكون مصدراً للتوتر نتيجة البحث عن الإيقاع الشخصي بين ملذات وتحقيق الاهداف السامية ، لذلك من المفيد تعلم كيفية ادارته بفعالية مع تقليل الآثار الضارة التي يمكن أن يولدها تضيع الوقت وهداره .

يصف فرانسيس بيكون ان الوقت مقياس للإدارة الناجحة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع .

ادارة الوقت تتعلق بمدى معرفة الاهداف المراد بلوغها وتطبيق استراتيجيات فعالة تدعم الاستغلال الأمثل لمورد الوقت ، والتحكم في الانشطة والأحداث في الوقت المتاح وبفاعلية لغرض اتمام المهام باقل جهد واكثر كفاءة ، ولتجنب الشعور بالضيق علينا تجنب إهدار الوقت على المستوى الفردي او حتا العملي الإداري كل سواء ، و لتفادي الضغوطات النفسية و الاجتماعية التي تترتب عن سوء استغلال الوقت علينا أولاً تفادي مشتتاته كالتحدث على الهاتف لغرض الترتة ، او التعرض لمقاطع أثناء العمل لوحتي استغلال محيط العمل لإنجاز واجبات شخصية او منزلية لا تمت بأي صلة للعمل ، اضع إلى ذلك تصفح حسابات مواقع التواصل الاجتماعي والرد على الرسائل الالكترونية ..الى غير ذلك .

إدارة الوقت لا تعني إنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في اليوم ، بل في أن ننجح بتبسيط طريقنا في العمل، والقيام بالمهام بسرعة أكبر وتقليل التوتر مع الحصول على وقت للأحباء لتجديد المتعة والراحة والتحفيز .

المبحث الثاني : ماهية الاستقلالية والتبعية في محيط العمل .

المطلب الاول : تعريف الإستقلالية

لغة: مصدر الفعل إستقل ، نقول إستقل فلان اي تفرد بالسلطة ، او استقل البلد بمعنى نال السيادة دون اي يتأثر باي من العوامل الخارجية ، كما يعني الاستقلال بمعنى الحق في تنظيم الشؤون الخاصة بكل حرية .

اصطلاحاً: "l'autonomie": من وجهة نظر اشتقاقية ، تأتي الكلمة من مزيج من كلمتين يونانيتين: "auto" (لنفسه و بنفسه) و "nomos" اي القانون . وتعني أن يعطي المرء لنفسه قانونه الخاص. مع الحرية والاستباقية المعنوية والفكرية ، وبناء سلوكيات حسب القواعد المختارة بكل حرية ، كإختيار هدف واتخاذ جميع الوسائل لتحقيقه ثم تقييم النتيجة دون الاخلال بالتعليمات واللوائح التنظيمية التي وضعها الشخص بنفسه ، دون الحاجة للعودة الى احكام وقواعد محيطه .

ليس للإستقلالية وجه سيئ دوماً فأن تكون مستقلاً يعني انك قادر على تنظيم عملك بنفسك ومواجهة كافة التحديات لإثبات نفسك وقدراتك ، في نفس الوقت تأثير وتأثر المرء بمحيطه يوجب عليه احترام القوانين والسعي لتحقيق الأهداف العامة بنوع من الحرية وإظهار الأسلوب الخاص في القيام بالأعمال .

كما تسمح الاستقلالية بإيجاد الإيقاع المناسب مع الوقت و العمل في جو خالي من الضغوطات والتشويش وهو ما ينتج فرصة لإظهار الكفاءات والقدرات الكامنة .

المطلب الثاني : اشكال الاستقلالية

- **الاستقلالية الجسدية:** هي قدرة الشخص و دون تلقي أي مساعدة ، على التحرك والقيام بإيماءات الحياة اليومية وحده والتكيف مع المواقف التي يواجهها ففي عديد من حالات المرض والحوادث والإعاقة يواجه الشخص بشكل مؤقت أو نهائي انخفاض في هذه القدرات البدنية ، و عليه يجب الحفاظ على هذه النعمة وتوظيفها فيما يرضي الله دينيا و دنيويا .
- **الاستقلالية النفسية :** أن تكون مستقلاً على المستوى النفسي يعني أن تختار بحرية وعقلانية قواعد السلوك فالتمتع بالقدرات العقلية الكاملة تمكنه من إتقان أعمال الحياة اليومية. لا تختفي الاستقلالية النفسية في حالات الاعتماد الجسدي. على العكس من ذلك ، يصبح ضرورياً ويتيح الحفاظ على احترام وكرامة الشخص.
- **الاستقلالية الاجتماعية :** هي إمكانية الحفاظ على الحياة الاجتماعية والانفتاح على العالم من خلال إقامة روابط مع العائلة والأصدقاء والهوايات و تبادل الأعمال والأشغال مع العالم الخارجي.
- **الاستقلالية القانونية :** هي القدرة على إدارة ممتلكات الفرد وشؤونه ، واتخاذ القرارات وتحمل عواقب أفعال بشكل كامل ، يتمتع جميع البالغين بهذا النوع من الاستقلالية ، ولا ينبغي أن يعيق المرض والعجز والشيخوخة هذا الاحتمال. ومع ذلك ، في بعض الحالات ، يصبح الناس ضعفاء بسبب تغيير قدراتهم العقلية ولا يمكنهم اتخاذ القرارات وهو ما يضعف أهليتهم وارتباطهم بالإستقلالية القانونية .

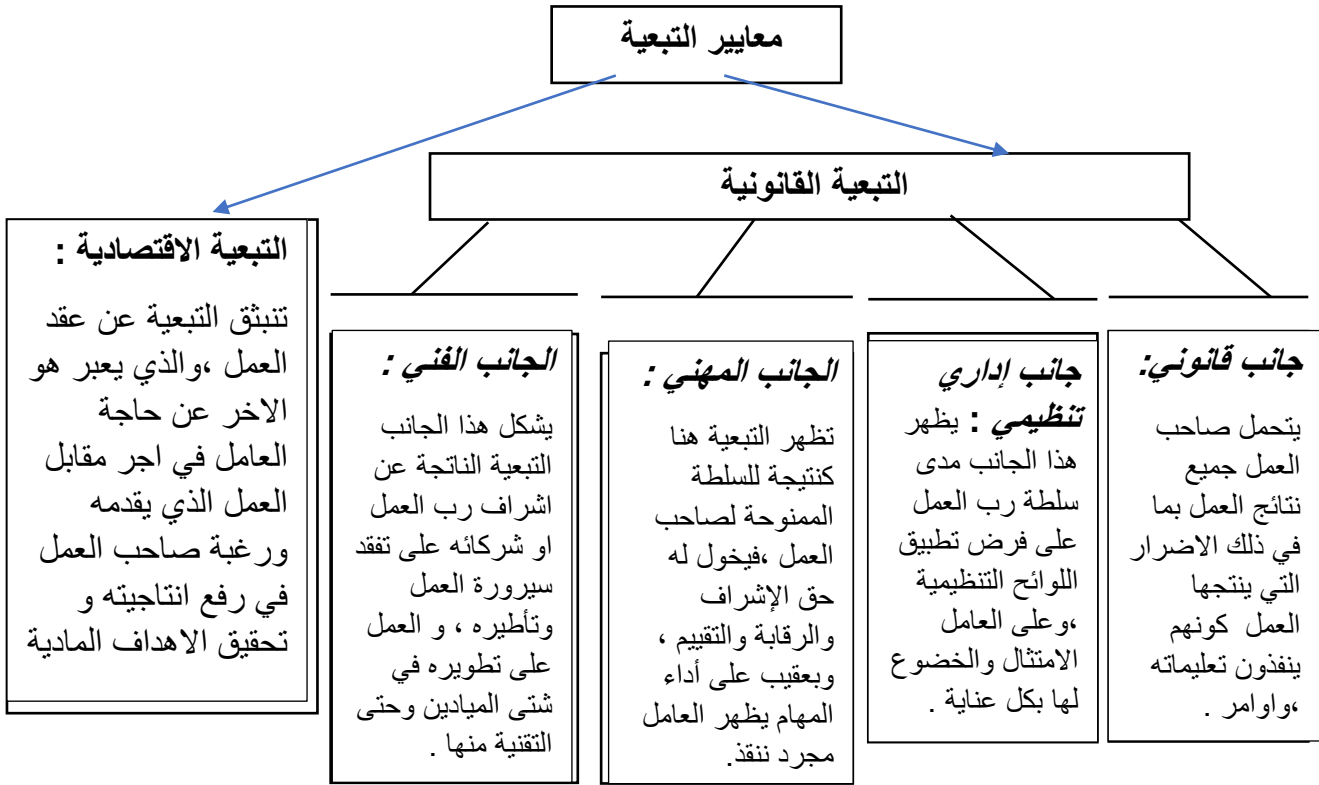
المطلب الثالث : معنى التبعية في العمل

تعريفها : هي صفة قانونية تميز علاقة العمل بين العامل ورئيسه والتي تقتضي أداء العمل تحت سلطة صاحب العمل ويتمتع هذا الأخير بسلطة إصدار الأوامر والتوجيهات ومراقبة تنفيذها والمعاقبة في حالة مخالفة المرؤوسين ، لذلك يتعين على الموظف الامتثال القواعد والتنظيمات مع تفادي جميع انواع اخطاء ومخالفات العمل حتى لا يندرج تحت طائلة العقوبات المتفق عليها في عقد العمل .

ومنه عقد العمل هو منشئ علاقة التبعية هذه والخضوع لصاحب العمل ، وهو ما أوضحه قانون العمل الجزائري .

تنجر عن التبعية معايير قانونية واقتصادية يمكن شرحها في المخطط الموالي :

شكل رقم 01: مخطط يوضح معايير التبعية



المصدر : مستنتج من دراسة لعلاقات العمل ، مجلة قانون العمل والتشغيل الصفحة 232.

المطلب الرابع : الفرق بين الاستقلالية والتبعية :

الجدول رقم 04 : يوضح الفرق بين الاستقلالية والتبعية .

