

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم التسيير

التخصص: إدارة أعمال
إدارة الوقت و الميزة التنافسية

من طرف

آسية سايج

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البليدة
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر
أستاذ محاضر، جامعة الجزائر
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة

رابح كشاد
محمد التهامي طواهر
علي خالفي
جمال عمورة
فارس مسدور

البليدة، ديسمبر 2006

Résumé :

Pour réussir leur intégration dans l'économie mondialisée, les entreprises algériennes doivent tout d'abord prendre conscience de l'importance du temps dans la gestion de leurs opérations d'exploitation, pour pouvoir prétendre affronter la concurrence internationale et rester viable.

Le temps a été décrit à la fois comme source d'avantage concurrentiel fondamentale, sous la philosophie de la fabrication just – in – time (JIT). qui sert à éliminer tous les genres de gaspillage. alors la gestion du temps représente le premier pas vers la réussite et vers l'excellence, par ce qu'elle sert à investir et exploiter avec efficacité le temps et les autres ressources d'entreprise.

شكر

أحمد الله عز و جل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث راجية منه التوفيق

و السداد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى كل من مد لي يد العون و ساهم في تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

و أخص بالذكر

الأستاذ المشرف الدكتور/ محمد النهامي طواهر، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة، اعترافا و تقديرا لجميل صبره و حسن تواضعه راجية من المولى عز و جل أن يزيده بهما رفعة.

أساتذتي الكرام الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم التي ستثير دربنا العلمي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى

إطارات و عمال كل من مؤسسة TAK PVC و مؤسسة BKL، الذين أمدونا بالمعلومات الميدانية، وفقهم الله وسدد خطاهم.

الفهرس

	ملخص
	شكر
	الفهرس.
12	مقدمة.....
21	1. مفاهيم إدارة الوقت.....
21	1.1. مفهوم الإدارة.....
21	1.1.1. ماهية و أهمية الإدارة.....
22	1.1.1.1. ماهية الإدارة.....
24	2.1.1.1. أهمية الإدارة.....
25	2.1.1. خصائص و وظائف الإدارة.....
25	1.2.1.1. خصائص الإدارة.....
28	2.2.1.1. وظائف الإدارة.....
29	3.1.1. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.....
30	1.3.1.1. علاقة علم الإدارة بعلم النفس و علم الاجتماع.....
30	2.3.1.1. علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد و علم القانون.....
31	3.3.1.1. علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية و الرياضية.....
31	2.1. مفهوم الوقت.....
31	1.2.1. ماهية و خصائص الوقت.....
32	1.1.2.1. ماهية الوقت.....
33	2.1.2.1. خصائص الوقت.....
34	2.2.1. أنواع الوقت.....
35	2.2.2.1. وقت تصعب إدارته في غير ما خصص له.....
37	3.2.2.1. وقت يمكن إدارته.....
38	3.2.1. أهمية الوقت في المؤسسة المعاصرة.....
38	1.3.2.1. الوقت مورد من موارد المؤسسة و عنصر من عناصر المنافسة.....
39	2.3.2.1. أهمية الوقت في اتخاذ القرار.....
39	3.3.2.1. أبعاد الوقت.....
40	3.1. ماهية و أهمية إدارة الوقت.....
41	1.3.1. التطور التاريخي لإدارة الوقت.....
41	1.1.3.1. إدارة الوقت في الإسلام.....
42	2.1.3.1. إدارة الوقت ونظرية الإدارة العلمية.....
44	3.1.3.1. إدارة الوقت في العصر الحديث.....
45	2.3.1. تعريف وخصائص إدارة الوقت.....
46	1.2.3.1. تعريف إدارة الوقت.....
48	2.2.3.1. خصائص الإدارة الفعالة للوقت.....
50	3.3.1. أهمية إدارة الوقت.....
50	1.3.3.1. أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد.....

512.3.3.1 أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسة
51خلاصة الفصل الأول
532. أسس ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت
541.2 تخطيط الوقت
541.1.2 خطوات تخطيط الوقت
541.1.1.2 تحديد الوقت المتاح والأعمال المطلوب إنجازها
552.1.1.2 ترجمة الأعمال إلى أهداف
553.1.1.2 تصنيف الأعمال ووضع البرامج التنفيذية
572.1.2 مبادئ التخطيط الفعال للوقت
591.2.1.2 مبدأ تخصيص وقت للتخطيط
592.2.1.2 مبدأ الأهداف x الأولويات
603.2.1.2 مبدأ برمجة الأعمال والالتزام بانجازها
623.1.2 أساليب تخطيط الوقت
671.3.1.2 دراسة العمل
672.3.1.2 شبكة بيرت
703.3.1.2 خرائط وجداول جانب
732.2 تنظيم الوقت
751.2.2 أسس تنظيم الوقت
751.1.2.2 تحديد المهام والاختصاصات
752.1.2.2 البيئة التنظيمية المناسبة
763.1.2.2 ترتيب مكان العمل
792.2.2 مبادئ التنظيم الفعال للوقت
801.2.2.2 مبدأ التفويض
832.2.2.2 مبدأ التحكم في المعوقات
913.2 متابعة ومراقبة الوقت
911.3.2 أسس مراقبة الوقت
911.1.3.2 خصائص الرقابة الفعالة للوقت
922.1.3.2 تحسين الجودة
942.3.2 مبادئ الرقابة الفعالة للوقت
941.2.3.2 مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية لها
942.2.3.2 مبدأ التوجيه والتحفيز
953.2.3.2 مبدأ تسجيل و تحليل الوقت
89خلاصة الفصل الثاني
993. أهمية إدارة الوقت في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة
991.3 الميزة التنافسية، مفهومها، متطلباتها، مصادرها
1001.1.3 مفهوم الميزة التنافسية
1001.1.1.3 المفهوم من المنظور الكلي
1012.1.1.3 المفهوم من المنظور الجزئي
1022.1.3 متطلبات الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة
1021.2.1.3 ثقافة وقيم المؤسسة
1042.2.1.3 الاهتمام الفائق بالموارد البشرية

104 3.2.1.3 قبول التغيير والتعامل معه بإيجابيه
108 3.1.3 مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة
108 1.3.1.3 التنافس بالتكلفة
109 2.3.1.3 التنافس بالجودة
112 2.3.1.3 التنافس بالوقت
117 2.3 تحقيق الميزة التنافسية بنظام الإنتاج في الوقت المحدد
118 1.2.3 ماهية و أبعاد نظام الإنتاج في الوقت المحدد
118 1.1.2.3 ماهية نظام الإنتاج في الوقت المحدد
119 2.1.2.3 أبعاد نظام الإنتاج في الوقت المحدد
125 2.2.3 متطلبات نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسة
125 1.2.2.3 تدريب و تحفيز العنصر البشري
126 2.2.2.3 توفر نظام معلومات فعال
127 3.2.2.3 التركيز على النظم التكنولوجية للإنتاج
128 3.3 تدعيم تنافسية المسير بإدارة الوقت
129 1.3.3 أثر الإدارة الفعالة للوقت على المسير
129 1.1.3.3 خطوات السيطرة على الوقت
132 2.1.3.3 فوائد الاستغلال الأمثل للوقت
134 2.3.3 الاتجاه إلى الإبداع والابتكار بإدارة الوقت
135 1.2.2.3 ماهية الوقت الإبداعي و كيفية التعامل معه
138 2.2.2.3 جعل الإبداع عملية جماعية في المؤسسة
142 خلاصة الفصل الثالث
143 4. دراسة مقارنة بين مؤسسة TAKP VC و مؤسسة BKL
143 1.4 تقييم نتائج إدارة الوقت في مؤسسة TAKPVC
143 1.1.4 تقييم الهيكل التنظيمي ووصف العينة في مؤسسة TAKPVC
144 1.1.1.4 تقييم الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAKPVC
145 2.1.1.4 وصف العينة
149 2.1.4 اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للمسيرين والمشرفين
155 3.1.4 اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين
161 2.4 تقييم نتائج إدارة الوقت في المؤسسة BKL
162 1.2.4 تقييم الهيكل التنظيمي و وصف العينة في المؤسسة BKL
162 1.1.2.4 تقييم الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL
163 2.1.2.4 وصف العينة
167 2.2.4 اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للمسيرين و المشرفين
171 3.2.4 اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين
176 3.4 مقارنة نتائج استقصاء إدارة الوقت في المؤسستين
177 1.3.4 أوجه التشابه
177 1.1.3.4 بالنسبة للهيكل التنظيمي
179 2.1.3.4 بالنسبة للتسيير
180 3.1.3.4 بالنسبة للعمال التنفيذيين
181 2.3.4 أوجه الاختلاف
181 1.2.3.4 بالنسبة للهيكل التنظيمي
181 2.2.3.4 بالنسبة للتسيير
182 3.2.3.4 بالنسبة للعمال التنفيذيين

184 خلاصة الفصل الرابع.
185 خاتمة.
190 قائمة المراجع.
193 قائمة الملاحق.

