

تطبيق المديرين للتدريب كمدخل لتحسين إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية Managers application of training as an input to improve time management in Algerian public institutions .

مزاور أمال¹

¹أستاذة محاضرة أ، مدرسة الدراسات العليا التجارية القليعة EHEC، الجزائر، a.mazaour@hec.dz

تاريخ الاستلام: 2022-07-16

تاريخ القبول: 2023.02.23

تاريخ النشر: 2023.07.05

ملخص: يعتبر التدريب من بين أهم النشاطات التي يهتم بها المديرين الذين يعملون في مؤسسات اقتصادية ذات ميزة تنافسية، ويرجع ذلك إلى تفتن المديرين لمدى أهميته في تفعيل مصادر الميزة التنافسية والتي من أهمها إدارة الوقت. بناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد مدى فعالية التدريب السائد في المؤسسات العمومية الجزائرية و المُنطبق من طرف المديرين في تفعيل إدارة الوقت فيها، وانطلاقاً من ذلك، سوف يتم في هذه الدراسة التعرض إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالوقت وإدارته وفي الأخير إبراز مدى فعالية التدريب في تحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية. وقصد تحقيق هذه الدراسة، لقد تكونت العينة المدروسة من عدة مديريين ناشطين في مؤسسات جزائرية عامة وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن التدريب المُطبق من طرف المديرين يبقى غير كافٍ لتفعيل إدارة الوقت، حيث لوحظ وجود عدة نقائص في كل من تعويض الوقت الضائع، تخفيض زمن الإنتاج والتنمية الإدارية. كلمات مفتاحية: التدريب، إدارة الوقت، التخطيط، العمال، الإنتاج.

تصنيف JEL: M54، L32.

Abstract : Training is considered among the most important activities that managers who work in economic institutions with a competitive advantage are concerned with, and this is due to the managers awareness of the importance of training in activating of the sources of competitive advantage, the most important of which is time management .Accordingly, this study aims to try to determine the extent of the effectiveness of training prevailing in Algerian public institutions , and it was concluded in this study that the training applied by managers remains insufficient to improve time management , as it was noted that there are several shortcomings in both compensating for lost time, reducing production time and administrative development.

Keywords: Training; time management; pacification; workers; production.

Jel Classification Codes: L32,M54 .

المؤلف المرسل: مزاور أمال: mezaouramel@yahoo.fr

1. مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات الإقتصادية واعية بأهمية التدريب في تحقيق إدارة الوقت في كل القطاعات الإقتصادية بما فيها القطاع العام ، حيث أن التغيرات الدولية التي يعرفها الاقتصاد إضافة إلى التحديات التي فرضتها العولمة قد أثرت كثيرا على الإدارة البشرية للمؤسسات ، وقد صارت هذه الأخيرة راعبة في تطوير العلاقات الموجودة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الوقت عن طريق التدريب مع جعله قدر المستطاع مدخلا تنافسيا يضمن إدارة الوقت وفقا لمتطلبات الاداء المؤسسي الحالي .بناءا على ذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكن المؤسسات العمومية الجزائرية من إدارة وقتها اعتمادا على التدريب المعمول به حاليا من طرف المديرين . و من خلال ما سبق ، يمكننا صياغة الإشكالية على النحو التالي :

إلى أي مدى يعتبر التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين مدخلا لتحقيق إدارة الوقت في

المؤسسات العمومية الجزائرية؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية سوف يتم الإجابة عن الأسئلة التالية :

- فيما يتمثل التدريب ؟ وما هي أهدافه ومراحلته ؟
- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بكل من الوقت و إدارة الوقت ؟
- ما هو دور التدريب في تحقيق إدارة الوقت ؟
- ما هو مدى مساهمة التدريب في تحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

الفرضيات :

الفرضية الصفريّة H: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين وتحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الأولى H1: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين وتعويض الوقت الضائع في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين وتخفيض زمن الإنتاج في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين وتطوير قدرات الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

2. أساسيات حول التدريب

سوف يتم في هذا العنصر إعطاء تعاريف مختلفة للتدريب للانتقال إلى أهدافها ثم مراحلها.