التبعية	الاستقلالية
<p>ـ. التبعية هي حالة وجود كيان أو عنصر بحيث يتم إملاء استقراره بواسطة كيان أو مورد آخر .</p> <p>ـ. القيام بالعمل تحت إدارة و إشراف رب العمل وهو ما يمنح هذا الأخير الحق في إصدار أوامر والتوجيهات للعامل بشأن تحقيق المهام المطلوبة منه وكيفيات القيام بها ووقت ومكان أدائها ؛</p> <p>ـ. تنشئ التبعية نوعاً من المسؤولية لارتكازها على مبدأ السلطة التي يطبقها المتبوع على التابع أياً كان مصدر السلطة عقداً مكتوباً أو شفويًا يربط بين الطرفين ؛</p> <p>ـ. يعد فهم تبعية المهام عنصرًا أساسيًا في إدارة المسار الحرج للمنظمات . والمهم هنا هو مدى جودة جدول المشروع أو مدى جودة أداء الموارد في تنفيذ المهام ؛</p> <p>ـ. يتعرض العامل لعقوبات أن قام بالإخلال أو عدم تحقيق ومراعات أحكام وأوامر رئيسه .</p>	<p>ـ تمكن للمرء ان يدير حياته بمفرده و يحدد القدرة على الحكم ، والقرار ، والقبول ، أو الرفض ، وباختصار للاختيار لنفسه ؛</p> <p>ـ تشير الاستقلالية إلى عدم وجود علاقات السبب والنتيجة أو التنسيق بين الأشياء أو الأحداث المختلفة ؛</p> <p>ـ تحدد الاستقلالية الممنوحة للعمال درجة الحرية التي يتمتعون بها والتي تسمح لهم لإتخاذ القرارات واختيار من المهام ما يناسبهم وبقدر ما أرادوا وكيفما أرادوا ؛</p> <p>ـ تخلق الاستقلالية الشعور بالراحة والثقة والتحفيز ورفع دوافع الرغبة في تطوير الأداء الشخصي على حساب المنظمة .</p>

المصدر : جرد بواسطة الطالبة انطلاقاً من شرح المفاهيم .

الفصل الثاني : عناصر الاستقلالية في ادارة وقت العمل

المبحث الاول : اركان التبعية في تسيير وقت العمل

المبحث الثاني: أسس الاستقلالية المطلقة في تسيير وقت العمل

تمهيد :

العمل عبادة وتحقيقه بأتم وجه هو ما يسعى عليه كثير من العمال ، قد يكون هذا رغبة في طاعة مرؤوسيهيم أو حاجة منهم إلى رفع كفاءتهم وتحقيق حاجياتهم المختلفة كالترقي في المناصب ، من جانب أرباب العمل فإن الحاجة إلى تحقيق أعلى إنتاجية وبأقل التكاليف والموارد مع الحفاظ على نسق وجو عمل متناغم خال من النزاعات هو مطمحهم الاول والاخير . و لإعطاء أبعاد مختلفة للعمل ،وجدت التشريعات والتنظيمات وعقود العمل ...التي تضمن وتكفل تحقيق التوازن بين الجانبين حقوقا والتزامات ، فيمعرفة الواجبات نتجنب الأخطاء والانزلاقات المهنية ونضمن علاقة عمل خالية من النزاعات ، واما الحقوق فوجودها مرتبط بضمن الكرامة وتنتهي عن كل إستبداد أو استعباد أو تمييز قد يطبقه المرؤوسين على عمالهم .

فيما لي مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية لعلاقات العمل والمحدد بالدرجة الأولى لتحديد اوقات العمل وكيفيات إنجاز العمال ومدى رداة وقوة القانون في التصدي لأي انتهاكات للعمل .

المبحث الاول : اركان التبعية في تسيير وقت العمل

المطلب الاول : تحديد أوقات العمل عن طريق تشريعات العمل والاطار التنظيمي .

1 تشريع أوقات العمل في الجزائر : تهدف تشريعات العمل الى رفع القدرة التنافسية بين الشركات و المؤسسات الاقتصادية من خلال منحها المزيد من المرونة و تنظيم نشاطاتها . ولغرض اسمي تهدف أيضاً إلى تحسين ظروف عمل الموظفين وتعزيز العلاقات المهنية الفردية والاجتماعية مع توفير الحماية لهم ، ودحض جميع انواع الاستبداد والخضوع المطلق لأصحاب العمل وهو ما كان يعمل به في العصور القديمة بحيث لم تكن للعمال أي حقوق تذكر ،بل كانوا مجرد خدم في يد اسيادهم لتحقيق غاياتهم ،

في الجزائر وبعد قيام الإستعمار الفرنسي رئت علاقات العمل النور بدءا من انتشار مبادئ مساوات العمال و حفظ حقوقهم وهذا من خلال حداثة وسائل التشريع في الدولة ،في أعلى هذه المراتب نجد الدستور وهو التشريع الاسمي الدولة والذي يشرح ويحدد مبادئ قانون العمل الاساسية التي تحمي حق العمل والحماية ،والانخراط في النقابات الى غير ذلك من الحقوق التي جسدت في نصوص قانونية منها :

1.1 قانون 90_11 والمتعلق بتنظيم علاقات العمل :

ينظم هذا القانون توازن العلاقة بين العمال سواء كانت فردية او جماعة ، كما يطرح الحقوق الممنوحة للعمال وفي المقابل يفرض واجبات ، غرضه تنظيم عقود العمل من خلال تحديد ساعات العمل ، ويضمن الحق في الإجازة الاسبوعية والسنوية ، والاجر . وبناء على هذا المفهوم فإن العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بمؤسساته لمجرد تقديم خدماته لمصلحتها يصبح مجبرا على الخضوع للقواعد التي تحكمها وبهذا تُوَطر الالتزامات المهنية للعامل وحقوقه لتتماشى مع المفهوم التعاقدية ،فالعقد اتفاق بالتراضي بين الطرفين على القيام بالعمل مقابل اجر .

تشرح المادة 22 من هذا القانون بان المدة القانونية للعمل محددة بأربعين 40 ساعة .في الاسبوع وفي ظروف العمل العادية و تكون موزعة على خمسة أيام كاملة على الأقل . 13 يمكن ان تخفف للأشخاص اللذين يقومون بأشغال شاقة وخطيرة تنجر عنها متاعب ، ويحدد هذا في الاتفاقيات الجماعية .

المادة 26 و 31 : من ذات القانون تنفي جواز تعدي اثنتي عشر ساعة 12 ساعة عمل في اليوم . وفي حالة حاجة صاحب العمل لاستدعاء العامل لإنجاز ساعات إضافية لا يجب ان تتعدي نسبة 20% من مدة العمل في اليوم الواحد (12 ساعة) بحيث يجيب اللجوء للساعات الاضافية لضرورة مطلقة حتمية ذات طابع استثنائي . و تنجر عن للساعات الاضافية الحق بالزيادة في الاجر بنسبة 50% من الاجر العادي للساعة .

للعامل الحق في الراحة يوم كامل في الاسبوع ، وتكون الراحة الاسبوعية غالبا في الجزائر هي يوم الجمعة ، أما بالنسبة للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية فله الحق في التمتع براحة تعويضية مماثلة لها، وينتفع بالحق في زيادة عن ساعات إضافية.

أما بالنسبة الغيابات فيمكن للعامل أن يتغيب، دون فقدان الأجر، إن أخطر المستخدم بذلك وقدم له تبريرات مسبقا للأسباب التالية:

- لتأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المنظمة ؛
- لمتابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات مهنية ؛

*يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر ، بمناسبة حدث من الأحداث التالية:

- زواج العامل ؛
- ولادة مولود للعامل؛
- زواج احد فروع العامل أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوجه؛
- وفاة زوج العامل؛
- ختان إبن العامل .

*يستفيد العامل من عطلة خاصة مدفوعة الأجر لتأدية فريضة الحج إلى البقاع المقدسة ، مرة واحدة خلال مساره المهني،

*أما العاملات فيستقن خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة تقدر 14 أسبوع، ويمكنهن الاستفادة أيضا من تسهيلات، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة كالغيابات المدفوعة الأجر لأجل الرضاعة .

يحدد ذات القانون وبدقة ساعات العمل الليلية وايام العطل والراحات القانونية كما ذكر أعلاه والاعيد الدينية منها و الوطنية وحتى الغيابات وترخيصاتها . بمعنى ان أوقات العمل محددة وبدقة عن طريق التنظيم ولا يمكن أن تكون هناك اي اختلالات في التطبيق وهذا الطبيعة القانون الناهية عن كل اخلال بالمواد القانونية او حتي عقد العمل كونه منبثق منها ومحمق النظام يكملها .

¹³المادة 22 من قانون علاقة العمل 11/90 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 17 .

2.1 القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963، الذي يحدد قائمة الأعياد القانونية :

تعتبر الأيام الآتية أعياد قانونية مدفوعة الأجر: عيد العمال يوم واحد، عيد الإستقلال يوم واحد، أول نوفمبر يوم واحد، عيد الفطر يومين، عيد الأضحى يومين، أول محرم يوم واحد، عاشوراء يوم واحد، المولد النبوي يوم واحد، أول جانفي (رأس السنة الميلادية) يوم واحد،

تعتبر الأيام السالفة الذكر عطل قانونية مدفوعة الأجر بالنسبة لكافة مستخدمي الإدارات العمومية والمؤسسات والهيئات العمومية والمصالح المختصة والجماعات المحلية والمؤسسات التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية بمن فيهم المستخدمين بالساعة أو باليوم . ويوفر القانون ذات الحق في أيام عطل اعياد مدفوعة الأجر الديانات السماوية الأخرى، غير اليهودية .

3.1 القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1990، والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي :

لقد جعل التشريع الجديد من الحوار الاجتماعي فضاء مفضلا بين الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، بحيث أصبح هذا الإطار فضاء للتبادل وتسوية النزاعات الجماعية في العمل، بالإضافة إلى ذلك، يعد إحدى المصادر الأساسية لقانون العمل، وإن العدد الهام للاتفاقيات والاتفاقات الجماعية المبرمة لدليل عن الديناميكية التي تطور بفضلها عالم الشغل.

وتشكل المفاوضات الجماعية الطريقة المثلى بالنسبة لتشريع العمل، ويحدد القانون المعايير الدنيا التي يتعين احترامها، والتي بإمكان الشركاء الاجتماعيين التفاوض على ما يتجاوزها وتجسيد النتائج المتوصل إليها من خلال إبرام اتفاقيات جماعية تطبق بعد تسجيلها لدى مفتشية العمل وإداعها على مستوى كتابة الضبط التابعة للمحكمة المودعة لديها.

المطلب الثاني : آثار عقود العمل في انشاء التبعية إزاء صاحب العمل .