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
23	01 العمل الإداري
35	02 أنواع الوقت و مجالات تقسيمه
49	03 خصائص الإدارة الفعالة للوقت
60	04 السيطرة على الوقت في المستويات الإدارية
61	05 مصفوفة إيزنهاور لتحديد الأولويات
67	06 أجندة المكتب
72	07 شبكة بيرت
74	08 خريطة جاننت في تخطيط و مراقبة الوقت
114	09 أثر التنافس بالوقت في تحقيق ربحية أعلى
115	10 مراحل حياة الميزة التنافسية للمنتوج
131	11 أوقات الذروة و الخمول
144	12 الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAK PVC
162	13 الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	جدول عمل يومي
02	جدول عمل أسبوعي
03	جدول لتفويض الأنشطة
04	السجل الملخص للوقت
05	يبين طبيعة الجنس الخاص بالعينة (مؤسسة TAK PVC)
06	يبين فئات العمر لأفراد العينة (مؤسسة TAK PVC)
07	يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة (مؤسسة TAK PVC)
08	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة (مؤسسة TAK PVC)
09	يبين مدى تكوين أفراد العينة (مؤسسة TAK PVC)
10	يبين مدى تقييد مسيري مؤسسة TAK PVC بتوقيت الدخول و الخروج من العمل
11	يبين مدى انضباط مسيري مؤسسة TAK PVC و انضباطهم في بدأ و إنهاء المشاريع في الوقت المبرمج
12	يبين العلاقة بين عمر مسيري مؤسسة TAK PVC و انضباطهم في بدأ و إنهاء المشاريع في الوقت المبرمج
13	يبين العلاقة بين مستوى تكوين مسيري مؤسسة TAK PVC و انضباطهم في بدأ و إنهاء المشاريع في الوقت المبرمج .
14	يبين نسبة إعداد مسيري و مشرفي مؤسسة TAK PVC لقوائم بالمهام اليومية و إصرارهم على انجازها
15	يبين مدى تفويض مسيري مؤسسة TAK PVC لبعض المهام إلى مرؤوسيه
16	يبين درجة اتصال مسيري مؤسسة TAK PVC بالعمال.
17	يبين مدى تقييد عمال مؤسسة TAK PVC بوقت الحضور و الانصراف
18	يبين مدى وضوح المهام المسندة لعمال مؤسسة TAK PV C
19	يبين مدى انجاز عمال مؤسسة TAK PVC لمهامهم دون تأجيلها

159	يبين مدى تحقيق عمال مؤسسة TAK PVC ما يجب خلال اليوم	20
159	يبين العلاقة بين تكوين العمال و تحقيقهم ما يجب خلال اليوم	21
161	يبين مدى تقدير العمال لوقت انجاز المهام	22
163	يبين طبيعة الجنس الخاص بالعيينة (مؤسسة BKL)	23
164	يبين فئات العمر لأفراد العينة (مؤسسة BKL)	24
165	يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة (مؤسسة BKL)	25
165	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة (مؤسسة BKL)	26
166	يبين مدى تكوين أفراد العينة	27
167	يوضح مدى تقيد مسيرى مؤسسة BKL بوقت الحضور والانصراف	28
168	يوضح مدى انضباط مسيري مؤسسة BKL في إنجاز المشاريع في الوقت المبرمج	29
169	يوضح مدى التزام مسيرى مؤسسة BKL بقوائم المهام اليومية	30
170	يوضح مدى تفويض مسيرى مؤسسة BKL بعض المهام لمساعدتهم	31
171	يوضح مدى اتصال مسيرى BKL مع العمال	32
172	يوضح مدى تقيد عمال مؤسسة BKL بوقت الحضور والانصراف	33
173	يوضح مدى وضوح المهام المسندة لعمال BKL	34
174	يوضح مدى الإسراع في انجاز الأعمال من طرف عمال BKL	35
175	يوضح مدى تقيد عمال مؤسسة BKL بانجاز ما يجب خلال اليوم	36
176	يوضح مدى تقدير عمال BKL لوقت انجاز مهامهم	37

مقدمة

لقد أدى ظهور العولمة إلى بروز عصر جديد يتسم بانتشار الشركات و اشتداد المنافسة فيما بينها، نتيجة تعدد الفرص في السوق العالمي و توفر المعلومات عن هذا الأخير و متغيراته و سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرارات و تحول السوق في الواقع إلى سوق يسيطر عليها المشترون، و بذلك أصبحت الإدارة التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل فيه.

فالإدارة التنافسية هي فن تحقيق النتائج الجيدة، هي سر الوصول إلى الانجازات الرائعة و الارتقاء إلى مستويات التفوق الفعال، وهي عملية مرتبطة بالوقت و متلازمة بشكل كامل و متكامل مع الزمن، حيث يؤدي الوقت دورا جديدا و مؤثرا في الفكر الإداري الحديث، إذ تغيرت نظرة الإدارة، فلم تعد تتعامل مع الوقت باعتباره موردا لا يزول و ليس له تكلفة، بل تبين أن الوقت هو أعلى الموارد و أعلاها تكلفة حيث يزول و لا يتجدد أبدا عكس الموارد الأخرى في المؤسسة. أي أصبح الوقت عنصرا من عناصر المنافسة نستثمره لتحقيق الوصول الأسرع و الأكفأ إلى السوق و العملاء المرتقبين، و بالتالي أصبحت إدارة الوقت مهمة رئيسية في المؤسسة لتحقيق أكبر انجاز في أسرع وقت.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يسعى إلى:

المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع باللغة العربية، يتناول موضوع الوقت انطلاقا من الأهمية التي يحظى بها هذا المورد في كل المجالات حيث تظهر و بوضوح أهمية دراسة إدارته، فيها يرقى المستوى الفردي لكل شخص و لكل مسير و لكل مؤسسة، و منه للدولة ككل. فإدارة الوقت أصبحت تعتبر إحدى الركائز الأساسية لإدارة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بهدف اكتساب ميزة تنافسية.

محاولة لفت أنظار المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى مدى جدية الموضوع التي تكمن في أهمية هذا المورد الناضب، غير القابل للاسترجاع أو التعويض، و وضع بين أيديهم مرجعا يتناول بالتفصيل و التحليل الأسلوب الفعال للتعامل مع الوقت و المبادئ العامة التي يجب تحكم علاقتنا بهذا المورد. لأن استغلال الفرد للوقت المتاح بكفاءة و فعالية يعد من أهم المعايير الفاصلة بين التصرفات الإدارية الرشيدة و ما عداها من تصرفات.

مبررات اختيار موضوع البحث

هناك أسباب عديدة في الحقيقة جعلتنا نختار هذا الموضوع، تتمثل في:

دوافع ذاتية تتمثل في رغبتنا في البحث في الموضوع باعتباره وسيلة من وسائل التنمية الذاتية لأن الوقت أهم عنصر في حياتنا اليومية و العملية على حد سواء، و لأن إدارة الوقت في الحقيقة هي إدارة الحياة، إذ يمثل الانطلاقة الأولى لإدارة أي شيء آخر.

عدم وجود دراسات سابقة تمس الموضوع، خصوصا على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لذلك ارتأينا إثراء مجال البحث العلمي و لو بجزء زهيد.

شمولية الموضوع إذ يحتوي في صلبه على مواضيع متشعبة و دقيقة في ذات الوقت و تصب في عمق التسيير، و هذا ما يساعد على أن تكون الاستفادة من البحث مضاعفة إضافة إلى حداثة الموضوع نظرا لما يحدث من مستجدات في السوق العالمي في إطار العولمة و التطور التكنولوجي.

- تشجيع الأستاذ المشرف على دراسة هذا الموضوع و تقديمه الدعم اللازم لذلك.

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

السعي للتزود بمهارات فكرية و تحليلية، فضلا عن السعي لتنمية و تطوير طريقة الفهم و الاستيعاب، من خلال ربط دراسة إدارة الوقت بالميزة التنافسية و استخراج العلاقة بينهما من جهة، و اللجوء إلى دراسة المقارنة في الجانب التطبيقي من جهة أخرى.

محاولة تبيين أهمية عنصر الوقت، و توضيح العلاقة بينه و بين عناصر المنافسة الأخرى، و كذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت و حسن إدارته.

تقديم أهم الأسس و المبادئ المساعدة على الاستفادة المثلى من الوقت لضمان مستقبل المؤسسة في ظل التغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

محاولة تقييم المؤسسات الجزائرية من حيث مدى محافظتها على الوقت و المساهمة في سد ثغرة نقص الدراسات و الأبحاث المعالجة للموضوع.