2.1 تعاريف مختلفة للتدريب

هنالك عدة تعاريف للتدريب حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ويرجع ذلك إلى اختلاف آراء الباحثين في هذا الميدان حيث تمت عدة دراسات في هذا المجال وقد تفتن الباحثين إلى أهمية هذا النشاط وعليه ستناول البعض منها.

يرى الدكتور عبد الرحمن توفيق أن "التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنيا وسلوكيا وفنيا لمقابلة إحتياجات محددة حاليا ومستقبليا بتطلبا الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها". (توفيق، 2005، صفحة 142) أي أنه نشاط يؤدي إلى تحسين أعمال الفرد بالمنظمة. ويرى الدكتور مالكولم بيل أن "التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد، لذلك سوف نعتبر التدريب بأنه نشاط له عنصر فاعل هو المدرب وعدد من العناصر أو عنصر واحد من العناصر التي تتلقى التدريب، أي المتدربين". (مالكولم، 1997، الصفحات 9-10) حيث أنه يساعد في تحسين الأداء بإرادة كل من المديرين والمتدربين. وقد أعطت الدكتورة راوية حسن تعريفا للتدريب بوصفه أنه "عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد". (حسن، 2001، صفحة 163) وهذا يتفق مع تعريف مالكولم بيل. أما الدكتور صلاح الدين عبد الباقي فهو يعرف التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله". (عبد الباقي، 2002، صفحة 208) أي أنه عمل مصمم لمساعدة الأفراد على إكتساب المعلومات والمهارات الجديدة. ويعرفه Jean Mari Peretti أنه عبارة عن "مجموعة نشاطات وإمكانات ووسائل وتخطيطات يتم بواسطتها تحفيز العمال على تطوير معارفهم، تصرفاتهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وذلك تماشيا مع متطلبات البيئة". (Peretti, 2005, p. 99) وهنا تم التركيز على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة للنجاح في التدريب. ويرى R.Noë أن "التدريب هو جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين و إكتسابهم للمعارف والمهارات والسلوكات المرتبطة بالوظيفة". (الضمور، 2008، صفحة 4) بمعنى أنه جهد يهدف لتنمية المهارات وتحسين السلوكات الوظيفية. ومن حوصلة هذه التعاريف، نستطيع القول بأن التدريب هو عبارة عن عملية تعلم حيث يتم التركيز على استعمال النشاطات المخططة لتطوير مهارات العمال ورفع مستواهم العلمي.

2.2 أهداف التدريب

لقد بحث عدة مختصين في إدارة الموارد البشرية عن الأهداف التي يحققها التدريب، بحيث يرى الدكتور أسامة محمد علما أن للتدريب عدة أهداف ومن أهمها: (علما، 2004، الصفحات 39-40)

- تزويد الأفراد بالمعرفة والمبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت.
 - زيادة رغبة المدراء والمشرفين نحو التغيير مع تنمية استعدادهم لقيادة التطوير.
 - زيادة رغبة المديرين والمشرفين والأفراد لرفع مستوياتهم وارتقائهم للوظائف العليا.
- ويرى توني نيوباي أن التدريب يهدف إلى زيادة المعرفة والمهارات. (نيوباي، 2003، صفحة 30)
- ويرى الدكتور عبد الرحمان توفيق أن للتدريب عدة أهداف من أهمها: (توفيق ع.، 2002، الصفحات 124-123)

- إتاحة الفرص لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
 - التزود بمعلومات جديدة متعلقة بالعمل.
 - اكتشاف فعالية العاملين.
- وقد بحث الدكتور مرعى محمد مرعى في هذا الميدان وقد وجد أن للتدريب جملة من الأهداف التي تساهم في تطوير المؤسسة وتتجلى فيما يلي: (مرعى، 2001، الصفحات 18-19)
- تحقيق استجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة مع مواعيد التطورات .
 - المساهمة في تقليل الإشراف على العاملين .
 - رفع معنويات العمال الجدد وزيادة قدرتهم على الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي.

2.3 مراحل التدريب

يمكن تجميع المراحل التي تمر بها عملية التدريب كالآتي: (عبد الباقي، 2002، صفحة 225)

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.
- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية والنشاط بصفة عامة.