يُعرف عقد العمل بأنه العقد الذي يتم بموجبه برم اتفاق واضح بين كل من صاحب العمل والموظف المراد تعيينه، بحيث يضم هذا العقد الحقوق الخاصة بالطرفين، والمسؤوليات أو الواجبات الواقعة عليهم، بحيث يوضح فيه جانب الأجر أو الراتب والنسبة المتفق عليها، وساعات العمل الرسمي أو الجدول الزمني الخاص بأيام الدوام ومواعيده، والمدة الزمنية للعقد، حيث يمكن أن تكون المدة محددة أو مفتوحة، إلى جانب كافة المهام والوظائف المطلوبة من الموظف، وحتى إن بعض العقود تتطلب حظر مشاركة المعلومات الداخلية والخاصة بالمؤسسة مع وسائل الإعلام المختلفة، لغرض الحفاظ على السرية المهنية .

يجب أن يكون هناك إلتزام كامل من قبل الموظف الجديد وصاحب العمل في كافة البنود المنصوص عليها في العقد، ويجب على كل طرف إبلاغ الطرف الآخر وإشعاره قبل إنهاء العمل، أي أن يبلغ صاحب العمل موظفه بفصله قبل فترة من تنفيذ القرار، وفي حال أراد تغيير أي شرط أو بند في العقد يجب عليه إبلاغ الطرف الآخر بذلك، وأن يتم التغيير بموجب الاتفاق بين الطرفين.

انواع عقود العمل :

- العقد محدد المدة (CDD) هو عقد عمل يكون شكله مكتوباً بالضرورة ، ويكون له تاريخ بداية وتاريخ إنتهاء ، أثناء أداء إلتزامات عقد العمل يستفيد الموظف من نفس الحقوق التي يتمتع بها زملائه في عقد غير المحدد المدة .
- عقد العمل غير محدد المدة يتم إبرامه دون تحديد ميعاد لإنهائه. وبالتالي لا يجوز لصاحب العمل أو العامل إنهاؤه دون مبرر مشروع. كما أن حق صاحب العمل في إنهاؤه مقيد وفقاً لأحكام القانون. ولهذه الأسباب فإن أصحاب الأعمال عادةً ما يتجنبون إبرام مثل هذه العقود.
- عقود التدريب المهنية وهي عقود عمل مكتوب لمدة محددة غير محددة بين الموظف وصاحب العمل. يسمح للمتدرب بمتابعة التدريب على دراسة العمل في شركة تحت مسؤولية المؤسسة التعليمية ومراكز التدريب المهني لمدة 6 أشهر إلى 3 سنوات.

صفة الإلزامية في العقود أيا كان نوعها تخلق التبعية إزاء صاحب العمل ، وهذا بمجرد الموافقة والتوقيع على عقد العمل بحيث يصبح العامل في خدمة المستخدم ومنفذاً للمواد التي يتكون منها العقد بكل التفاصيل وتحت رقابة و سلطة الاتفاقيات الجماعية والداخلية للمنظمة ، وواجب عليه إظهار الإنقياد والطاعة ووضع المهارات والكفاءات في خدمة المنظمة التي يعمل بها ، في المقابل يضمن له المستخدم حفظ كرامته وتلبية حاجياته إلى جانب أجر عادل ،أما في حال شكل تهديدا للمنظمة وأبعدها عن تحقيق أهدافها أو سعى لتحقيق منافعه الشخصية على حسابها فسيعرض لعقوبات قد تصل لحد الطرد .

المطلب الثالث : النظام الداخلي للمؤسسة أداة في يد المستخدم لفرض تنظيم العمل .

النظام الداخلي هو وثيقة يجب على صاحب العمل من خلالها وضع القواعد المتعلقة بالتنظيم الإجرائي للعمل واطمئنان السلامة والانضباط أثناء أداء المهام . كما يحدد البنود الإلزامية ونتائج الإخلال بها بمعنى القواعد الإجرائية الرادعة. و يجب أن يتوافق مع أحكام القوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية المعمول بها لتجنب جميع أشكال ال . يمكن تعريف النظام الداخلي أكثر من خلال مجالاته التأديبية والفنية وقواعد حفظ السلامة والأمن يظهر هذا من خلال النقاط التالية :

- المجال التأديبي: يبرز هذا المجال قوة وسلطة ارباب العمل في فرض سلطتهم على العمال في مجال التطبيق المثالي للتنظيمات والقواعد المسطرة في إطار السعي للتحقيق المثالي لأهداف وردع جميع الإنتهاكات التي من شأنها أن تعيق العمل السلس . تشمل تأهيل الأعطال، وتقييم درجات العقوبات ، إجراءات التنفيذ دون تمييز بين العمال وطبقاتهم الاجتماعية أو اجناسهم...إلى غير ذلك .
- مجال التنظيم الفني : كتنظيم ترتيب السلطات والتدرجات المهنية وتسهيل عملية التواصل بين العمال وطرح انشغالاتهم ،مع التحديد الدقيق لكيفيات سير العمل داخل المؤسسة وخارجها إن كان لها أبعاد جغرافية مختلفة ،وتنظيم ساعات العمل الرسمية و فترات الراحة وحتى الغيابات أيا كان نوعها وسببها ' مرضية ، غير المدفوعة الأجر، فترات الرضاعة و الأمومة...إلخ.

- مجال الصحة والسلامة : يقتضي هذا المجال توفير و استخدام وسائل الحماية لضمان الصحة والسلامة المهنية وضمان بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.

فيما يلي بعض الأمثلة على الأحكام التي يمكن تضمينها في النظام الداخلي للمؤسسة :

- تذكير بالحظر القانوني للتدخين في مكان العمل
- إمكانية أو عدم إمكانية تناول وجبات الطعام في المكتب
- تعليمات حول ارتداء معدات السلامة
- ساعات العمل وأوقات الراحة في الشركة
- الاحتياطات الواجب اتخاذها عند استخدام المنتجات الخطرة
- كيفية التصرف في حالة وقوع حادث
- تفاصيل إجراءات النظافة الخاصة بالشركة
- سير الإجراءات التأديبية ...إلخ.

المطلب الرابع : الاتفاقية الجماعية للمؤسسة إطار للتعاون والمشاركة في تأطير سير أوقات العمل

تحتوي الاتفاقية الجماعية على قواعد قانون العمل (العقد ، والإجازة ، والأجور ، وما إلى ذلك) . يتم التفاوض بشأنها وإبرامها من جهة من قبل المنظمات النقابية التي تمثل الموظفين ومن جهة أخرى من قبل أرباب العمل ، الذين ربما يتم تجميعهم في منظمات أو جمعيات نقابية. تحدد كل اتفاقية نطاق تطبيقها المهني والإقليمي ، مما يلزم جميع الاعوان المعنويين بتطبيقها ، إلا في حالات خاصة.

تتضمن بشكل عام نصًا أساسيًا ، غالبًا ما يتم استكمالها بالتصديقات " les avenants " : مستند إضافي للعقد يشير إلى التعديل أو التكيف أو الإضافة التي تم إجراؤها عليه بالاتفاق المتبادل بين الطرفين أو الاتفاقات أو الملاحق.

تتعامل الاتفاقية الجماعية بشكل خاص مع ظروف العمل والتدريب المهني ، والاطارات العليا وبعض من ظروف العمل والضمانات الاجتماعية للموظفين.

الغرض من الاتفاقية الجماعية :

- من جانب صاحب العمل: الاتفاقات الجماعية التي يتم التفاوض عليها مع مراعاة وجهة نظر الموظفين ، تجعل من الممكن نزع فتيل النزاعات الاجتماعية والحصول على السلام المهني .
- من جانب الموظف: تكمل الاتفاقية الجماعية النصوص المتعلقة بقانون العمل ، للاستجابة ومراعاة قيود وخصوصيات كل مهنة .
- الغرض من الاتفاقية الجماعية هو تحديد الوضع الجماعي للعمال المعنويين وتنظيم العلاقات بين صاحب العمل والموظف.
- تتناول شروط التوظيف والتدريب المهني وعمل الموظفين وكذلك الضمانات الاجتماعية التي يمكن أن يتحصلوا عليها نتيجة الأداء المثالي لعمالهم .
- وتشمل الاتفاقية البنود المتعلقة بعقد العمل ، وفترة التجربة ، والمكافآت ، وساعات العمل ، والإجازات مدفوعة الأجر ، والغياب وتبريراته، وتعويضات الفصل ، وما إلى ذلك.

- قد تنص ايضا على أحكام غير منصوص عليها في قانون العمل (المكافآت ، والإجازة الإضافية ، وما إلى ذلك) دون أن يكون أقل تفضيلاً لها فيما يتعلق بأحكام النظام الداخلي .
- وتطرح استثناءات قد يصرح بها القانون صراحة. كأن تنص الاتفاقية الجماعية ، على سبيل المثال ، على أحكام أقل موثاه من الأحكام التشريعية من حيث طول الفترة التجريبية مثلا أو عقد العمل محدد المدة أو عقد العمل المؤقت تجديد العقود... الخ

خلاصة المبحث :

مع عصرنة التشريعات القانونية وتنظيمات العمل التي تعمل على وضع إطار ينظم ويحقق التوازن لكل من صاحب العمل والمستخدم ، وسعيا لتحقيق الأهداف لكل منهما بأقصى مردودية ، وأكفأ الكفاءات ، التشريعات والتنظيمات بما فيها قانون العمل 11/90 المنظم لعلاقات العمل بالإضافة إلى التنظيمات الداخلية والاتفاقيات الجماعية تعد بمثابة الحامي لحقوق العمال والرادعة عند أي إخلال بالقواعد بالتعرض للعقوبات من شأنه أن يضعف الخلفية المهنية للعامل ، لهذا نجد أن سلطة رب العمل وتنفيذ أوامره هي من أولى المهم التي يسعى العمال لتحقيقها ، وهذا في إطار تحقيق غاية أخلاقية وهادفة بشرعها القانون ولا تتنافى مع الأحكام والعقائد الدينية .

المبحث الثاني : أسس الاستقلال المطلقة في تسيير وقت العمل :

المطلب الاول : الاستقلالية التي يتمتع بها الإطارات المسيرة حسب مفهوم المرسوم 90_290

إن الإنتقالية التي شهدتها الجزائر في التحول من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق قد أظهر العديد من المشاكل المتعلقة بكيفيات تسيير الموارد البشرية سوءاً للمؤسسة العمومية أو الإقتصادية، و يتعلق الأمر بتكليف الموارد البشرية المؤهلة ليس فقط في مناصب العمل المفروضة من قبل تشريعات العمل ،بل و خاصة مع متطلبات وحاجات السوق ، خصيصا الحاجة إلى رفع الموارد المادية وتنظيم الهياكل التجارية و التكنولوجية و العلاقاتية مع محيطها ، مما يدفعها إلى التعبير الجذري لأساليبها والطرق القديمة .