إشكالية البحث

إن ما يشهده العالم المعاصر من تطور سريع الخطى، و تباين دوله و شعوبه في إدراك هذا التطور و اللحاق به، قد يمكن تفسيره من خلال تباين تلك الشعوب و الثقافات في إدراك أهمية الوقت ومدى ترشيد استخدامه، فالمتطورون ينظرون إلى هذا العنصر بكل تقدير و عناية، فهم يضعون لكل لحظة من لحظات الزمن حسابا لا يستهان به، أما من هم دون ذلك، فالوقت بالنسبة لهم مجرد ظاهرة طبيعية تروح و تغدو بلا نهاية. و هذا ما ينطبق على المؤسسات الاقتصادية و يميز الناجحة منها عن الفاشلة، ففي هذا الصدد نطرح الإشكال التالي:

ما هي أهمية إدارة الوقت في تدعيم تنافسية المؤسسة الجزائرية؟

لمعالجة الإشكالية الرئيسية و تحليلها، لا بد من التطرق للأسئلة الثانوية التالية:

- ماهي إدارة الوقت؟

- ما هي أهم أسس و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت؟

- كيف تخلق الإدارة الفعالة للوقت ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

- هل تولي المؤسسات الجزائرية الاهتمام الكافي و العناية اللازمة لعنصر الوقت؟

فروض حل الإشكالية

عند القيام بدراسة أي موضوع لا بد من الانطلاق من مجموعة الافتراضات و في بحثنا انطلقنا من الفرضيات التالية:

- يرتبط نجاح نظام إدارة الوقت بالكفاءة في أداء المهام.
- توجد علاقة طردية ما بين إدارة الوقت و تفعيل استغلال باقي الموارد في المؤسسة.
- توجد علاقة طردية ما بين الوقت و عناصر المنافسة الأخرى.
- إن إشكالية عدم احترام الوقت في المؤسسات الجزائرية هي مشكلة ثقافة بالدرجة الأولى.

منهج البحث

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال تعريف الوقت و خصائصه، و تعريف إدارته و ماهية الميزة التنافسية، إضافة إلى الاعتماد على المنهج التاريخي من خلال التطرق للتطور التاريخي لإدارة الوقت و التنافس بالوقت، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل خطوات السيطرة على الوقت و تحليل النتائج المحصل عليها في دراسة الحالة، حيث دعمنا هذا المنهج بأسلوب إحصائي و حاولنا من خلاله تدعيم ما نقدمه من معلومات لإقامة الحجة و البيان.

و للتحقق من صحة الفرضيات أو بطلانها استعنا بالمنهج الاستقرائي من خلال تحديد المبادئ العامة للإدارة الفعالة للوقت و إسقاطها على الفرد و المؤسسة، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال التعرض لتجارب بعض المؤسسات العالمية التي نجحت في خلق ميزة تنافسية نتيجة تحكمها في الوقت، و تعميم أساليبها و مبادئها على بقية المؤسسات.

أدوات الدراسة

تتأرجح الأدوات المستعملة بين كتب باللغات التالية: العربية، الفرنسية، الانجليزية، و أطروحات دكتوراه، و مجلات متخصصة، و ملتقيات و مؤتمرات دولية، و مقالات الكترونية حصلنا عليها من شبكة الانترنت. لبناء الخلفية النظرية و ربطها بما يتم ملاحظته في الجانب الميداني.

كما اعتمدنا على إجراء استقصاء في شكل استبيان وزع على المستهدفين من الدراسة، و كذلك إجراء بعض المقابلات و الاعتماد على الملاحظة الشخصية بهدف جمع البيانات و المعلومات المطلوبة.

الدراسات السابقة

لم يحظى موضوع إدارة الوقت باهتمام كبير من طرف الباحثين في الجزائر، حيث لم نجد أي دراسة سابقة في الموضوع. أما فيما يخص موضوع الميزة التنافسية وجدنا العديد من الدراسات، إلا أنها لم تتناول عنصر الوقت بالتحليل و التفصيل، وهذه هي القيمة المضافة التي نضيفها من خلال بحثنا المتواضع. حيث تناولنا الميزة التنافسية بصفة عامة و ركزنا خاصة على عنصر الوقت، و كيف يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

صعوبات البحث

إن العقبات التي صادفتنا أثناء إنجاز البحث، لا تختلف في حقيقتها عن تلك المألوفة لدى أغلب الباحثين، و يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- صعوبة تناول النظري المفاهيمي و التجريدي لموضوع الوقت و تحليله بعمق علمي و منهجي خاصة عند ربطة بالمؤسسة و الميزة التنافسية حيث يتطلب من أي باحث قدرات عقلية و مهارات ذهنية يصعب تنميتها كما يتطلب خبرة و ممارسة عملية و علمية.

- قلة المراجع المرتبطة بموضوع البحث.

- كما واجهتنا بعض المشاكل أثناء الدراسة التطبيقية، نظرا لصعوبة تجسيد الموضوع على أرض الواقع.

حدود الدراسة

لقد تناولنا موضوع إدارة الوقت و الميزة التنافسية من المنظور الجزئي، أي على مستوى المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة. و تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية

لقد قمنا في بحثنا المتواضع بدراسة مقارنة بين مؤسستين جزائريتين من القطاع الخاص، لها نفس الحجم ذات طابع إنتاجي حسب الطلبات، مختصة في صناعة الأبواب والنوافذ من البلاستيك الصلب، أو ما يعرف بالـ (PVC).

تسمى المؤسسة الأولى (TAK PVC) - حيث يمثل TAK الحروف الأولى من لقب صاحب المؤسسة، أما PVC فهو الرمز الكيميائي للبلاستيك الصلب - الواقعة في المنطقة الصناعية بني مراد بالبلدية. أما المؤسسة الثانية هي مؤسسة BKL - حيث تمثل هذه الحروف اختصاراً للقب صاحب المؤسسة- تقع في المنطقة الصناعية أولد يعيش بالبلدية.

الحدود الزمنية

اعتمدنا في الجانب التطبيقي على إجراء استقصاء في شكل استبيان باللغة العربية موجه لعينة من المسيرين و المشرفين و العمال التنفيذيين في كلا المؤسستين، كما اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسستين، و بعض العمال التنفيذيين بطرح مجموعة من الأسئلة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع، إضافة إلى ذلك اعتمدنا على الملاحظة لميدان العمل، حيث ركزنا بالدرجة الأولى على ورشات الإنتاج، كما ركزنا على عنصر الوقت وثبتنا مختلف المتغيرات الأخرى. و قد امتدت فترة الدراسة الميدانية من شهر نوفمبر 2005 إلى شهر فيفري 2006.

المصطلحات المستخدمة في البحث

هناك بعض المصطلحات التي سيتكرر استخدامها في هذا البحث، ولذا فمن المناسب توضيحها، حتى يستطيع القارئ الحصول على صورة واضحة، و إزالة أي غموض أو سوء فهم يحدث نتيجة عدم تحديد هذه المفاهيم.

مفهوم المؤسسة

و نعني بها المؤسسة الاقتصادية، و هي مجموعة عناصر ممتزجة وفق توليفة معينة لتحقيق أهداف محددة، و تتمثل العناصر في عناصر بشرية و مادية و مالية و عنصر الوقت. و قد ركزنا من خلال بحثنا على المؤسسة الإنتاجية، و هي المؤسسة التي تقوم بتحويل المواد إلى سلع قابلة للاستهلاك.

مفهوم الإدارة

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر، و قد عرفها فريدريك تايلور بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أقل تكلفة و أقل وقت".

مفهوم الوقت

يعتبر الوقت أحد العوامل و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري بقصد تحقيق هدف ما. يعبر عنه بصيغة الماضي، الحاضر أو المستقبل.

مفهوم إدارة الوقت

إن الوقت مقسم ومنظم تنظيماً جيداً، لذلك نعني بإدارة الوقت، إدارة الذات والشؤون الوظيفية وفق الوقت المتاح. أي تكيف الفرد مع الوقت بهدف الوصول إلى الإستغلال أمثل لهذا المورد و بقية الموارد في المؤسسة.

مفهوم الميزة التنافسية

هي تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن القيام بذلك.

مفاهيم إدارة الوقت

هي مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمنة و الأمكنة و الأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقت غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من أجله.

تبرير الخطة

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول حاولنا فيها الإلمام بكل الجوانب التي يمكن عن طريقها إيجاد أجوبة كافية للإشكاليات المطروحة، و كذلك من أجل معرفة مدى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها لغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، و يمكن تبرير الخطة المعتمدة فيما يلي:

الفصل الأول: اعتبرناه كفصل تمهيدي، إذ وضحنا من خلاله مختلف المفاهيم التي يتطلبها الموضوع، و جاء في ثلاثة مباحث، خصص الأول منها لمفهوم الإدارة بالتطرق لتعريفها و أهميتها و أهم خصائصها و وظائفها بالإضافة إلى علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى، و خصص المبحث الثاني لمفهوم الوقت بالتعرض لماهيته و أهم خصائصه، و مختلف أنواعه و أهميته في المؤسسة المعاصرة، أما المبحث الثالث فتناولنا ماهية و أهمية إدارة الوقت، حيث تطرقنا للتطور التاريخي لهذه الإدارة، و مختلف تعاريفها و خصائصها ثم توضيح أهمية الإدارة الفعالة للوقت بالنسبة للفرد و المؤسسة.

الفصل الثاني: خصصناه لأهم أسس و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت، إذ يحتوي على ثلاثة مباحث تتجلى من خلال كل وظيفة من وظائف الإدارة، خصص المبحث الأول لتخطيط الوقت بالتعرض لخطوات و مبادئ التخطيط الفعال للوقت مع عرض بعض الأساليب التقنية المساعدة على ذلك، أما المبحث الثاني فتناول تنظيم الوقت من خلال، التطرق لأهم أسس و مبادئ التنظيم الفعال للوقت، و خصص المبحث الثالث لمتابعة و مراقبة الوقت لزيادة فعالية استغلال هذا الأخير.