3. أساسيات حول الوقت وإدارة الوقت

إن لإدارة الوقت أهمية بالغة في نجاح المؤسسات وفي هذا المجال نستطيع القول بأن المؤسسات الرائدة هي التي تمكنت من إدارة وقتها بفعالية ، وهنا تظهر أهمية تطبيق المؤسسات الإقتصادية للمقاربات المتعلقة بالوقت وإدارة الوقت ، إضافة إلى ذلك ، ينبغي على المؤسسات الرغبة في النجاح أن تدرك أهمية الطابع الإستراتيجي لإدارة الوقت ، ومن خلال هذا العنصر سوف نتعرض إلى ما قيل بكل دقة.

3.1. مقارنة الوقت

سوف نتناول ضمن مقارنة الوقت مفاهيم أساسية حول الوقت مع إبراز أهمية تخطيط الوقت

3.1.1 مفاهيم أساسية حول الوقت

يرى الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي أن "الوقت هو عملية تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير." (الصيرفي، 2003، صفحة 120) أي أن الوقت مبني على حسن التخطيط للوصول إلى تحقيق الأهداف. ويرى الدكتور رعد حسن الصرن أن "الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين ، بنشاط أو حدث آخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، و الوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف أو تراكم ودون إلغاء أو تبديل أو إخلال. " (الصرن، 2000 ، صفحة 29) بمعنى أن الوقت مبني على العلاقة الموجودة بين نشاط وحدث ،ومن هذه التعاريف نستطيع القول أن الوقت مورد مهم مساعد على قياس مدى النجاح في التخطيط والرقابة.

3.1.2 أهمية تخطيط الوقت

تأتي أهمية التخطيط باعتبار أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير، بهدف التخلص من الأزمات والحيلولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج من غير فوزها بحسب أهميتها، وصولاً لتحقيق الفاعلية المطلوبة، وإذا حققت نتائج بدون تخطيط فإن ذلك يكون بشكل صدفة ، وليس لوجود الإدارة الجيدة . وعلى الرغم من الاعتقاد بأهمية التخطيط إلا أنه لا يتم تخصيص الوقت الكافي لهذا النشاط الحيوي ، ويميل الكثير من الأفراد إلى إشغال أنفسهم بما هو عاجل من المهام على حساب ما هو مهم و ما يطلق عليه في دراسات الوقت بالطغيان المستعجل.

3.2 مقارنة إدارة الوقت

من خلال هذه المقاربة سوف يتم معالجة كل من مفهوم إدارة الوقت و أهداف إدارة الوقت .

3.2.1 مفهوم إدارة الوقت

يرى الدكتور نادر أحمد أبو شيخة أن "إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، فإذا أراد المدير تحسين إدارة الوقت، فإن ذلك يفرض عليه إتباع الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة." (بوشيحة، 1991 ، صفحة 32) نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرين، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل ، كما تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة

والاتصال، وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساسا موجهة إلى المستقبل، وتقوم باستشراف آفاقه والتنبؤ به والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف". (عليان، 2007، صفحة 28) بمعنى أن إدارة الوقت هو علم وعملية مبنية على التخطيط والتنسيق وبناء على هذه التعاريف نستطيع القول أن إدارة الوقت هو الاستعمال الفعال للوقت.

3.2.2. أهداف إدارة الوقت

إن وضع الغايات هي الخطوة الأولى في الإدارة الفعالة للوقت، وهي أيضا ضرورية لتحديد الأولويات لإنجاز الغايات وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من الغايات هي: (الصرن، 2000، صفحة 187)

- غايات أساسية: تحتاج للإنجاز أو التقديم للأمام وتحقيق الرسالة.
- غايات حل المشاكل: وتقوم لظروف مناسبة أكثر أو شروط أفضل.
- غايات إبداعية: وتصمم لوضع بعض الأشياء التي تكون جيدة بشكل أفضل.

4. دور التدريب في تحقيق إدارة الوقت

تلعب سياسة التدريب دور فعال في إدارة الوقت حيث أنها تساهم في تعويض الوقت الضائع، تخفيض زمن الإنتاج وتحقيق التنمية الإدارية، إضافة إلى تطوير قدرات الكفاءات البشرية على حسن استخدام الوقت.