ليأتي مرسوم التنفيذ رقم 90_290 المؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بالنظام الخاص وتنظيم علاقات العمل للإطارات ومسيري المؤسسات لتوفير التسهيلات و الحماية القصوى للمسيرين وهذا من خلال منحهم الاستفادة من القوانين المشرعة للعمل وتغليب سلطتهم وأوامرهم على المستخدمين في ظل تحقيق المنافع المتبادلة ، ومن جهة أخرى هو سبيل مثالي للتمشي مع طبيعة أعمالهم ومهامهم وحتى المسؤوليات الملزمين بها .

مظاهر الاستقلالية المطلقة :

يتمتع صاحب العمل بسلطة الإدارة والتسيير وتمنح له هذه السلطة قوة الرقابة وفرض القوانين على العمال وهذا من خلال إلتزامات تعاقدية ومتفق عليها قانونيا وتنظيميا واللوائح التنظيمية المادة 1 ، 2 ، 3 من

المرسوم التشريعي رقم 290/90. كما يمنح له ذات المرسوم سلطة التأديب¹⁴ وفرض عقوبات تأديبية مختلفة درجات الخطورة حسب طبيعة ونوع الخطأ الذي ارتكبه العامل ، درجات العقوبات هذه تحدد وتصنف وفق إطار قانوني متفق عليه ، ووفق عقد يجمع المسير بأجهزة إدارة المؤسسة ذات رؤوس الأموال و يطلق على هذا النوع من العقود عقود النجاعة ، للإشارة كذلك أرباب العمل لا يخضعون لمضامين الاتفاقيات الجماعية كنوع من السلطة والحصانة .

علاقة العمل من النوع خاص كهذه تقودنا إلى مفهوم الإدارة بالأهداف أي أن المسير يوجه فريق عمله والعمال التابعين له لتحقيق الأهداف المسطرة وخلال هذه الفترة يراقب ويقيم مدى تقدم مستوى إنتاجيتهم وطرق تطبيق الاستراتيجيات إلى جانب الأحكام القانونية غرض تقديم التغذية الراجعة حول النتائج المحققة . هذا النوع من الإدارة يهدف إلى رفع الأداء والتوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها ،

كما سبق الذكر فإن أرباب العمل لا يخضعون للنظام الداخلي ولكن طبيعة مناصبهم الصعبة والمرهقة تحد من استقلاليتهم بحكم المنصب والظروف العمل المحيطة بهم سعيا لتلبية احتياجات المنظمة ومواردها المالية والبشرية وحنا الاقتصادية والتنافسية . إذا فهم لا يملكون أي نوع من الاستقلالية بحكم الكفاءة والأداء .

أجور أرباب العمل تفاوضية كنوع من التمييز لهؤلاء الاطارات ، ولأن مراسيم عملهم تتطلب ذلك .

المطلب الثاني: حدود الاستقلالية المطلقة .

ان الإدارة بالأهداف هي نفي لمفهوم الاستقلالية المطلقة والتي تتضمنها عقود النجاعة من جهة واحكام المرسوم التنفيذي من جهة أخرى فحسب ما جاء في نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 290/90 أن للمسير نفس التزامات العمال الإجراء المتعارف عليها في التشريع الجزائري المعمول به ، وبالعودة للقانون 11/90 المنظم لعلاقات العمل ومادته السابعة 7 : فهي تنص على مجموعة من الواجبات التي يجب على العمال تطبيقها في إطار احترام سلطة المستخدم والتي تظهر معا من ممارساته في العمل والممكن تلخيصها في النقاط التالية :

- أن يؤدي العامل عمله بأقصى قدر ممكن من القدرات وتطبيق الواجبات المرتبطة بمنصبهم في إطار تنظيم العمل الذي يقرره المستخدم ،
- أن يساهم العمال جنبا إلى جنب مع مجهودات الهيئة المستخدمة لرفع التنظيم والإنتاجية والأداء ،
- من واجبات العمال تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من سلطتهم السلمية الهرمية .
- عليهم كذلك مراعات تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يحددها رب العمل وفقا للتشريع والقواعد التنظيمية .
- من واجباتهم أيضا تقبل جميع أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يقرها ويعمل بها المستخدم، في إطار طب العمل وحمائتهم من اي إخطار صحية قد تواجههم .
- سعيا لرفع مستوى المعرف وتطويره من واجب العمال الاستفادة من التكوينات والدورات التدريبية التي يقرها المستخدم في إطار رفع كفاءتهم.
- يجب أن لا يشكل العامل تهديدا للمستخدم والمؤسسة التي ينتمي إليها وهذا من خلال تجنب إفساء السر المهني أو تكوين مصالح مع الشركات أو المؤسسات المنافسة أو العملاء ، وأن لا ينافسوه في مجال نشاطه .
- أن يراعي العمال التزامات عقد العمل واللوائح التنظيمية الداخلية .

إلتزامات أرباب العمل :

¹⁴سليمان احمئة ،الوجيز في قانون علاقة العمل حسب التشريع الجزائري سنة 2015ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2

- في مقابل الحقوق الممنوحة للمسير يوجد إلتزامات ،كوجوب توفير السلامة والأمن وكذلك الإلتزام بدفع الأجور والعلاوات المتفق عليها في عقد العمل .
- تتبع الإلتزامات هنا أيضًا على أصحاب العمل مكافأة العمال وفقًا للشروط المتفق عليها في عقود وأنظمة العمل ، ومنحهم الإجازات السنوية والعطلات الرسمية ، و برمجة دورات تكوينية ،الى جانب توفير جميع الموارد المادية الآلية والتكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاز عملهم ، إلخ.
- يجب أن يمنع وقمع أي تمييز في الشركة ، لا سيما فيما يتعلق بالتوظيف وسياسة الرواتب والاضباط. لا يجوز معاقبة أي موظف بسبب انتمائه الدينية أو السياسية أو النقابية أو العرقية .
- يجب أن يخضع رب العمل وقته وطاقته في سبيل التحقق وتفقد كيفية القيام بالأعمال و خلق جو مناسب للعمل خال من جميع انواع القمع و التمييز في المنظمة ، لا سيما فيما يتعلق بالتوظيف وسياسة الرواتب والاضباط. لا يجوز معاقبة أي موظف بسبب انتمائه الدينية أو السياسية أو النقابية أو العرقية ، حتى وإن كلفه الأمر قضاء ساعات إضافية .
- يجب على صاحب العمل وكذلك أعضاء التسلسل الهرمي الامتناع عن أي عمل من أعمال العنف أو التحرشات الأخلاقية ، صاحب العمل مسؤول عن رفاهية العمال أثناء أداء عملهم. يتخذ الإجراءات المناسبة لوضع حد لأعمال العنف والتحرش في العمل .
- قد يضطر المستخدمون كذلك إلى التخلي عن راحتهم الأسبوعية أو حتى خدمة المنظمة أثناء فترات العطل السنوية في سبيل ضمان السير الجيد للعمل .

خلاصة المبحث

لا يستثنى اي قانون عمل في الجزائر أرباب العمل من تحمل التزمات وواجبات اتجاه مسؤولياتهم المتعدد وتلبية حاجات العمال المزايدة والمتكررة ، كما لا يجرمه من حقوق من شأنها أن سانهه في عملية أداء مهامه وفرض سلطته وقراراته بما في ذلك شخصيته الكارزمية لتحقيق الغرض الذي أنشأت لأجله المنظمة ،وتطوير الكفاءات البشرية .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية .

بميدان الدراسة

المطلب الاول : تعريف ونشأة المختبر المركزي للأشغال العمومية :

قبل سنة 1962 اي قبل الاستقلال وجد قسمان إقليميان في فرنسا أحدهما عام والآخر قانون خاص يمثل LCPC و CEBTP فيما يتعلق بالمنشأة. تم دمج هذه الأقسام في عام 1963.

وبسنة: 1968 تم إنشاء L.N.T.P.B وفقاً لقانون التوطين .

وبسنة 1983 : تمت إعادة هيكلة LNTPB من خلال إنشاء (CTTP) و LNTP و 4 مختبرات إقليمية: LTP - المركز ، LTP - الشرق ، LTP - الغرب و LTP - الجنوب .

بسنة : 1988 : الانتقال إلى حالة EPE / SPA باتباع قانون الاستقلال الذاتي.

في 1998: إنشاء مجموعة LCTP عن طريق التحويل القانوني لـ LTPC ونقل الأسهم الاجتماعية للمختبرات LTPE و LTPO و LTPS ، تحت إشراف SGP GENEST ثم SGP SINTRA-TP منذ عام 2010.

وبحلول سنة 2016 : يغير LCTP حالته ويصبح شركة فرعية تابعة لمجموعة GEICA ، بعد إعادة تشكيل المؤسسات الاقتصادية العامة في قطاع العمل العام من خلال إنشاء 3 مجموعات.

التنظيم :

- الإدارة العامة
- الإدارة الفنية والتجارية ،
- الإدارة العامة وإدارة اللوجستيات ،
- قسم المالية والمحاسبة ،
- قسم الجودة ،
- قسم الدراسات ، بما في ذلك قسم المسوح والاختبارات في الموقع ،
- قسم المختبرات ، بما في ذلك ؛
- _معمل ميكانيك دراسة التربة .
- _المختبر الجيو تقني .
- _مختبر المنتجات السوداء والمواد سامة .
- _مختبر مواد البناء .
- ثلاث (03) وحدات جهوية في (البويرة ، الشلف ، الجلفة) .
- أربعة (04) فروع تقع في (البلدية ، المسيلة ، تمنراست ، تيزي وزو) ،
- أربعة (04) مكاتب تمثيل في (عين الدفلة ، بسكرة ، خنشلة والمدينة) ،
- واحد (01) قسم المقاييس.