الفصل الثالث: قمنا ضمن هذا الفصل بتحليل أثر إدارة الوقت على الميزة التنافسية للمؤسسة، و قد اشتمل هذا الأخير ثلاثة مباحث، خصص الأول منها لتعريف الميزة التنافسية، و تطرقنا لأهم مصادرها و ركزنا في ذلك على عنصر الوقت، و خصص المبحث الثاني لدور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة حيث عرفنا هذا النظام و أهم خصائصه و ماهي متطلبات نجاحه في المؤسسة، أما المبحث الثالث فكان حول تدعيم تنافسية المسير بإدارة الوقت من خلال التطوير و التنمية الذاتية لمتخذي القرار و رفع إنتاجية العاملين و دفع المؤسسة نحو الإبداع و الابتكار الجماعي.

الفصل الرابع: يتعلق هذا الفصل بالدراسة الميدانية، حيث يعرض دراسه مقارنة بين مؤسستين جزائريتين لها نفس الحجم و نفس مجال النشاط من القطاع الخاص، حيث يعرض هذا الفصل تحليل و تقييم أي من المؤسستين تملك ميزة احترام الوقت، و قد قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة الأولى و تقييم هيكلها التنظيمي، و تحليل بيانات الأسئلة التي قسمت إلى ثلاثة أجزاء في شكل استبيانات، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعمال هذه المؤسسة، و الجزء الثاني اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للمسيرين و المشرفين أما الجزء الثالث فيتعلق بتشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين، أما المبحث الثاني خصصناه لتحليل النتائج المحصل عليها من المؤسسة الثانية، حيث تم إتباع نفس الخطوات في المبحث السابق من هذا الفصل، و خصصنا المبحث الثالث لمقارنة النتائج في المؤسستين بتحليل أوجه التشابه و أوجه الاختلاف.

أخيرا ختمنا البحث بخاتمة أجملنا فيها أهم النتائج المستنبطة من الدراسة و معالجة الإشكالية المطروحة مع تقديم إجابات وافية عن التساؤلات الفرعية بعد اختبار صحة الفرضيات، ثم قدمنا توصيات و اقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء الموضوع، مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية انطلاقا من النقائص و الثغرات الموجودة في هذا البحث.

الفصل 1

مفاهيم إدارة الوقت.

حتى تكون الإدارة فعالة وناجحة لا بد من استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة استغلالاً أمثلاً، إضافة إلى انجاز المهام والأعمال المسندة بالكم المطلوب و الجودة المناسبة، وبأدنى تكلفة وفي الوقت المحدد، فإذا لم تتم هذه الأعمال في وقتها المحدد لن تكون ذات جدوى وفاعلية، لأن الوقت مورد فريد من نوعه، إضافة إلى كونه نادر، إذ لا يمكن توفيره ولا إيقافه، إلا أنه قابل للاستغلال و الاستثمار، حيث تعتبر إدارة الوقت مهارة من مهارات المسير و متخذ القرار الإداري، أيا كان موقعه ومهما كانت طبيعة أعماله، ومن ثم فإن إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة و الشاملة لأي زمان ومكان و إنسان، فما هي إدارة الوقت ؟

وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.1. مفهوم الإدارة.

الإدارة عملية ذات أهمية كبيرة للإنسان، سواء في أسرته أو في عمله الرسمي أو في نشاطاته الاجتماعية أو غيرها، فمن خلالها يستطيع أن يختصر الوقت و ينظم أمور حياته، و يقتصد في أمواله، لأنها تمتد في كل نشاط و في كل مكان، و لا يمكن الاستغناء عنها في أي وقت من الأوقات لأنها الحركة الدائمة في أداء كل شيء، حيث نبين في هذا المبحث ما يلي:

1.1.1. ماهية و أهمية الإدارة.

الإدارة قديمة قدم المجتمع الإنساني، وتعتبر من أهم الضروريات في عصرنا الحاضر، فالإدارة أساساً جملة من الأعمال نمارسها بدء بالمنزل وانتهاء بالمكتب و المصنع، و تتضمن بذلك إدارة شتى الميادين، الزراعية، التجارية، الصناعية و الخدمية، حيث نبرز من خلال هذا المطلب ماهية و أهمية الإدارة فيما يلي:

1.1.1.1. ماهية الإدارة.

إن معنى الإدارة في اللغة الانجليزية هو: فن أو أسلوب الهيمنة أو السيطرة على الأفراد أو الأشياء وتوجيههم نحو الوجهة الصحيحة لأداء العمل [1]ص4، بهدف خدمة الغير [2]ص9. أما في اللغة العربية تعني الولاية على النفس أو المال أو كلاهما معاً، وهي السيطرة الكاملة على الموارد و الإمكانيات المتاحة و الأفراد، ثم الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنشأة، مهما اختلف مجال نشاطها [1]ص5. و إذا رجعنا إلى التعاريف التي تناولت الإدارة من الزاوية العلمية نجدها تختلف في التعبير و إن كانت تتفق في المضمون.

حيث يرى فريدريك تايلور أن الإدارة هي: " فن المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و بأقل تكلفة و أقل وقت"، و عرفها أيضاً من جانب آخر بأنها: " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" [3]ص103.

و يرى ويب أن الإدارة هي: " المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني" بينما يشير جون مي إلى الإدارة أنها: " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى راحة وسعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع" [4]ص21.

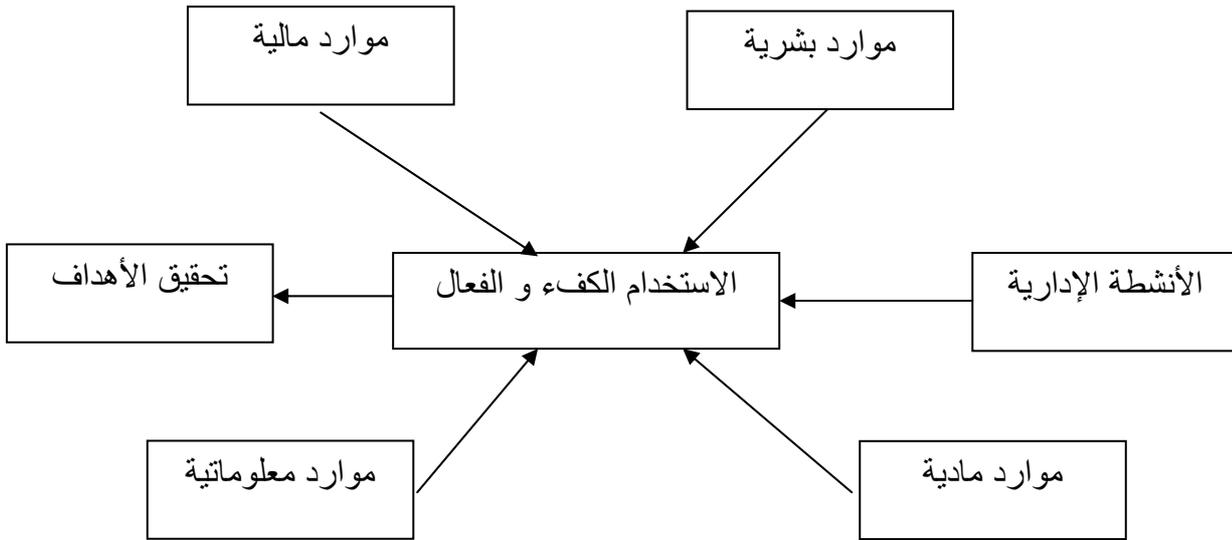
أما هنري فايول فيعرفها بأنها: " التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق وإصدار الأوامر و الرقابة" [5]ص11.

كما عرفها دراكر بأنها، "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال" [6]ص29.

وحسب هنري سيمون فإن: " الإدارة و الشؤون الإدارية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل" [3]ص103.

أما فان فليت فيعرف الإدارة بأنها: " مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء و الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف" [7]ص17.

إن العناصر التي يتضمنها التعريف السابق يمكن توضيحها وفق الشكل رقم 1:



الشكل رقم 1: العمل الإداري [7] ص 17.

إن العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة يمكن تصنيفها إلى: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، وهي تتضمن الاستخدام الكفاء و الفعال للموارد التي تتعامل معها المؤسسة وهي: موارد بشرية، مادية، مالية، وموارد معلوماتية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة مسبقاً.

ومن الاتجاهات الحديثة نسبياً في النظر الإدارة هي ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف و المتغيرات البيئية الخارجية، التي تعمل في ظلها المؤسسة و المؤثرة في عمل الإدارة، و يعكس التعريف الذي يقدمه روبرت ألبانيز هذا الاتجاه عندما أشار إلى أن الإدارة هي: " إبداع و المحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية" [4] ص 22.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

الإدارة هي نشاط جماعي مستمر بقصد استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و المراقبة، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وبطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة.

2.1.1.1. أهمية الإدارة.