4.1 تعويض الوقت الضائع

يتيح الوقت القيام بتطورات تقنية وتكنولوجية كبيرة، وإن هذه التطورات تؤدي إلى تغيرات في العمل، يقتضي بالضرورة تغيير طرائق وأساليب القيادة، فالتطور يؤدي لهدر وقت العمل لفترة زمنية قصيرة، ولكن سرعان ما يعوض العامل هذا القدر من خلال التدريب والإعداد والتأهيل والتعليم المستمر، وتختلف الفترة الزمنية لتدريب وتعليم العامل من عامل إلى آخر ومن مهنة إلى أخرى، حتى يتمكن من اكتساب المهارات والمعارف والعادات الجديدة. (الصرن، 2000، صفحة 106)

4.2 تخفيض زمن الإنتاج وتحقيق التنمية الإدارية

إن التدريب الفعال يخفض من زمن الإنتاج ويساعد على التنمية الإدارية، كما أنه يهيئ القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤولية، وعلى تطوير الإدارة كما أنه يخلق أنواعا عديدة من التخصصات التي يحتاجها الواقع المتطور، هذا بالإضافة إلى أنه يؤلف بين الأجهزة المختلفة، ويوحد المفاهيم العملية والوظائفية ويزيد التماسك التنظيمي داخل المنظمات، مما يجعل المنظمة كوحدة كاملة تتجه نحو تحقيق الهدف العام وينمي الثقة بين العمال أنفسهم وبين رؤسائهم. (الصرن، 2000، صفحة 78)

4.3. تطور قدرات الكفاءات البشرية على حسن استخدام الوقت

إن التدريب الفعال على حسن استخدام الوقت يجعل الكفاءات البشرية تتميز بما يلي: (قرش، 2009، صفحة 105)

- الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو نقص.
- السرعة الفائقة التي تختصر الوقت ، والتي تدفع بالأداء والإنجاز إلى أعلى مستوى.
- الإشباع المميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغبتهم .

5. فعالية التدريب في تحقيق إدارة الوقت لدى المؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية)

سوف يتم في هذه الدراسة التعرض إلى مختلف الإجراءات التي تم القيام بها مع وصف كل من مجتمع الدراسة وعينته وصدق الأداة للتطرق بعدها إلى الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيات للتوصل أخيرا إلى النتائج .

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التدريب في تحقيق إدارة الوقت لدى المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك لِتَمَكُّن في الأخير من تقديم بعض النصائح.

2.5. مجتمع وعينة الدراسة

قصد تحقيق الدراسة الميدانية ، لقد تمت هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات الجزائرية العامة و التي وافقت على المشاركة في هذه الدراسة ، وقد تكون هذا المجتمع من 20 مؤسسة جزائرية عامة ، حيث تم التعرف على وجهة نظر المديرين المتواجدين في كل من الإدارة الإشرافية والإدارة الوسطى ، ويرجع السبب الرئيسي لالتزامنا بمجموعة من المؤسسات العامة لعدم إمكانية إجراء مسح كامل على المؤسسات الجزائرية بكل قطاعاتها ، وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وقد تضمنت 90 مدير من المؤسسات محل الدراسة ، حيث تم توزيع الاستبيان على هؤلاء مع استرجاع 75 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة للحصول على 83.33 % من العينة المدروسة. ويوضح الجدول 1 توزيع العينة المدروسة حسب المستويات الإدارية للمديرين .

الجدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
73.33%	55	مديري الإدارة الإشرافية
26.66%	20	مديري الإدارة الوسطى
100%	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال EXCEL

يظهر من الجدول 01 أن مديري الإدارة الإشرافية يمثلون 73.33 % من عينة الدراسة ، في حين شكلت نسبة مديري الإدارة الوسطى 26.66%. بناء على ذلك سيتم في الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية.

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية

أرقام العبارات	المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	60	80%
	أنثى	15	20%
العمر	30-25 سنة	2	2.66%
	40-31 سنة	55	73.33%
	50-41 سنة	10	13.33%
	51 سنة فما فوق	8	10.66%
المستوى الدراسي	ثانوي	44	58.66%
	مستوى البكالوريا	20	26.66%
	دراسات عليا	11	14.66%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	10	13.33%
	6-10 سنوات	20	26.66%
	11-15 سنوات	12	16%
	16 سنة فما فوق	33	44%

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال EXCEL

حسب الجدول 2 نلاحظ أن معظم مديري المؤسسات العمومية الجزائرية ذكور (80 %) وأن أعمارهم متراوحة في معظم الأحيان بين 40-31 سنة (73.33%) وأن أغليتهم (58.66%) ذات مستوى ثانوي. أما بالنسبة للخبرة ، فتظهر النتائج الجدولية أن أغلب هؤلاء العمال (44%) يملكون خبرة ميدانية من 16 سنة فما فوق .