مجال النشاط :

- **الجيوتقنية والجيولوجيا :** قاعدة بياناتنا الجيوتقنية ، التي تغذيها جميع الدراسات والأعمال المنفذة لأكثر من 50 عامًا من النشاط ، إلى جانب وسائل التدخل لدينا ، تسمح لنا بالمشاركة في أي مشروع يتطلب معرفة جيولوجية وجيوتقنية جيدة بالبيئة.
- **دراسات معوقات التحضر الجيوتقنية**
 - اختيار المواقع ، وموقع المشاريع ، وخطط استخدام الأراضي.
 - دراسات التربة: المباني والطرق والهيكل الهندسية والهيكل الهيدروليكية وهيكل المطارات.
- **البحث والتنقيب عن المواد :**
 - جرد الموارد بواسطة نظام المعلومات الجغرافي (S.I.G) .
 - البحث عن مناطق الاستعارة والركام المستوفية للمعايير المطلوبة لتصنيع الخرسانة الإنشائية واستخدامها في البناء.
- **دراسة الاستقرار:**
 - ثبات السدود (حركات الأرض).
 - استقرار المنحدرات الطبيعية.
 - الظواهر الهيدروجيولوجية والبحث عن التجاويف الجوفية.
- **مراقبة الأشغال:**
 - أعمال الحفر
 - خرسانة المظلية وإشارات الطرق.
- **البحث والتطوير :**
 - الاستجابة لاحتياجات قطاع الأشغال العامة من حيث البحث والتطوير بالنظر إلى خبرة المختبر الطويلة في هذا المجال.
 - البحث عن حلول للمسائل الفنية التي قد تؤثر على استدامة البنية التحتية.
 - المشاركة في توحيد المواد المحلية.
 - اكتشاف مواد جديدة وتقنيات جديدة.
- **علم القياس :**
 - معايرة آلات الاختبار وأجهزة القوة.
 - معايرة المناخل والمساطر ومستشعرات الإزاحة والزوايا والفرجار الورنية ...
 - معايرة حساسات ومقاييس الضغط.
 - معايرة موازين الحرارة.
 - توصيف الغرف المناخية.
 - معايرة الموازين.
 - التحقق من معدات المختبرات وصيانتها.

- معايرة مقاييس كثافة جاما gamma.
- معايرة ماكينات ومقاييس الاختبار.

توزيع النشاط : يتوزع نشاط L.C.T.P على النحو التالي:

التحكم في الأعمال 53%

الدراسات الجيوتقنية للطرق 12%

دراسات التربة للهيكل 7%

دراسات التربة لمختلف المباني 21%

اعمال اخرى المختلفة (الاختبارات المعزولة والتسمعات وما إلى ذلك) 7% .

الزبائن الأساسيون :

• وزارة الأشغال العامة وأقسام الولاية

• وزارة الإسكان وأقسام الولاية.

• وزارة الدفاع الوطني

• السلطات المحلية .

• المؤسسات الإدارية العامة.

• المنشآت الصناعية والتجارية العامة

• المؤسسات الاقتصادية العامة.

• الشركات الخاصة الوطنية والأجنبية

• العملاء الأفراد.

أنظمة الإدارة والاعتماد :

تم اعتماد LCTP وفقاً لمعيار ISO 9001 منذ عام 2005 ، وقد أدت عمليات تدقيق التجديد في كل مرة إلى الحفاظ على شهادتها حتى الآن. كما يغطي هذا الأخير مقر حسين داي ، وقاعدة المسح والخدمات اللوجستية والوحدات والفروع الإقليمية.

تم اعتماده منذ عام 2013 وفقاً لمعيار ISO / IEC 17025 ، ويواصل معمل الأشغال العامة المركزية (LCTP) عملية اعتماده من خلال توسيع نطاق اختبار مختبر المواد (الخرسانة والأسمنت والركام) بشكل دائم ، بالإضافة إلى امتداد الموقع مختبر الوحدة الجهوية بالبويرة لاختبارات المواد (الخرسانة والركام). ستغطي عملية التوسيع هذه المواقع الأخرى ومختبرات الاختبار ، بالإضافة إلى المترولوجيا.

كجزء من استراتيجية التطوير والتحسين المستمر ، يلتزم LCTP بتنفيذ نظام إدارة متكامل (IMS) يشمل المعايير التالية: ISO 9001؛ نظام إدارة الجودة ISO 14001؛ نظام إدارة البيئة ، ISO 45001؛ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الثاني : هيكل المؤسسة التنظيمي :

يشير الهيكل التنظيمي إلى الإطار الهرمي ويحدد إطار العمل. يتم استخدامه لهيكل المنظمة من خلال تحديد أهداف متماسكة وهادفة وواضحة. كما أنه يعمل على تحديد أدوار الموظفين والمسؤوليات المرتبطة بهم والإدارات الضرورية وكيفية هيكلة العلاقات ، وقنوات التعاون والتواصل ، كما يضمن حسن سير العمل وكفاءته وترتيب الاشراف على الإدارة والموظفين بالإضافة إلي هيكله تتبع العلاقات بين المستويات الهرمية المختلفة والإدارات المختلفة وكذلك الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة.

عموما وحسب ما هو شائع هناك أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية يمكن وصف هيكل المختبر المركزي للأشغال العمومية بأنه مزيج من الهياكل التالية الذكر :

الهيكل التنظيمي الهرمي : يساعد على تحديد المستويات والمسؤوليات الهرمية المختلفة بشكل أفضل ، كما أنه سهل التواصل والتبليغ ورد الصدى عن المهام والمشاريع ، ويرفع مستوى التحفيز لدى الموظفين من خلال توضيح مسار حياتهم المهنية ومنحهم فرص الترقية .

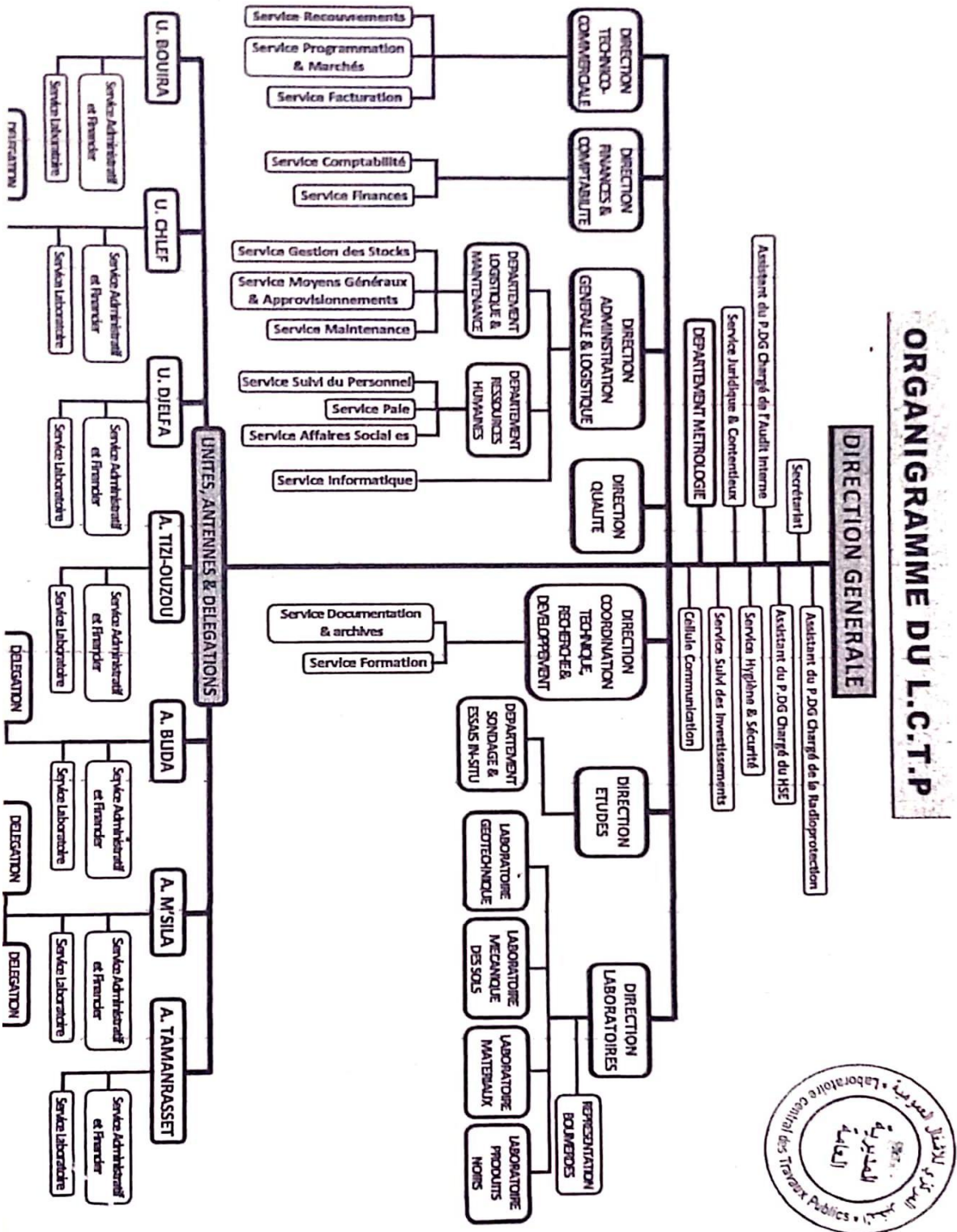
الهيكل التنظيمي الوظيفي : يقوم النظام الوظيفي بتجميع الأشخاص الذين يشغلون في مناصب مماثلة داخل المنظمة ، و يعتمد بشكل أساسي على تنفيذ المهام التي يجب على كل رئيس مجموعة العمل الخاصة به ضمان تطويرها ومع ذلك ، فإن جميع الموظفين يقدمون تقاريرهم إلى المشرف ويتم تنظيم كل فريق عمل في أقسام متخصصة. على سبيل المثال قسم الدراسات والإنتاج والمحاسبة وما إلى ذلك.

الهيكل الميكانيكي (الآلي) : يتسم بقلة المرونة و لكن به رقابة أكثر على الأداء . هذا الهيكل يفضل في حالات الاستقرار لمؤشرات الحيط الخارجي ، والمنظمات التي تشمل طبيعة عملها اعمال روتينية ومتكررة ، كما يتصف بالرسمية والمركزية و الشكل الطولي للهرم الوظيفي .

هيكل عرضي : يوجد في هذا الهيكل عدد قليل من المديرين المتوسطين للسلطة ، فإن أولئك الذين يتمتعون بأعلى مستويات السلطة على اتصال مباشر مع جميع العاملين في الخطوط الأمامية .

هيكل مركزي : يتم استخدام الهيكل المركزي بشكل أكبر في الشركات الكبيرة جداً وبالتالي يكون أسلوب عملها أكثر تعقيداً. لهذا السبب يتعين على كل موظف الإجابة على العديد من المشرفين الموجودين في مناطق مختلفة أو في مواقع مختلفة.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمختبر المركزي للأشغال العمومية LTCP احسين داي .