إن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان، فهي تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق غاياته، كما أنها تقلل من العقبات التي تعترض طريقه، حيث يظهر إسهام الإدارة في تنمية الحضارات الإنسانية من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، مما يؤدي بدوره إلى تحسين معدات العمل، أماكن العمل، المنتجات، الخدمات، والعلاقات الإنسانية إضافة إلى ذلك، فهي تنمي قدرات التخيل و الإبداع و التطوير، و من ثم فهي الأساس الأول للتقدم الإنساني [8] ص 22.

رغم أن الإدارة ظهرت بطريقة عملية في المصانع، إلا أنها نمت و تبلورت و أصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة و تأثير في شتى الميادين، فهي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، الاجتماعية ، الحكومية، التعليمية و العسكرية، لأنها تجمع الموارد الاقتصادية النادرة، لتسبع بها الحاجات الجماعية و الفردية، و هي رائدة الحكومات الرشيدة و وسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف الوطنية و القومية، و هي قوة المجتمع في حماية الثروات، و مواجهة التغيرات السريعة [6] ص 21.

و تعتبر الإدارة سر نجاح منظمات الأعمال، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، فهي العمود الفقري للمؤسسة، لتحقيق التكامل مع بيئتها الخارجية من خلال توفير احتياجاتها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وبيئتها الداخلية من خلال ربط تنسيق جهود الأفراد و الموارد الأخرى، من أجل تحقيق أهدافها واستمرار بقائها.

و من ثم أصبحت الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية و التكنولوجية، نذكر منها ما يلي:

- كبر حجم المؤسسات، وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، الأمر الذي يظهر أهمية التنظيم، التنسيق و الرقابة [4] ص 15.
- وجود انفصال بين المؤسسات وملاكها، الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة، و التنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة [4] ص 15.
- تزايد المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، وللوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المؤسسة من مواجهة المنافسة [4] ص 15.

- التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية و الاجتماعية، الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط التنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها و التكيف معها [5] ص6.
- الندرة الملحوظة في الموارد البشرية و المادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة و أقل تكلفة [5] ص6.
- القوة المتزايدة للمجتمعات التي تدافع عن المستهلكين و مصالحهم، الأمر الذي يظهر أهمية وضع سياسات خاصة بتحسين الجودة و الأسعار و غيرها [6] ص23.
- تزايد قوة التجمعات العمالية، الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور و ظروف العمل و شروطه [6] ص23.

2.1.1. خصائص ووظائف الإدارة

تعتبر الإدارة عملية شاملة و مترابطة و متكاملة، تتميز بعدة خصائص، و تتألف من مجموعة من الوظائف التي يصعب عمليا، الفصل بين وظيفة و أخرى، إذ نبين ذلك فيما يلي:

1.2.1.1. خصائص الإدارة

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

1.1.2.1.1. الإدارة نشاط جماعي

الإدارة عبارة عن نشاط يظهر من خلال تفاعل النظام الإداري مع البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، عن طريق مجموعة من الأفراد يقع على عاتقهم تحقيق التعاون لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

2.1.2.1.1. الإدارة عملية مستمرة

تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات، ولما كانت هذه الحاجات في تغير مستمر، يعني استمرار عمل الإدارة طول حياة المؤسسة.

3.1.2.1.1. الإدارة عملية هادفة

تستعمل الإدارة أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، أي أنها وسيلة وليست غاية، وتختلف الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات حسب اختلاف طبيعة النشاط، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هي [5] ص 13.

1.3.1.2.1.1. الأهداف الاقتصادية

ومن أمثلتها تحقيق الربح أو حجم معين من المبيعات، الوصول إلى مركز قيادي في السوق، الابتكار وتقديم منتجات جديدة... إلخ.

2.3.1.2.1.1. الأهداف الاجتماعية

ومنها العمل على تقديم المنتجات التي تشبع احتياجات فئات معينة من المستهلكين و العمل على أن تكون المؤسسة عضوا نافعا في المجتمع الذي تعمل فيه.

4.1.2.1.1. الاستخدام الكفاء و الفعال للموارد

إن مهمة الإدارة الأساسية هي كيفية التنسيق الفعال للمواد المختلفة و المتاحة للمؤسسة وهو ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة، من خلال الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت، وأفضل نوعية للمنتوج سواء كانت سلعة أو خدمة، حيث أن الموارد المتاحة للمؤسسة ليست متوفرة بشكل مطلق ولكنها محدودة بطبيعتها، ومهمة الإدارة الكفاءة والفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم و الوصول إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وتنقسم الموارد إلى:

1.4.1.2.1.1. الموارد البشرية

من حيث استقطاب و اختيار وتوظيف الأفراد اللازمين للعمل وتنمية مهاراتهم وخلفياتهم الأكاديمية وخبرات العمل، وتحفيزهم و المحافظة عليهم في المؤسسة [4] ص 24.

2.4.1.2.1.1. الموارد المالية

من حيث الأموال المتوفرة للمؤسسة وكيفية الحصول عليها و الوصول إلى الاستخدامات الصحيحة لها بما يمكن من تحقيق الأهداف [4] ص 24.

3.4.1.2.1.1. الموارد المادية

و تمثل الآلات و المعدات والوسائل اللازمة في المؤسسة، مثلا في حالة مؤسسة إنتاجية فتمثل في الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية المرتبطة بالإنتاج وتشمل الموارد الآلية و الأجزاء، التكنولوجيا المستخدمة...إلخ.

4.4.1.2.1.1. الموارد المعلوماتية

يقصد بالمعلومات الأرقام و الحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع في المستقبل، حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات و على الاستخدام الفعال لها[9]، إذ يساهم توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة على كافة مستوياتها، من اتخاذ القرارات الفعالة و المؤقتة، و هذا ما يؤدي إلى نجاح واستمرار المؤسسة.

5.4.1.2.1.1. موارد أخرى

و تتمثل في الوقت المتاح للعمل داخل المؤسسة وكيفية استغلاله بطريقة تقلل من الفاقد في كافة العمليات الإدارية، ويعتبر الوقت من الموارد النادرة حيث لا يمكن تخزينه لفترات أخرى و من ثم فإن استغلاله بطريقة مثلى يعتبر من عوامل نجاح الإدارة[4] ص24.

5.1.2.1.1. الإدارة و المتغيرات البيئية الخارجية

إن أي مؤسسة تعمل في ظل العديد من المتغيرات، التي تؤثر على عملها ومن ثم تتأثر معظم القرارات المتخذة بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي مثل: تغيرات الظروف الاقتصادية السائدة، و التغيرات السياسية، الاجتماعية و التكنولوجية، وغيرها من المتغيرات.

2.2.1.1. وظائف الإدارة

تنقسم وظائف الإدارة في المؤسسة إلى خمسة وظائف نلخصها فيما يلي[10] ص15:

1.2.2.1.1. التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف الإدارية ذات الأهمية الكبيرة لأن نجاح الإدارة في تحقيق هدفها وفي أدائها لباقي الوظائف يعتمد بشكل أساسي على هذه الوظيفة. وحتى يستطيع الإنسان ممارسة التخطيط الناجح لابد من جمع معلومات كافية عن الموضوع الذي يخطط له، وعلى ضوء هذه المعلومات يجب أن يتنبأ.

إذا التخطيط يتم لممارسة أعمال في فترة مستقبلية تؤدي إلى الوصول للهدف، وما الخطة و الخطط إلا وسائل لتحقيق الأهداف. و حتى يكون التخطيط ناجحا لابد من النظر للبيئة، سواء بيئة المؤسسة الداخلية، أو بيئتها الخارجية، ومن ثم تحليل مختلف العوامل البيئية ووضع الخطط على ضوء هذا التحليل، وقد تكون الخطط قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ولكن لابد من التكامل بينهما، لأن الخطط قصيرة الأجل ما هي إلا برامج تؤدي إلى الخطط طويلة الأجل، وقد تكون الخطط عبارة عن سياسات أو استراتيجيات أو قواعد أو برامج و غيرها [10] ص15.

2.2.2.1.1. التنظيم

تعتمد وظيفة التنظيم اعتمادا كبيرا على توظيف التخطيط، و ما هي إلا الترجمة الحقيقية للخطط، وتتمثل في عملية تقسيم أعمال المؤسسة إلى وحدات وإدارات وأقسام، ثم تبين العلاقات وطرق الاتصال بين هذه الوحدات، حتى تكون كل إدارة أو قسم على علم تام وواضح بما هو مطلوب منه القيام به، وبالواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقه [10] ص15. حيث يبين التنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات ويعبر عنه بأنه دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والمسؤوليات.

3.2.2.1.1. التوظيف

إن المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب و المحافظة على الموظفين المؤهلين، لملأ المناصب الشاغرة فيها من خلال التوظيف، ويمكن القول أن وظيفة التوظيف هي و ضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4.2.2.1.1. التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي التوجيه وتنطوي على التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة، وتعتبر من الوظائف المهمة، لأن المؤسسة ما هي إلا تجمعات من العمال، فإذا أحسن التعامل معها، توصلت المؤسسة إلى أهدافها بشكل أسرع وبجهد وتكلفة أقل، وتعتمد هذه الوظيفة على العناصر التالية[11]:

1.4.2.2.1.1. القيادة

وهي تركز على طبيعة العلاقة بين القائد و التابع.