وهذا يدل أن طريقة تنصيب هؤلاء لا يتم على أساس المستوى الدراسي ، بل على أساس معايير أخرى متعلقة في غالب الأحيان بالمصالح الشخصية وبالانتماء إلى عائلات جزائرية كبرى غنية و معروفة و المندمجة ضمن الطبقة الاجتماعية الراقية.

3.5. أداة الدراسة والأسلوب الإحصائي

تتضمن أداة الدراسة 20 فقرة حيث تم الاستناد إلى مقياس ليكرت الذي شمل مضمونه على قليلا ونادرا وأحيانا، غالبا ، دائما وقد تم تحليل البيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية

للدراستات الاجتماعية SPSS، حيث تضمن هذا البرنامج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات مع توضيح أثرها على المديرين محل الدراسة. كما يشمل المتوسطات الحسابية ذات علاقة بتطبيق التدريب حيث كان حجم العينة المدروسة أكبر من 30.

4.5. مدى صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صدق وثبات الاستبيان لقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في ميدان إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، بعدها تم تحليل مدى الثبات باستعمال معامل الاتساق الداخلي وبواسطة معامل ألفا كرونباخ للأداة التي كانت قيمته 88.74 مع مصداقية مترواحة ما بين 5% و 92.54% مما يبين صدق المجالات.

5.5. تحليل الاستبيان

بعد إدخال البيانات ضمن برنامج SPSS نسخة 19 لقد توصلنا إلى النتائج التالية :

1.4.5. المجال الأول: مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع في المؤسسات العمومية الجزائرية .

لقد شمل هذا المجال ثلاث فقرات من 9 إلى 11 من الاستبيان للتعرف على مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع، وقد تم وضع النتائج في الجدول 3.

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع في المؤسسات العمومية الجزائرية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يتيح الوقت القيام بتطورات تقنية وتكنولوجية كبيرة، وإن هذه التطورات تؤدي إلى تغيرات في العمل، يقتضي بالضرورة تغيير طرائق وأساليب القيادة في مؤسساتنا الاقتصادية العامة.	2.58	1.23
10	ان التطور يؤدي لهدر وقت العمل لفترة زمنية قصيرة، ولكن سرعان ما يعوض العامل هذا القدر من خلال التدريب والإعداد والتأهيل والتعليم المستمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة.	3.45	1.86
11	تختلف الفترة الزمنية لتدريب وتعليم العامل من عامل إلى آخر ومن مهنة إلى أخرى، حتى يتمكن من اكتساب المهارات والمعارف والعادات الجديدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة.	2.11	1.56
	المتوسط العام	2.71	1.55

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

من خلال هذا الجدول ، يظهر لنا أن التدريب المُطبَّق من طرف المديرين لا يساهم في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع في المؤسسات العمومية الجزائرية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال قيمة 2.71 .

وهذا يدل على عدم فعالية تطبيق توعية العمال ، إضافة إلى أن التطورات التكنولوجية لم تساهم في التغيير الفعال لأساليب القيادة التي تبقى دون المستوى مما يعرقل إدارة الوقت في المؤسسات المدروسة.

2.4.5. المجال الثاني : مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج و تحقيق التنمية الإدارية لدى المؤسسات العمومية الجزائرية.