المصدر : مديرية الإدارة العامة مرجع رقم 031/ع.ب/م.ا.ع / 2022 مقرر تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمحرر في 08 مارس

.2022

المبحث الثاني : خطوات ومنهجية الدراسة :

المطلب الاول : منهجية الدراسة :

كمنهجية لهذه الدراسة اخترنا المزج بين النهج كمي لتحليل المعطيات والنهج الكيفية المتمثل في الملاحظة ومحاولة إيجاد حلول لعدد من الأسئلة حول كفاءات العمل وتطلعات العمال ومدى تحفيزهم والأهم كيفية قضاء ساعات عملهم ، للإشارة فإن التربص دام قرابة اربعة اشهر وبحضور يومي للمختبر المركزي للأشغال العمومية ، سعيا منا للتقرب من مختلف الطبقات الاجتماعية والتنظيمية والدرجات الهيكلية لغرض إعطاء القدر الكافي من المصادقية ،

بعض المعلومات المتحصل عليها سرية ولكن هذا لم يمنع في بعض الأحيان من إدراجها في دراستنا لتحليلها وربطها بمدى احترام الوقت وكفاءات أدائه ، والان الوقت لا يمكن تقديره وهو عنصر حساس في الإدارة فقد تراءت لنا عديد الصعاب في الإثبات ، خاصة وإن بعض العمال أنفسهم من يمنحون حرية التصرف فيه ..ولهذا تم تسليمها وثائق مغلوبة ، سننتظر لها في هذا الجانب .

المطلب الثاني : توزيع هيكل المستخدمين

حسب الجنس :

الجدول رقم 05 : توزيع العمال حسب الجنس

المجموع		التنفيذ		التحكم		الإطارات	
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء
129	79	185	28	219	38	129	678
	73.98 %		13.15 %		14.79 %		21.39 %

المصدر : الملحق رقم 1

التعليق : غالبية العمال هم رجال ، ويعود هذا إلى طبيعة العمل بالمختبر التي تتطلب جهدا عضليا وبنية جسمية سليمة وقوية للقيام بالأعمال التي قد تتصف بالشقاء .

حسب العمر

الجدول رقم 06 : يترجم الجدول توزيع العمال حسب الاعمار

أقل 20	24/20	29/25	34/30	39/35	44/40	49/45	54/50	59/55	أكثر 60	المجموع
0	3	46	119	152	143	96	63	45	11	678

المصدر : ملحق 1

التعليق : متوسط الاعمار 36 سنة

يترجم هذا العمر مستوى الشباب في المؤسسة ، ومدى القدرة على العطاء وتسهيل عملية تحفيزهم ماديا ومعنويا .

التوزيع حسب طبيعة العقد

CDD عقد محدد المدة .

CDI عقد غير محدد المدة .

اغلبية عقود العمل في المختبر المركزي للأشغال العمومية هي عقود محددة بسنة واحدة .

الجدول رقم 07 : جول يوضح توزيع العمال حسب طبيعة العقود.

التطور :		القوى العاملة في نهاية 2021 :		تحركات المورد البشري خلال 2021				القوى العاملة في 2020/31/12	
النسبة	العدد	CDD	CDI	انتهاء علاقة العمل	الملاحظة : مجموع العقود هي عقود محددة المدة	توظيف	CDD	CDI	
0.29-%	2 أفراد	673	5						
		المجموع : 678		CDD	CDI	CDD	CDI	675	
				27	0	25	0	5	
				المجموع 27		المجموع 25		المجموع 680	

المصدر : جرد بواسطة الطلبة بالارتكاز على رزنامة التوظيفات .

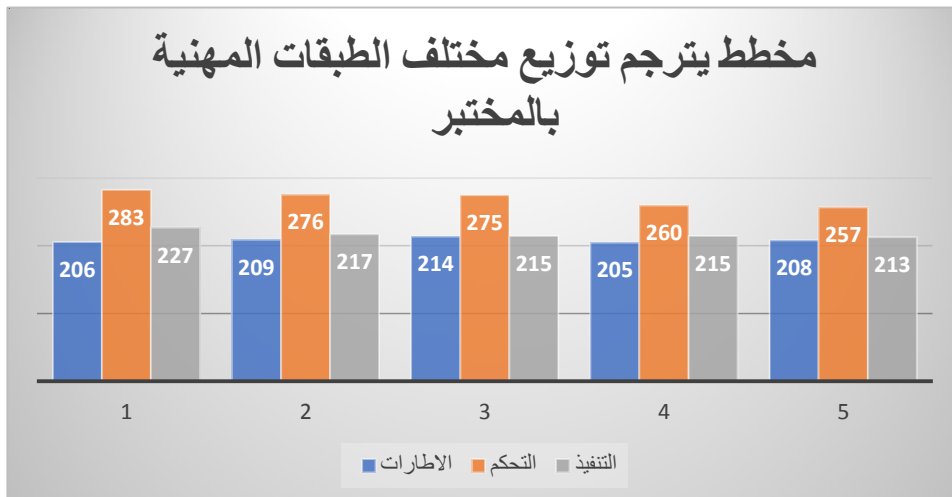
القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية

الجدول رقم 08 : جدول يوضح تطور القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية.

السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الاطارات	206	209	214	205	208
التحكم	283	276	275	260	257
التنفيذ	227	217	215	215	213
المجموع	716	702	704	680	678

المصدر : تحليل بواسطة الطلبة بالاعتماد على قاعدة بيانات .

شكل 03 مخطط بياني يوضح : ترجمة بيانية لمعطيات الجدول



المصدر : تحليل بواسطة برنامج Excel.

عمال التحكم يشكلون الفئة الأكثر تواجدا بالمؤسسة . ويعود هذا إلى مستوى تكویناتهم أو تخصصاتهم .

المبحث الثاني : منهجية تحليل وقياس الاستقلالية في تسيير وإدارة الوقت في العمل .

تحليل معطيات الدراسة الميدانية والتعليق عليها :

1.1 الحضور وإثباته :

بالمختبر المركزي للأشغال العمومية

ديما الإثبات المحظور كان رب العمل يستخدم الوثائق بحيث يقوم العمال كلما بدأت ساعات عمله بالقدوم لمكتبه و القيام بالتوقيع على ساعات حضورهم ولكن هذا الحل لم يقدم طويلا لتعدد مشاكله ، فهذه الوثيقة يمكنها أن تشكل احراجا للعامل الذي يطلب التوقيعات من زملائه في العمل ما يخلق جوا من التوتر وحتى النزاعات كما أنه يهدر الكثير من الأوراق وموارد المنظمة وحتى الوقت ، لتأتي حديثا الوسيلة المثلى لإثبات الحضور والانصراف في جميع ايام العمل العادية هي جهاز البصمة ، pointage جهاز البصمة الإلكترونية للوجه وبصمات اليد ويساهم وبشكل فعال في دفع العمال احترام وقت دخولهم وبدئهم العمل وخروجهم منه ، أي أن الجهاز دافع قطعي لبقائهم في محيط العمل ، ويقوم الجهاز بحساب دقائق وساعات التأخر لتحلل آليا ومن خلال جمع دقائق التأخر يفرض على العامل خصم من مرتبه ، حسب ما هو مدرج في الاتفاقيات الجماعية .

مما سبق يظهر أن الجهاز فعال والعمال منضبطين في عملهم ولكن في الحقيقة وبتواجد بعض النقاط التي تمنح نوعا من الحريات فيما تعلق بإثبات الحضور يمكن أن يستغلها العمال في التهرب من الإثبات .

اولا : إن لم يتلقى الجهاز اي إثبات من قبل العامل صباحا فإنه تلقائيا يلغي ساعات التأخر طيلة اليوم .

ثانيا : في بعض الأحيان وبعد إثبات المحظور يمكن أن يطلب العامل من رئيسه الهرمي الخروج للقيام بمصالح خارجة عن نطاق العمل ، فيسمح له الاخير ، هنا تظهر الشخصية الهشة لبعض المسيرين ، اللذين يظهرون الطاعة لمؤسسيهم بدرجة أخرى .

ثالثا : وأهم نقطة متعلقة بالجهاز ، المعرفة الجيدة والتكوين على ترجمة معطيات الجهاز الى جانب الأمانة والإخلاص في العمل ، له دور كبير في تحقيق أمثل لغايات إيجابية ، بالمختبر المركزي للأشغال العمومية ورغم توفر جهاز البصمة الإلكترونية آلية تحليل النتائج النهائية ، إلا أن السلوكيات السلبية لخلق مزيد من الحرية تدعوهم لإستخراج النتائج بطرق جد مبتذلة ، رغم معرفتهم بآليات عمل الجهاز ،

وبفضل تفطن الرئيس المدير العام للشركة ، وفرضه لأوامر قطعية عاد العمل بتحليل النظام الآلي من جديد ، تحسنت من خلاله إنتاجية الشركة ، و ساد الانضباط واحترام العمل

بالنسبة لساعات العمل يمكن للعمال وبسهولة خلق استقلالية خاصة فيما تعلق بأخذ فترات راحة خلال ساعات العمل ، لشرب القهوة أو التحدث على الهاتف في امور شخصية والاجتماعات والزيارات المتبادلة بين زملاء العمل لغرض الدردشه ، وحتى استغلال فترات التنظيف التي يقوم بها عمال النظافة خلال ساعات العمل للخروج من المكتب بحجة أن المكتب ينظف حاليا ... الخ .