2.4.2.2.1.1. التحفيز

وهي عملية تحفيز العاملين من خلال المكافآت المادية و المعنوية بهدف تشجيعهم على بذل أقصى طاقتهم في العمل.

3.4.2.2.1.1. الاتصال

وهي عملية تبادل المعلومات بين شخصين فأكثر داخل المؤسسة.

5.2.2.1.1. الرقابة

لا تكتمل العملية الإدارية إلا بممارسة وظيفة الرقابة، للتأكد من قيام العاملين بالأعمال التي حددت لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم بمقارنة الانجازات الفعلية بالمعايير و المقاييس المحددة مسبقاً، بهدف اكتشاف الانحرافات و العمل على تصحيحها بما يكفل الارتفاع في مستوى الأداء[11].

3.1.1. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

تجمع الإدارة بين العلم و الفن ، لأنها تعتمد على مبادئ ونظريات، وأساليب علمية، ولكنها لا تتصف بالشمول و الدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، لأن العنصر البشري يحظى بأهمية كبيرة في الإدارة، فالتصرف الدقيق للإنسان لا يمكن تحديده إلا بالتقريب، لأنه ليس كالألة يمكن التحكم فيها تحكما

كاملاً، ولهذا السبب تعتبر من العلوم الاجتماعية كما يحتاج المسير إلى مهارات وكفاءات خاصة يمكن اعتبارها فناً.

و يعتبر علم الإدارة أحد العلوم الحديثة الذي اعتمد على العلوم الأخرى في بناء أسسه ومفاهيمه، ولقد اقتبس هذا الأخير الكثير من النظريات التي جاءت من خلال العلوم الأخرى، وقام بتطويرها لتصبح نظريات خاصة به، ومن العلوم التي استفاد منها ما يلي:

1.3.1.1. علاقة علم الإدارة بعلم النفس وعلم الاجتماع

تظهر العلاقة بين علم النفس و علم الإدارة من الأبحاث التي قام بها العلماء النفس في المجالات القيادة و الإدارة و العلاقات بين الأفراد، و الدوافع وسلوك الأفراد و التي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس و المبادئ و طرق التعامل مع العنصر البشري بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، حيث استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجال الأعمال فن التنبؤ لسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك، كما استفاد من علم النفس الصناعي الذي أظهر الأهمية بموجب حل المشكلات الاقتصادية المهنية و التجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير عوامل الإنتاج، مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم من حيث أن بعض المؤسسات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين البسيكولوجيين وأعطتهم نفس أهمية المهندسين الصناعيين [2] ص 16.

يدرس علم النفس سلوك الإنسان كفرد بينما يدرس علم الاجتماع سلوك الأفراد كجماعات حيث يركز على دراسة سلوك الفرد كعضو في جماعة، أي: يدرس سلوك الجماعات وكيفية تكوينها والعلاقات السائدة بين أعضائها و المؤسسة ما هي إلا مجتمع مصغر - مجموعة من الأفراد العاملين - . حيث نجد الجماعات الرسمية وغير الرسمية، إذ لا بد من الإحاطة بكل ما يتعلق بهذه الجماعات كما يهتم علم الاجتماع بالسكان وهي المسألة أساسية في علم الإدارة من أجل دراسة الأسواق و توزيع المنتجات، حيث تهتم المؤسسات بالوصول إلى الأسواق التي يتوقع أن توزع منتجاتهم وخدماتهم فيها لأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، تتأثر بالمجتمع الخارجي وتؤثر فيه ولا تستطيع البقاء بمعزل عنه [10] ص 23.

3.3.1.1. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد و علم القانون

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد المادية و البشرية بأقصى درجة لإشباع حاجات الأفراد، وهذا ما يتوافق مع هدف الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد كما أن علم الاقتصاد يقوم بدراسة

الطلب، العرض، التضخم، الكساد، العمالة و البطالة وغيرها، وهذه المفاهيم على صلة وثيقة بعلم الإدارة هذا يعني أن علم الإدارة ما هو إلا ترجمة حقيقية لمفاهيم ونظريات علم الاقتصاد.

إن الصلة بين علم القانون وعلم الإدارة تمثل في تشريعات المعاملات التجارية وحقوق الأفراد وهي صورة للتدخل الحكومي لصيانة الحقوق حيث أصبح القانون التجاري دليل يهتدي به رجال الأعمال في أعمالهم حتى تكون تصرفاتهم قانونية كما أن قانون العمل ينظم علاقة العامل بصاحب العمل. ولهذا لجأت الشركات الكبيرة والمتوسطة إلى استخدام المستشار القانوني للشركة [2] ص 17، لأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة بل تعمل في بيئة مفتوحة وعليها تطبيق ما يصدر من قوانين وتعليمات وإجراءات حتى تضمن لنفسها الاستقرار والعمل في جو قانوني.

3.3.1.1. علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية

و تشمل العلوم الطبيعية، علم الرياضيات و الفيزياء و الأحياء و الإحصاء وغيرها، وهي العلوم التي لها أسس ونظريات ثابتة لا تقبل الشك أو التغيير. ولقد استفادت الإدارة منها، فهي تستفيد من علم الإحصاء في تحليل المعلومات، ومن الرياضيات في تحديد معادلة الخط المستقيم مثلا، و من مظاهر العلاقة بين هذه العلوم و الإدارة ظهور ما يسمى بحوث العمليات حيث يعتمد هذا العلم على تحليل الظواهر و القرارات الإدارية من خلال معادلات علم الإحصاء و الرياضيات و غيرها.

2.1. مفهوم الوقت

إن القاسم المشترك بين جميع البشر، هو أنهم جميعا لديهم نفس الوقت المتاح، حيث يعتبر هذا الأخير أحد العوامل الهامة في أي مجهود أو نشاط بشري بقصد تحقيق هدف ما، ونظرا للاختلافات الكبيرة بين أفراد المجتمع الواحد فضلا عن الاختلافات الواضحة بين مجتمع وآخر، فقد برزت اختلافات واضحة في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمه. وهذا ما نوضحه في هذا المطلب من خلال ما يلي:

1.2.1. ماهية و خصائص الوقت

ليس من السهل تحديد مفهوم شامل للوقت، فهو ثروة فريدة أعطيت بالتساوي لجميع البشر بغض النظر عن العمر أو الموقع، يسير دائما بسرعة ثابتة ومحددة، لا شيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار

ولا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع في الانجاز. ففي هذا الفرع نبين ماهية وخصائص الوقت فيما يلي:

1.1.2.1. ماهية الوقت

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (384-322 ق م) الوقت بتعداد الحركة، و عرفه إسحاق نيوتن (1642-1727) في القرون الوسطى بأنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية [12] ص 15.

أما كانت (1724-1804) رأى أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل، فالفرد محصور خلال فترة زمنية، إذ لا يستطيع العودة للماضي بل يفكر في المستقبل من خلال مشاريعه وطموحاته المتوقعة، و ما يريد أن يكون [13] ص 1213.

إلا أن ألبرت أينشتاين (1879-1955) أعطى تعريفا خاصا عن الوقت حيث قال: " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، و بدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه" [12] ص 16.

فهذا التعريف يظهر أهمية الوقت أو الزمن باعتباره عنصرا فاعلا في الوجود، كما يوضح علاقة الارتباط بين الإنسان و الأشياء و الزمن.

حيث يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل [14] ص 16.

لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها و حول الشمس. وقد تم التعرف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، و الشهر الواحد حوالي 30 يوما، و السنة الواحدة 12 شهرا، وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، و لا يمكن بأي حال من الأحوال إيقافه أو تراكمه أو إلغاؤه أو تبديله أو إحلاله [14] ص 16.

وبشكل عام يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تنفق على وجودها جميع الثقافات و الأعراف قديمها وحديثها. غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين: بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية و نقطة أخرى تالية لها، و بعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو

انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية و عن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية، و ينصب هذا الإدراك غالبا على مدى أهمية هذه اللحظات، و جدوى استخدامها، و كيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات [15] ص7.

فهذا التعريف الأخير يوضح ظاهرة الوقت من خلال جانبيين: جانب مشترك و متفق عليه في العالم كله وهو البعد الطبيعي، و جانب آخر يجعل لظاهرة الوقت معاني و مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات و نظرتها للوقت ألا وهو البعد الاجتماعي أو الثقافي.

كما يعتبر الوقت أحد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير [14] ص16، فرغم كونه متاح و متوفر للكافة إلا أنه غير قابل للاستعاضة من جديد، فعندما يمضي يذهب إلى غير رجعة [12] ص16 و تكمن أهميته في كونه هو الحياة، كما قال الحسن البصري: " يا بن آدم، إنما أنت أيام، كلمات ذهب يوم ذهب بعضك " [16].