لقد تم تخصيص أربعة فقرات من الفقرة 12 إلى الفقرة 16 من الإستبيان للتعرف على مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج و تحقيق التنمية الإدارية لدى المؤسسات العمومية الجزائرية وهذا مبين في الجدول 4.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج و تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	إن التدريب الفعال يخفض من زمن الإنتاج ويساعد على التنمية الإدارية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العامة.	2.26	1.23
13	كما أنه يهيئ القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤولية، وعلى تطوير الإدارة الوقتية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العامة.	2.58	1.77
14	إن التدريب يخلق أنواعا عديدة من التخصصات التي يحتاجها الواقع المتطور في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العامة.	2.10	1.69
15	هذا بالإضافة إلى أنه يؤلف بين الأجهزة المختلفة، ويوحد المفاهيم العملية والوظائفية ويزيد التماسك التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العامة.	3.01	1.25
16	يجعل التدريب المؤسسات العمومية الجزائرية كوحدة كاملة تتجه نحو تحقيق الهدف العام ويني الثقة بين العمال أنفسهم وبين رؤسائهم.	2.66	1.06
	المتوسط العام	2.52	1.40

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

من خلال الجدول 4 يظهر لنا أن مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في مساعدة العمال على استعمال أدوات الجودة و المشاركة في فرق العمل تبقى غير كافية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 2.52.

3.4.5. مدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في المؤسسات العمومية الجزائرية في تطوير قدرات الكفاءات البشرية على حسن استخدام الوقت.

لقد تم تخصيص الفقرات من 17 إلى 19 من الاستبيان لقياس مدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في المؤسسات العمومية الجزائرية و تناول هذه الفقرات مدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المديرين لدى مؤسساتنا العمومية في تطوير قدرات الكفاءات البشرية على الاستخدام الأمثل للوقت وقد تم توضيح و إبراز ذلك في الجدول 5 .

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في مساعدة العمال فيما يخص تطوير قدراتهم على حسن استخدام الوقت.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يساهم التدريب على حسن استخدام الوقت من طرف المديرين لدى مؤسساتنا العمومية في الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو نقص.	3.22	1.23
18	-يساهم هذا التدريب أيضا في تحقيق السرعة الفائقة التي تختصر الوقت والتي تدفع بالأداء والإنجاز إلى أعلى مستوى في المؤسسات الإقتصادية	2.15	2.03
19	-يساعد هذا التدريب في الإشباع المميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغباتهم في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية العامة.	3.61	1.66
20	المتوسط العام	2.99	1.64

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

تبين نتائج الجدول 5 أن التدريب المُطبَّق من طرف المديرين لا يساعد العمال على تطوير قدراتهم على استخدام الوقت حيث أنه لا يساهم في إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

6.5. اختبار الفرضيات

قصد اختبار الفرضيات، لقد قمنا باستخدام t-test للتمكّن من مقارنة نتائج الجدول مع تلك المحسوبة وذلك حسب المعيار الذي ينص على أنه تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت x ذات قيمة أصغر أو يساوي 0.05، و تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت t المحسوبة أقل من t الجدولية.

1.6.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1

لمعرفة مدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المؤسسات العمومية الجزائرية في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع قدمنا 3 عبارات للعينة، وتبين لنا أن التدريب المعمول به من طرف مديري المؤسسات العمومية الجزائرية لا يساهم في تعويض الوقت الضائع وذلك من خلال الجدول 3. وقد كان مستوى الدلالة المحسوب صفريا وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.11 في الدرجة 11، وحسب نتائج الجدول سيتم رفض الفرضية الرئيسية 1 لأن مديري المؤسسات محل الدراسة أكدوا على عدم فعالية التدريب في تعويض الوقت الضائع. وسيتم توضيح ذلك في الجدول 6.

الجدول 6: نتائج اختبار t -test للفرضية الأولى H1

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	2.11	10.63	1.26	3	00	معارض

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

2.6.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2

لمعرفة مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في تحقيق إدارة الوقت بناء على تخفيض زمن الإنتاج وتحقيق التنمية الإدارية لقد تم وضع 5 عبارات للعينة المدروسة والتي تضم إبراز المحاور لهذا المجال ، وقد توصلنا إلى أن التدريب السائد في مؤسساتنا العامة لا يسمح في تخفيض زمن الإنتاج ولا في التنمية الإدارية ، إذن لم تستطع هذه المؤسسات من تحقيق إدارة الوقت وفقا لمنظور زمن الإنتاج، وقد ظهر ذلك من خلال الجدول 4 أما مستوى الدلالة المحسوب فقد كان صفريا وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.66 في الدرجة 16 ، وحسب نتائج الجدول 7 سيتم رفض الفرضية الرئيسية 2 لأن مديري المؤسسات العامة محل الدراسة قد أكدوا على عدم فعالية التدريب في مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج ولا في التنمية الإدارية لدى المؤسسات العمومية الجزائرية. وسيتم توضيح ذلك في الجدول 7.