مأخرا تم اكتشاف أن هناك عطلا تقنيا لإحدى الولايات التي تنتمي للمختبر ctp والذي يقتضي أن ساعات بداية العمل في جهاز البصمة هو الثامنة والنصف صباحا ، الى أن ساعات بداية العمل الفعلية هي الثامنة صباحا أي أن المختبر مدين للعمال

الجدول التالي يشرح الاختلالات والتناقضات في البيانات وتحليلاتها :

JANVIER 2022			
RUB		N/JOUR	M
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	2	1726,66
5	CONGE SONS SOLDE	68	55924,4
10	RETENUE POUR CONGE	1090	1030104,07
11	RETENUE CONGE RECUPE	413	394990,14
18	DIFICIT HORARE	1	172,74
19	DIFICIT HORARE	7	1233,99
22	ABSENCE MALADIE	908	960858,86
25	ABSENCE IRREGU	34	25697,7
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	30	35152

FEVRIER 2022			
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	58	47014,14
5	CONGE SONS SOLDE	90	86864
10	RETENUE POUR CONGE	535	643452,99
11	RETENUE CONGE RECUPE	20	19433,8
19	DIFICIT HORARE	925	147261,1
20	ABSENCE IRREGU	78	56378,58
22	ABSENCE MALADIE	745	699933,7
25	ABSENCE IRREGU	36	17898,36
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	30	35152

MARS 2022			
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	5	6060,65
5	CONGE SONS SOLDE	113	109210,81
10	RETENUE POUR CONGE	576	518124,43
11	RETENUE CONGE RECUPE	503	474701,92
18	DIFICIT HORARE	1	94,08
19	DIFICIT HORARE	1007	157575,22
20	ABSENCE IRREGU	51	36104,2
21	ABSENCE AUTORISE NP	3	3342,47
22	ABSENCE MALADIE	349	31460,35
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	49	48744,03

AVRIL 2022			
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	29	26776,57
5	CONGE SONS SOLDE	259	264061,59
10	RETENUE POUR CONGE	718	694801,08
11	RETENUE CONGE RECUPE	15	383846,79
20	ABSENCE IRREGU	39	28872,71
22	ABSENCE MALADIE	461	584529,15
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	82	76347

MAI ,2022			
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	4	4124,28
5	CONGE SONS SOLDE	16	11605,62
10	RETENUE POUR CONGE	522	511613,74
11	RETENUE CONGE RECUPE	323	295798,9
18	DIFICIT HORARE	13	2629,98
19	DIFICIT HORARE	843	135048,41
20	ABSENCE IRREGU	39	31442,04
22	ABSENCE MALADIE	481	434753,88
24	DIFICIT HORARE	893	143404,38
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	90	70931

JUIN 2022			
RUB		N/JOUR	MONT
4	NBRE JOUR NON TRAVAIL	8	6399,99
5	CONGE SONS SOLDE	69	71339,07
10	RETENUE POUR CONGE	910	874614,61
11	RETENUE CONGE RECUPE	49	46400,37
17	DIFICIT HORARE	946	155019,97
18	DIFICIT HORARE	119	19664,85
19	DIFICIT HORARE	178	27832,64
20	ABSENCE IRREGU	64	49108,97
22	ABSENCE MALADIE	529	459647,61
24	DIFICIT HORARE	1036	175221,61
26	MISE EN DISPONIBILITÉ	116	99314,42

من خلال هذه الجداول يمكننا تقصي واستنتاج عدد من النقاط أبرزها :

ان المعلومات وعدد الايام غير صحيح ففي حين أن هناك بعض العطل التي تشمل عدد كبير من الايام غير أن مبالغها اصغر من غيرها ، او بالرغم من أن عدد الايام متطابق مثلا في العطل بدون أجر شهرا جانفي وفيفري 120 يوم الا ان المبالغ مختلفة

وهذا يدل على أن المعلومات مغلوطة ،

العجز الساعي لم يحسب إلى غاية شهر أوت 2021 هذا الان المؤسسة لم تكن تملك آنذاك جهاز إثبات المحطور .

تحليل ما جمع من بيانات جدول 12 شهر .

الجدول رقم 10: تحليل لبيانات الجرد مستنتجة من ملخص الرواتب .

الرمز	الطبيعه	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
004	عدد ايام بدون عمل	016	000	000	008	047	010	022	000	060	000	026	002	191
005	عطل بدون أجر	120	120	147	134	087	060	129	129	038	044	121	098	1227
010	عطل مدفوعة الأجر	824	471	782	1174	1149	896	4119	3280	2471	807	1340	1090	18403
011	دخل العطل التعويضية	230	216	300	400	420	234	334	501	186	105	318	413	3657
017	العجز الساعي 2021/9	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	318	000	318
018	العجز الساعي 2022/7	000	000	000	000	000	000	000	000	086	003	007	001	097
019	عجز ساعي	000	000	000	000	000	000	000	000	1408	058	010	007	1483
020	غيابات غير مبررة	007	018	007	015	055	015	022	006	019	039	061	000	264
021	غيابات مبررة .	000	004	000	004	007	000	000	000	000	000	002	000	017
022	عطل مرضية	334	306	442	385	580	538	899	682	537	544	506	908	6661
024	عجز ساعي	/	/	/	/	/	/	/	694	449	1219	437	000	2799
025	عطل غير مبررة	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	034	034
026	ايام عطل غير مدفوعة	215	122	138	150	150	150	150	150	210	240	240	120	2035

المصدر تحليل بواسطة الطالبة من خلال ترتيب جداول العطل والغيابات ...

3.1 العطل المرضية : لهذا المطلب قمنا بجمع جميع العطل المرضية من بداية سنة 2021 الي غاية ماي 2022 وإدراج الدرجة الوظيفية لكل عامل ثم جمعها وترتيبها حسب سلم تدرج المستويات الإدارية :

8_1 تنفيذ , 9_13 الصيانة والتحكم , 14_20 اطرار ،أخرى اطرار عليا

والملاحظ من التحليل أن

- أغلب الغيابات المرضية غير غير مدرجة المبرر .
- أغلب نسبة من العطل المرضية المبررة هي فئة الصيانة والتحكم .
- بعد كل عطلة مرضية في الغالب يليها تمديد ،
- العودة للعمل بعد انتهاء العطلة المرضي يتطلب يوم اضافي لا يعمل به العامل .
- نسب الغيابات مرتفعة خاصة خلال جائحة الكورونا
- العطل المرضية التي نادرا ما يأخذها أرباب العمل هي لفترات قصيرة تتراوح بين الاسبوع أو اسبوعين .

خلاصة :

من المعطيات التي سبقت نستنتج أن العمال رغم علاقة التبعية التي تربطهم بصاحب العمل إلا أنهم يسعون دوما لخلق نوع من الاستقلالية والتحرر في أداء مهامهم وفي الوقت الممنوح لهم لأداء التزامات شخصية ، حتى أن اضطرهم ذلك لإخفاء آليات أو مهارات مساندة للأداء .

والى جانب غياب اخلاقيات العمل تصبح قيمة الفرد التي تعتمد على العمل الجاد والاجتهاد، كما لو انها غير موجودة ، ويظهر هذا في قوة الإيمان بفائدة العمل الأخلاقية والجماعية ، وعلى القدرة على تعزيز الشخصية، ومن الأمثلة على أخلاقيات العمل: المصادقية، والقدرة على السعي وراء مهارات جديدة، فيُنصح بمنح الموظفين الذين يمتلكون أخلاقيات عمل عالية مناصب أعلى، ومسؤوليات أكبر، كما يمكن التعبير عن أخلاقيات العمل على أنها الاعتقاد بأن العمل هو عمل أخلاقي بحت، ويشير أيضاً إلى القدرة الكبيرة للعمل على صقل الشخصية، وإلى مجموعة من القيم المُحددة، والتي تتميز بالاجتهاد والعمل الشاق.

تعتبر أخلاقيات العمل وخاصةً الإيجابية منها من أجل الحصول على ثقة أرباب العمل والعلاء وحتى زملاء المهنة ، حيث يمكن أن يعزز تفاني الموظف، وإيجابيته تجاه المواقف من سمعة أعمال الشركة في السوق، كما تعمل على التخلص من الأعمال التي تقوم بأي شيء للحصول على الأرباح، كما تؤثر أخلاقيات العمل على أرباب العمل، حيث إن أولئك الذين يتمتعون بأخلاقيات إيجابية يتمتعون بالقدرة على جعل بيئة العمل تزدهر، وذلك وفقاً لجملة الأخلاقيات العالية كما تؤثر على الموظفين، فهي تساعد على رفع إنتاجيتهم، ورفع معنوياتهم .

أغلب تبريرات الغياب هي العطل المرضية ، ووفق ما اجريناه من تحليل النتائج فان فئة عمال الصيانة هي الأكثر استهلاكاً العطل المرضية .

خلاصه عامة :

في ظل تعقد العمل والمهام الإدارية وارتفاع حدة التنافس الذي يفرض على المنظمة أن "تكون أولا تكون" خاصة في الوقت الراهن الذي يتطلب تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال تحفيزها وغرس قيم التعاون والولاء والانتماء والالتزام... وغيرها، صار التعامل مع المؤسسة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني كدوران العمل، التغيب، تراجع مستويات الأداء، عدم احترام قوانين التنظيم، عدم الانضباط، ضعف الالتزام التنظيمي... الخ من المظاهر التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة، خاصة الالتزام التنظيمي الذي يعتبر محل اهتمام العديد من الدراسات كونه يهتم بالجانب الإنساني للمورد البشري ومدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وتطبيقها مع أهدافه ،

في حياتنا المزدحمة الشخصية والمهنية المتصلة للغاية ، يتم الآن هدر عد كبير كل يوم وكل ساعة وكل دقيقة ، فنتقدير هذه الفترات ، وحسابها ، وتوفيرها للمستقبل غير ممكن ... لذلك من الأفضل إتقان فن إدارة الوقت إذا كنت لا تريد أن تفقد السيطرة. وان تتخلى عن جميع أشكال الاستقلالية ، والعمل جنباً إلى جنب مع أرباب العمل وتحقيق وأمرهم وطاعتهم .

أي شخص قد يميل إلى تجاهل المبادئ العامة والتنظيمية سيجد نفسه سريعاً في متاهة الضغوط النفسية والاجتماعية بالساعة أو التقويم أو حتى يوميات مليئة بمكالمات متعددة للطلب . لأنه إذا كان من المغربي نسيان مفهوم بعض الوقت والتبعية خلال لعمل .

اثبتت دراستنا أنه ورغم وجود تشريعات قانونية ناهية وقوانين تنظيمية قطاعية متعلقة باحترام الوقت إلا أن بعض من العمال يمكنه إيجاد طرق وسبل مختلفة لتشكل لديهم القدر الكافي من الاستقلالية ، والتحرر في العمل .

المراجع :

محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي – قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2011، ص

دباجة دستور منظمة العمل الدولية wcmc_095895 .

مطاوع ابراهيم عصمت، الادارة التربوية في الوطن العربي، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية موقع بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور .

des <https://www.cairn.info/sociologie-des-organisations--9782707139481-page-24.htm> مقْتَبِس sociologie. organisations فريدريك تايلور

أنت المحور بواسطة خالد محمد المسيهيج 2022 الطبعة الاولى، النشر والتوزيع لمدار الفكر ، الصفحة 97 .

كتب القرار : خمسون نموذجا للتفكير الاستراتيجي، ميكائيل كروغير سنة 2018، 153 صفحة. الكتاب باللغة الانجليزية

The Decision Book :fifty models for strategic thinking

قانون علاقة العمل 11/90 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 17 .