من خلال ما سبق يمكن تعريف الوقت بما يلي:

الوقت عبارة عن أصل أو مورد غالي الثمن يمتلكه الجميع في نفس اللحظة و بنفس الكم، يتدفق بانتظام دائم و بصفة دورية، مرتبط بكل نشاط أو عمل يقوم به الإنسان، و يعتبر وحدة قياس دوران الأرض حول محورها، يعبر عنه بصيغة الماضي، الحاضر أو المستقبل، فهو غير قابل للاذخار ولا الاسترجاع لا يشتري ولا يباع، لا يمكن إنتاجه أو تصنيعه، لكنه قابل للاستغلال و الاستثمار.

2.1.2.1. خصائص الوقت

إن الوقت مثله مثل أي مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار، تشغيل و توظيف، غير أنه يتميز عن باقي الموارد الأخرى. بصفة المعنوية فهو عنصر معنوي لا يمكن امتلاكه و لا لمسه، كما أنه المورد الوحيد الذي نرغم على صرفه سواء أردنا أم لم نرد، و هو يتصف بعدة خصائص أهمها [12] ص16:

1.2.1.2.1. عدم قابلية الاسترجاع و الادخار

حيث يمضي الوقت دون توقف أو انتظار لأحد، وهو غير قابل للاذخار أو الاكتناز أو الاحتفاظ، لأن الزمن لا يتوقف و لا يتردد، بل هو دائم الاستمرار، و هو غير قابل للاسترجاع مرة أخرى أو التعويض بأصل آخر يحل محله، كما أنه لا يمكن تعويضه أو إيجاد مجددا و لا حتى اختراعه، فهو

موجود ومخلوق منذ الأزل حيث يحتوي الماضي، الحاضر و المستقبل في تكتل كلي متكامل و مندمج معاً، و هو قابل للتجزئة .

2.2.1.2.1. غير قابل للإنتاج و التصنيع

يسير الوقت بنفس السرعة المحددة سابقاً، و المعلومة من كافة، وبشكل ثابت ومنتظم، لا يزيد و لا ينقص، لا يصيبه تغيير فالأسبوع سبعة أيام، واليوم 24 ساعة..إلخ.

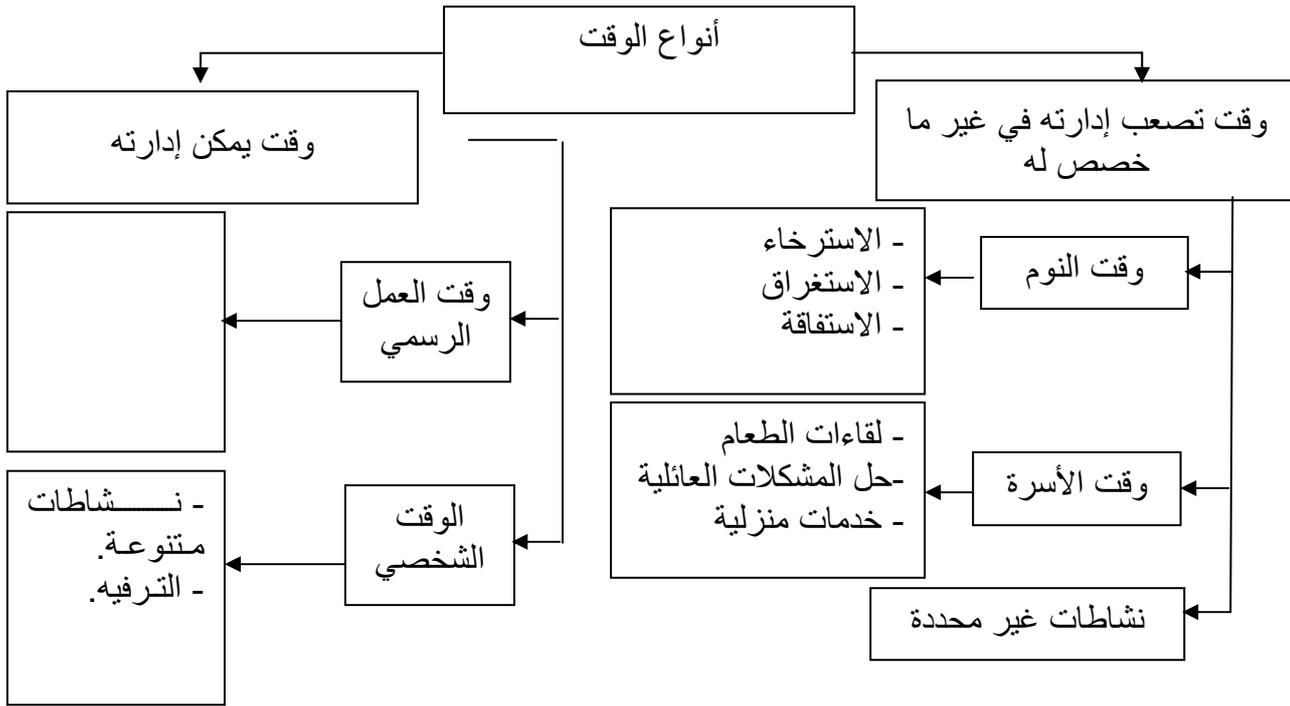
كما لا يمكن تصنيع الوقت، ولا يمكن إتاحتها بشكل أكثر مما هو متاح فعلاً، ولا يمكن شراؤه أو الحصول على المزيد منه من أي مصدر من المصادر حيث لا يوجد أكثر امتداداً من الوقت و لا يوجد أندر منه.

3.2.1.2.1. قابلية الاستغلال و الاستثمار

الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم و الحجم و هو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد و يحق لكل منهم استخدامه و استغلاله وفقاً لمطلق إرادته، دون قيود أو شروط، فهو قابل للاستغلال و الاستثمار دون عوائق أو متطلبات لأنه ببساطة الوجه الآخر لعملية الحياة.

2.2.1. أنواع الوقت

بصفة عامة ينقسم الوقت إلى نوعين أساسيين هما: وقت تصعب إدارته في غير ما خصص له، ووقت يمكن إدارته حسب الشكل رقم 02 وهذا ما نوضحه من خلال ما يلي:



الشكل رقم 02: أنواع الوقت ومجالات تقسيمه [17] ص 300.

1.2.2.1. وقت تصعب إدارته في غير ما خصص له

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، حيث لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة، مثل النوم، الأكل الراحة و العلاقات الأسرية و اجتماعية المهمة [18]، إذ نوضح ذلك فيما يلي:

1.1.2.2.1. وقت النوم

وهو وقت ضروري و لازم للإنسان وصحته وعافيتها ولا يستقيم توازن الإنسان النفسي و العصبي والجسماني إلا به، ويتم تقسيم وقت النوم إلى ثلاثة أنواع هي [12] ص 95:

1.1.1.2.2.1. وقت الاسترخاء

وهو الوقت الذي يبدأ فيه الفرد الاستعداد للنوم، و التمهيد له، سواء بالاضطجاع للاستماع إلى موسيقى هادئة، أو بالحوار الهادئ، أو بالمطالعة...إلخ.

2.1.1.2.2.1. وقت الاستغراق في النوم

وهو تحول الفرد من مرحلة الاسترخاء إلى مرحلة الاستغراق في النوم و الانتقال بالإحساس و الشعور من مرحلة التنبيه وردود الأفعال، إلى مرحلة الراحة وعدم الفعل.

3.1.1.2.2.1. وقت الإيقاظ و الإفاقة و التنبيه التدريجي

وهو وقت الاستيقاظ و الإدراك، و استعادة الشعور و الحيوية، و امتلاك الحركة الواعية الرشيدة و استرجاع المعلومات و الخبرات و البيانات السابقة و استعادة القوة و الرغبة، حيث تختلف مدة هذا الوقت باختلاف المرحلة العمرية التي يمر بها الفرد، كما تختلف عادات النوم وميعاده وساعاته وممارسته من فرد إلى آخر، ومن شعب إلى آخر، ومن بلد إلى آخر، إلا أنه ضروري وقلمما نتحكم فيه.

2.1.2.2.1. وقت الأسرة والعائلة

وهو الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته أو عائلته، يتبادل فيه الحوار مع زوجته وأولاده، أو مع والديه وأخوته، وهو بدوره يتكون مما يلي [12] ص96:

- لقاءات الطعام وتناول الوجبات مع الأسرة، حيث تعتمد هذه اللقاءات على إحساس الفرد بعائلته و أهمية أن يجتمع أفرادها حول مائدة الطعام معا.

- وقت مشاهدة التلفزيون، سواء لمتابعة نشرات إخبارية، أو حصص أو أفلاما أو برامج أخرى لها وقت محدد اعتمدت الأسرة أن تجلس إليه.

- الوقت المخصص لحل المشكلات العائلية و الأسرية، والذي يفرض ذاته على الفرد، و يجبر على أن يخصص له وقتا.

3.1.2.2.1. نشاطات غير محددة

لقد تم تحديد الأنواع السابقة للوقت بشكل عام، بالرغم من وجود بعض الفوارق و الاختلافات بين الأفراد، من حيث الديانات و الاختلافات الفردية و العادات و التقاليد، لذلك خصصنا هذا النوع من الوقت للنشاطات غير المحددة التي يقوم بها الإنسان و التي هي على درجة من الأهمية بالنسبة له كالعبادة، أو ممارسة بعض الأشياء ذات الطبع الخاص.