الجدول 7: نتائج اختبار t -test للفرضية الأولى H2

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
H2	2.66	10.22	1.56	16	00	معارض

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

3.6.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة H3

لمعرفة مدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في المؤسسات العمومية الجزائرية في تطوير قدرات الكفاءات البشرية في المؤسسات المدروسة. لقد تم وضع 6 عبارات للعينة المدروسة و التي تضم أبرز المحاور لهذا المجال ، وقد توصلنا إلى أن التدريب السائد في مؤسساتنا العامة لا يساهم في تطوير قدرات العمال حيث أنه لا يسمح بدفع الأداء إلى أعلى مستوى ولا في تحقيق الإشباع المميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغباتهم، إذن لم تستطع هذه المؤسسات من تحقيق إدارة الوقت عن طريق ورشاتها التدريبية ولا بواسطة طريقة إدارتها لعملية التدريب ، وقد ظهر ذلك من خلال كل من الجدولين 5-6 ، أما مستوى الدلالة المحسوب صفريا وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.6 في الدرجة 19، وحسب نتائج الجدول 8 سيتم رفض الفرضية الرئيسية 3 لأن مديري المؤسسات العامة محل الدراسة قد أكدوا على عدم نجاح التدريب الحالي في تنمية مختلف قدرات الكفاءات البشرية لدى المؤسسات العمومية الجزائرية ، كما هو موضح في الجدول 8.

الجدول 8: نتائج اختبار t-test للفرضية الأولى H3

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
H3	3.61	10.33	1.87	19	00	معارض

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

4.6.5. اختبار الفرضية الصفرية H0

لِتَمَكُّن من اختبار الفرضية الصفرية لقد تم القيام بنفس الطريقة التي استعملناها في الفرضيات الرئيسية. ولمعرفة مدى فعالية التدريب المُطبَّق من طرف المديرين لدى المؤسسات العمومية الجزائرية في تحقيق إدارة الوقت، لقد تم حساب التغيرات ووضعها في الجدول 9.

الجدول 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	2.11	10.63	1.26	00	مرفوض
H2	2.66	10.22	1.56	00	مرفوض
H3	3.61	10.33	1.87	00	مرفوض
H0	2.79	10.39	1.56	00	مرفوض

المصدر: من إعداد الباحثة باستعمال برنامج SPSS نسخة 19.

من الجدول 10 نستطيع القول أن الفرضية الصفرية مرفوضة وقد خلصت دراستنا الميدانية إلى عدم تمكن المؤسسات العمومية الجزائرية من تحقيق إدارة الوقت بناء على التدريب المُطبَّق حاليا.

6. خاتمة

حسب دراستنا الميدانية، لقد تم التطرق إلى عدة محاور متعلقة بالتدريب و إدارة الوقت بعدها لقد تم التوصل إلى عدة نتائج حول التدريب و مدى فعاليته في تحقيق إدارة الوقت و التي يمكن تعميمها على كافة المؤسسات الجزائرية العامة كما يلي:

فيما يخص وجهة نظر مديري المؤسسات العامة لمدى مساهمة التدريب المُطبَّق من طرف المديرين في توعية العمال بأهمية تعويض الوقت الضائع في المؤسسات العمومية الجزائرية ، لقد كان المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.11 ، حيث لم يعمل التدريب السائد في المؤسسات العمومية الجزائرية على توعية العمال بضرورة تعويض الوقت الضائع لدى المؤسسات المدروسة مع إحترام أبعادها وقد بلغ الإنحراف المعياري قيمة 1.56 ولم يعمل التدريب المعمول به من طرف مديري المؤسسات العمومية الجزائرية على توفير الوقت للقيام بتطورات تقنية وتكنولوجية كبيرة لدى العمال لذا لقد تم رفض الفرضية الرئيسية H1.