المدراء في المؤسسة الموارد البشرية: حان وقت العمل الكتابة لين لبروف دار النشر افنور الطبعة 30، الاصدار 2017 ، الصفحة 98

دباجة دستور منظمة العمل الدولية. wcmc_095895

الكتب باللغة الفرنسية :

- Gestion du temps : bien gérer son temps de façon simple et ultra-efficace sans s'épuiser : (mieux s'organiser, augmenter sa productivité, loi de Parkinson, la matrice Eisenhower, principe de Pareto) , Couverture David Harvey ,Independently Published, 11 févr. 2020 – 66 pages
- Seniors en entreprise RH Le temps de l'action
- Gestion Du Temps: Comment Mieux Organiser votre Temps et Augmenter votre Productivite Personnelle , auteur :Robert Allen , éditions Robert Donovan 2020 .
- Gestion de Temps : Votre Guide Pratique : La Clef de Votre Succès , De Slavica Bogdanov.
- Gestion du temps : 58 outils, 10 plans d'action, 12 ressources numériques ،Auteurs :Soizic Jullien, Marie-Laure ,Éditeur : Vuibert, 2020, Longueur : 189 pages .
- Gestion du temps ,100 questions pour comprendre et agir, ISSN 1763-1955 ,Auteur : Laurent Hermel ,Éditeur : AFNOR, 2009.
- Gestion du temps : les meilleurs principes pour vous aider à en faire encore plus, De Brianna McKinnon . 2018.
- LA GESTION VITALE DU TEMPS , De Silviu Vasile 2020.

- 7 méthodes pour gérer efficacement votre temps , De Florent Huet.
- La boîte à outils de la gestion du temps – 2e éd. : 71 outils & méthodes , Auteur : Pascale Bélorgey , Éditeur : Dunod, 2019 .

19/05/2022

A- ORGANE DE DIRECTION

Nom	Prénom	Fonction	Statut
MEZAACHE	FARID	PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL	Cadre Dirigeant
DERMECHE	YAHIA	ASSISTANT DU P D G	"
BOUTELDJA	OMAR	DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION GENERALE	"
MENCHI	ABDELHAK	DIRECTEUR DES ETUDES	Cadre supérieur
DJABRI	SOFIANE	DIRECTEUR DES FINANCES ET COMPTABILITE	"
GUELLATI	SALAH EDDINE	DIRECTEUR DES LABORATOIRES	"
RACHID	DHIRAR	DIRECTEUR SONDAGE ET LOGISTIQUE	"
BELHOUL	HOCINE	ASSISTANT DU P D G	"
SERIR	FATIMA	DIRECTRICE TECHNICO COMMERCIALE	"
DRIDI	SLIMANE	DIRECTEUR DE L'UNITE DE BOUIRA	"
HALITIM	LAID	DIRECTEUR DE L'UNITE DE DJELFA	"
KASTALI	HAMIDA	DIRECTRICE DE L'ANTENNE DE BLIDA	"
CHAKI	MALEK	DIRECTEUR DE L'ANTENNE DE M'SILA	"
MOUFFOK	MADJID	DIRECTEUR DE L'ANTENNE DE TIZI OUZOU	"
ABDELLAH MAHADJEBI	ABDELKADER	DIRECTEUR DE L'UNITE DE CHLEF	"
ATIK	ILYES	DIRECTEUR DE L'ANTENNE DE TAMANRASSET	Cadre

B- RESSOURCES HUMAINES

Tableau Récapitulatif du Mouvement des Effectifs

Effectif au 31/12/2020			Mouvement de l'Exercice 2021						Effectif au 31/12/2021			Evolution	
			Entrée			Sortie							
CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	Nombre	Taux
5	675	680	0	25	25	0	27	0	5	673	678	-2	-0,29%

Commentaire :

Tableau récapitulatif de la structure des Effectifs

Effectif au 31/12/2020				Effectif au 31/12/2021			
CA	Mai	Exec	Total	CA	Mai	Exec	Total
205	260	215	680	208	257	213	678

Dont

Ingénieurs T.P	:	24
Ingénieur G.C	:	49
Ingénieur Géologue	:	17
Autres Spécialités Ingenieurs	:	22
T.S et Techniciens	:	193

Tableau Récapitulatif de la Parité Hommes / Femmes

Cadres			Maitrises			Execution			Total			
H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	Tx F/H
129	79	208	219	38	257	185	28	213	533	145	678	21,39%

Commentaire :

Tableau récapitulatif de la pyramide des âges

<20	20/24	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	60&+	Total
0	3	46	119	152	143	96	63	45	11	678

Commentaire :

	08:30	16:30			00:15		
Prénom	Temps	Ptg/Ent	Ptg/Sort	Retard	Sortie	Difficite	Abattement
ABDELHAK	08/05/2022	08:43		0:13	0:00	00:13	0:00
ABDELHAK	10/05/2022	08:42	08:43	0:12	0:00	00:12	0:00
ABDELHAK	16/05/2022	08:46		0:16	0:00	00:16	0:01
ABDELHAK	26/05/2022	08:52		0:22	0:00	00:22	0:07
total avec abattement							0:08

Prénom	Temps	Ptg/Ent	Ptg/Sort	Retard	Sortie	Difficite	Abattement
MOHAMED	15/05/2022	08:49	16:31	0:19	0:00	00:19	0:04
MOHAMED	16/05/2022	08:29	08:29	0:00	0:00	00:00	0:00
MOHAMED	18/05/2022	08:20	16:27	0:00	0:03	00:03	0:00
MOHAMED	24/05/2022	16:21	16:21	0:00	0:09	00:09	0:00
MOHAMED	25/05/2022		16:25	0:00	0:05	00:05	0:00
MOHAMED	29/05/2022		16:21	0:00	0:09	00:09	0:00
MOHAMED	31/05/2022	10:05	16:26	1:35	0:04	01:39	1:24
total avec abattement							1:28

Prénom	Temps	Ptg/Ent	Ptg/Sort	Retard	Sortie	Difficite	Abattement
FETHI	04/05/2022	09:02		0:32	0:00	00:32	0:17
FETHI	05/05/2022	09:13		0:43	0:00	00:43	0:28
FETHI	08/05/2022	09:28		0:58	0:00	00:58	0:43
FETHI	09/05/2022	09:50		1:20	0:00	01:20	1:05
FETHI	10/05/2022	07:46		0:00	0:00	00:00	0:00
FETHI	11/05/2022	08:07		0:00	0:00	00:00	0:00
FETHI	12/05/2022	08:49		0:19	0:00	00:19	0:04
FETHI	15/05/2022	10:01		1:31	0:00	01:31	1:16
FETHI	17/05/2022	09:20		0:50	0:00	00:50	0:35
FETHI	18/05/2022	09:28		0:58	0:00	00:58	0:43
FETHI	19/05/2022	08:47		0:17	0:00	00:17	0:02
FETHI	23/05/2022	09:32		1:02	0:00	01:02	0:47
FETHI	24/05/2022	09:38		1:08	0:00	01:08	0:53
FETHI	25/05/2022	09:33		1:03	0:00	01:03	0:48
FETHI	26/05/2022	09:25		0:55	0:00	00:55	0:40
FETHI	29/05/2022	10:03		1:33	0:00	01:33	1:18
FETHI	30/05/2022	09:33		1:03	0:00	01:03	0:48
FETHI	31/05/2022	09:29		0:59	0:00	00:59	0:44
total avec abattement							11:11

Prénom	Temps	Ptg/Ent	Ptg/Sort	Retard	Sortie	Difficite	Abattement
AMEL	04/05/2022	08:33	16:19	0:03	0:11	00:14	0:00
AMEL	05/05/2022	08:55	16:31	0:25	0:00	00:25	0:10
AMEL	08/05/2022	08:34	16:30	0:04	0:00	00:04	0:00
AMEL	09/05/2022	09:18	16:33	0:48	0:00	00:48	0:33
AMEL	10/05/2022	08:17	16:18	0:00	0:12	00:12	0:00
AMEL	11/05/2022	08:19	16:17	0:00	0:13	00:13	0:00
AMEL	12/05/2022	08:24	16:20	0:00	0:10	00:10	0:00
AMEL	15/05/2022	08:18	16:19	0:00	0:11	00:11	0:00

AMEL	16/05/2022	08 07	16 21	0 00	0 09	00 09	0 00
AMEL	17/05/2022	08 11	16 18	0 00	0 12	00 12	0 00
AMEL	18/05/2022	08 23	16 20	0 00	0 10	00 10	0 00
AMEL	19/05/2022	08 18	16 20	0 00	0 10	00 10	0 00
AMEL	22/05/2022	08 30	16 18	0 00	0 12	00 12	0 00
AMEL	23/05/2022	08 24	16 21	0 00	0 09	00 09	0 00
AMEL	24/05/2022	08 24	16 18	0 00	0 12	00 12	0 00
AMEL	25/05/2022	08 44	16 32	0 14	0 00	00 14	0 00
AMEL	26/05/2022	08 10	16 18	0 00	0 12	00 12	0 00
AMEL	29/05/2022	08 38	16 30	0 08	0 00	00 08	0 00
AMEL	30/05/2022	08 47	16 33	0 17	0 00	00 17	0 02
AMEL	31/05/2022	08 22		0 00	0 00	00 00	0 00
total avec abattement							0:45

Prénom	Temps	Ptg/Ent	Ptg/Sort	Retard	Sortie	Difficite	Abattement
DJAMEL	15/05/2022	07:51	16:26	0:00	0:04	00:04	0:00
DJAMEL	16/05/2022	08:02	16:26	0:00	0:04	00:04	0:00
DJAMEL	17/05/2022	08:10	16:29	0:00	0:01	00:01	0:00
DJAMEL	18/05/2022	07:49	16:26	0:00	0:04	00:04	0:00
DJAMEL	19/05/2022	07:51	16:28	0:00	0:02	00:02	0:00
DJAMEL	22/05/2022	07:57	16:30	0:00	0:00	00:00	0:00
DJAMEL	24/05/2022	16:28	16:28	0:00	0:02	00:02	0:00
DJAMEL	25/05/2022	07:58	16:29	0:00	0:01	00:01	0:00
DJAMEL	26/05/2022	07:53	16:27	0:00	0:03	00:03	0:00
DJAMEL	29/05/2022	08:03	16:28	0:00	0:02	00:02	0:00
DJAMEL	30/05/2022	07:53	16:28	0:00	0:02	00:02	0:00
DJAMEL	31/05/2022	07:57	16:26	0:00	0:04	00:04	0:00
total avec abattement							0:00