بالنسبة لمدى فعالية التدريب الذي يقوم به المديرين في مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج و تحقيق التنمية الإدارية لدى المؤسسات العمومية الجزائرية فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.66 مع انحراف معياري قدره 1.06 ، حيث أن التدريب السائد في مؤسساتنا العمومية لم يجعل التدريب المؤسسات العمومية الجزائرية وحدة كاملة متجهة نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسات المدروسة ولم يساهم التدريب في تنمية الثقة بين العمال أنفسهم وبين المديرين إذن لم تتمكن هذه المؤسسات من مساعدة العمال على تخفيض زمن الإنتاج ولا في تحقيق التنمية الإدارية واستنادا إلى هذه النتائج لقد تم رفض الفرضية H2.

فيما يتعلق بدور التدريب المعمول به من طرف المديرين في المؤسسات العمومية الجزائرية في تطوير قدرات الكفاءات البشرية فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 3.61 مع إنحراف معياري قيمته 1.64 حيث أن التدريب السائد في مؤسساتنا العمومية لم يساهم في تحقيق الإشباع المميز الذي يرتقي باحتياجات الزبائن ورغباتهم . مما جعلنا نرفض الفرضية الأخيرة H3 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب و تطوير قدرات الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

لقد كانت الإشكالية كما يلي : إلى أي مدى يعتبر التدريب الذي يتم تطبيقه من طرف المديرين مدخلا لتحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

وبما أنه تم رفض الفرضيات H1 و H2 و H3 فإن الفرضية الصفرية H التي تنص على أنه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب المُطبَّق من طرف المديرين و تحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة 0.05 أيضا مرفوضة و بالتالي يمكننا

الإجابة عن الإشكالية بقولنا أن التدريب المُطبَّق من طرف المديرين لا يعتبر مدخلا لتحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية إلا بصفة محدودة حيث أنه مازال يعاني من عدة نقائص تم ملاحظتها في الجداول المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومن خلال نتائج هذه الدراسة بإمكاننا تقديم بعض النصائح لتفعيل دور التدريب في تحقيق إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية ، كما تم إعطاء بعض التوصيات لها كما يلي :

- دمج التدريب على إدارة الوقت ضمن الثقافة التنظيمية لمؤسساتنا العامة.
- توفير الإمكانيات المالية و المادية البشرية اللازمة لتعزيز التدريب في ميدان إدارة الوقت.
- تطوير البحث العلمي لإيجاد آليات جديدة تمكن العمال من أداء وظائفهم في وقت مناسب.
- تنظيم اتفاقيات شراكة ما بين مؤسساتنا العامة و جامعات و مدارس عليا أجنبية قصد تربص الطلبة الجزائريين في ميدان إدارة الوقت وذلك قبل تخرجهم.

7. قائمة المراجع

Peretti, J.-m. (2005). *"Ressources humaines et gestion des personnes"*. paris: Edition Librairie Vuibert.

- اسامة محمد علما. (2004). "الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها". المؤتمر العربي الثالث حول الاستشارات و التدريب (الصفحات 39-40). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- بيل مالكوم. (1997). "التدريب الناجح للموظفين". بيروت: الدار العربية للعلوم.
- توني نيوباي. (2003). "التدريب الفعال واثره على التكلفة (دليل المدير)" (الإصدار 30). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- راوية حسن. (2001). "ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية". الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ربيعي مصطفى عليان. (2007). "ادارة الوقت". عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
- رعد حسن الصرن. (2000). "فن و علم ادارة الوقت". دمشق: دار الرضا للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2002). "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية". الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عائشة قرش. (2009). "دور تطوير الكفاءات البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" (المجلد 1). الجلفة: منشورات الحياة الصحافة.
- عبد الرحمن توفيق. (2005). "مهارات اخصائي التدريب". الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميمك.
- عبد الرحمن توفيق. (2002). "كيف تصبح مدربا فعالا و محترفا" (المجلد 2). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميمك.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). "الادارة الرائدة" (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- محمد مرعي مرعي. (2001). "دليل التدريب في المؤسسات والادارات". دمشق: دار الرضا للنشر.
- موفق احمد الضمور. (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن". اطروحة دكتوراه الفلسفة بتخصص ادارة الاعمال. 4. عمان، عمان، الاردن.
- نادر احمد بوشيجة. (1991). "ادارة الوقت" (المجلد 1). عمان: دار مجدلاوي للنشر.