2.2.2.1. وقت يمكن إدارته

و هو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة [18]، كالدراسة أو ممارسة الهوايات وغيرها، إذ يمثل هذا النوع بالذات من الوقت التحدي الكبير الذي يواجه كل فرد، إذ تختلف درجة التحكم فيه من شخص لآخر.

1.2.2.2.1. وقت العمل الرسمي

كل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع، وعدد الساعات المخصصة للعمل يوميا في أغلب دول العالم هي ثماني ساعات، حيث تعتبر هذه الأخيرة وقت الدوام الرسمي [19]، وينقسم هذا الوقت كما يلي:

1.1.2.2.2.1. وقت المواصلات

وهو الوقت المستغرق للانتقال من المنزل إلى العمل و العكس، وما قد يتطلبه ذلك من أنشطة فكرية وأعمال جسدية، ويختلف هذا الوقت من شخص إلى آخر حسب الوسائل المستعملة في التنقل ومدى قرب أو بعد العمل عن مقر الإقامة.

2.1.2.2.2.1. وقت الاتصالات

تعتبر الاتصالات أساس العمل في المؤسسة بهدف تبادل الأفكار و المعلومات فهي تأخذ جزء من الوقت ويختلف مقداره تبعاً لوسيلة الاتصال المستخدمة، وحسب ظروف العمل و إمكانياته المادية حيث يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 % من وقت المسيرين نظراً لطبيعة المهام المسندة إليهم من إرشاد، توجيه، نقاش، ردود فعل، إجابات شفهية و كتابية، اجتماعات، لقاءات، علاقات خارجية وغيرها، و تقل لدى المستويات الإدارية الأقل بسبب وضوح و الاختصاصات المسندة بها [13] ص 48.

3.1.2.2.2.1. وقت العمل الفعلي التنفيذي

و هو الوقت الذي يقوم فيه العامل بممارسة عمله وفقاً للتوصيف الوظيفي والاختصاصات و المهام المسندة إليه، و ما يمارسه من أنشطة ذهنية وبدنية للقيام بذلك [12] ص 97، حيث يقدر وقت العمل الرسمي بـ 8 ساعات في اليوم، و يختلف استغلال هذا الأخير من فرد لآخر، و نوضح ذلك من خلال المعادلة التالية:

وقت العمل الرسمي = وقت العمل الحقيقي + الوقت الضائع.

حيث يمثل، وقت العمل الحقيقي: الوقت الذي يقابله إنتاج.

أما الوقت الضائع: فهو الوقت الذي لم يدخل في العملية الإنتاجية.

2.2.2.2.1. الوقت الشخصي

يقصد بالوقت الشخصي، تلك الفترة الزمنية المتاحة للشخص، بعد انتهاء فترة العمل اليومي الرسمي، والتي يستطيع خلالها أن يقوم بنشاطات متنوعة كما يشاء، لأن أية ضوابط أو تعليمات رقابية إدارية أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطا سلوكيا معيناً، حيث يحتاج الإنسان للترويح عن نفسه، و التمتع و الترفيه، حتى لا يقع ضحية القلق و الضغط و الاضطرابات و الشد العصبي، و من ثم فإنه يمارس هوايات متعددة، أو قد يفضل الدراسة أو المطالعة لتطوير ذاته، و قد يختار مزيجاً من الأنشطة، و من ثم يقسم وقته بين الترفيه و الاستماع والاستفادة [12] ص98.

من هنا تبدو أهمية إدارة الوقت الشخصي، و استغلاله استغلالاً أمثلاً، لأن سوء استغلاله يؤثر سلباً على جوانب عديدة في حياة الفرد.

3.2.1. أهمية الوقت في المؤسسة المعاصرة

يعتبر الوقت عنصراً مهماً في العملية الإدارية، بل ويعتبر عنصراً رئيسياً يجب أخذه بعين الاعتبار عند حساب مستوى الإنتاجية، إضافة إلى كونه أحد عوامل الإنتاج [10] ص97، و يعتبر من أندر وأخطر العناصر التي تتعامل معها الإدارة. و تكمن أهميته في المؤسسة المعاصرة فيما يلي:

1.3.2.1. الوقت مورد من موارد المؤسسة وعنصر من عناصر المنافسة

يعتبر الوقت أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب و لا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد الأخرى في المؤسسة، لأن الوقت متاح أمام الإدارة لكي تنجز من خلاله عملياتها من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن التحكم في حدوده بالزيادة أو النقصان، فالمتاح في اليوم الواحد هو أربع و عشرون ساعة، لا يمكن تمديده و لا تقليصه، و عندما ينقضي لا يمكن استعاضته أو إرجاعه.

و الواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر- استئجار مبنى أو شراء آلات- لذلك تعتبر تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد العاملين أو استهلاك المواد أو آلات أو لإيجار أرض[13] ص37.

كما يعتبر الوقت عنصراً من عناصر المنافسة، لا بد من استثماره لتحقيق الوصول الأسرع و الأكفأ إلى السوق و العملاء الحاليين و المرتقبين، خاصة و نحن في عصر العولمة و التطور التكنولوجي و اشتداد المنافسة بين المؤسسات، حيث بدأت تنتمى لديها متطلبات تفعيل العوامل التالية[12] ص6:

- الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو قصور أو نقص، و تقوم بإصلاح أي خطأ قبل حدوثه و معالجة أسبابه فور التنبؤ به للوقاية و الحماية.
- السرعة الفائقة التي تختصر الوقت و تسابق الزمن، و التي تدفع بالأداء و الانجاز إلى أعلى مستواه.
- الإشباع المتميز الذي يرتقي باحتياجات الزبون و رغباته و يجعلها المحور الرئيسي لنشاط المؤسسات بمختلف مجالاتها.

2.3.2.1. أهمية الوقت في اتخاذ القرار

إن القرارات التي يجب على الإدارة اتخاذها من الضروري أن تتم في التوقيت المحدد و الصحيح، حتى لا يترتب عليها ضياع للأثر الايجابي للفرص التي قد تكون متاحة في توقيت بعينه دون غيره، أو تعميق للأثر السلبي للتحديات التي قد تتأخر الإدارة عن مواجهتها، لأن ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة هو نمط استغلالها للوقت المتاح أمامها لاتخاذ قراراتها من خلال كفاءة استخدام الوقت- أي الاستثمار الكلي أو الجزئي للوقت المتاح - وفعالية استخدام الوقت، و نعني به استخدام الصحيح أو الخاطئ للوقت المتاح[20] ص20.

3.3.2.1. أبعاد الوقت

إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة على كافة المستويات لتحقيق أكبر انجاز في أقل وقت، من خلال توظيفه بأبعاده الثلاثة - الماضي، الحاضر و المستقبل- بأعلى كفاءة ممكنة و في المجالات التي تحقق أعلى قيمة مضافة و هذا ما نوضحه فيما يلي[21] ص191:

1.3.3.2.1. الوقت الماضي

إن الوقت الماضي هو مصدر للخبرة و المعرفة التي تستفيد منها المؤسسة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابقة اتخاذها في تلك المواقف، وما تحقق منها من نتائج، فالإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها و لا تهدر الخبرات المكتسبة بل تعمل على تعظيم فرص التعلم وتخليق المعرفة، لذا تعتمد الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم

وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه، بل و تحديثه.

2.3.3.2.1. الوقت الحاضر

الوقت الحاضر هو التجربة الحية التي تعيشها الإدارة لحظة بلحظة وتتعرف على ما يجري أنيا، فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأدوات و العمل على علاجها أولا بأول.

3.3.3.2.1. المستقبل

أما المستقبل فهو نتاج التخطيط و التصميم و الإعداد باستثمار تجارب الماضي وخبرات الحاضر و التوقعات و التنبؤات الذكية.

3.1. ماهية وأهمية إدارة الوقت

أصبح الوقت يمثل أحد أهم الموارد المتاحة في المؤسسة، نظرا للتغير الجذري الذي شهده العالم خلال القرن الماضي، والذي كان للتطور التكنولوجي الدور الأساسي فيه حيث مكن المؤسسات من القيام بمئات المعاملات في ثوان و عقد الصفقات في مختلف أماكن العالم من خلال أنظمة الحاسوب و الاتصالات الآلية، وبذلك أصبح التحكم في الوقت بمثابة امتلاك سلاح جوهري يمكن المؤسسة من النمو و البقاء [22] ص08، و عليه نوضح في هذا المطلب أهم مراحل تطور إدارة الوقت و أهم التعاريف التي تناولت الموضوع و أهميته فيما يلي:

1.3.1. التطور التاريخي لإدارة الوقت

إن قضية استثمار الوقت ليست وليدة العصر بل بدأت منذ صدر الإسلام، إلا أن الاهتمام بهذا الموضوع من الناحية العملية بدأ في أواخر القرن الثامن عشر و مطلع القرن التاسع عشر و بالضبط بظهور نظرية الإدارة العلمية، حيث ساهم روادها في دراسة الحركة و الوقت، إلا أن هذه المحاولات لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، أين تطورت الحياة و تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، و الجودة الشاملة للمنتوج أو الخدمة من حيث الدقة و السرعة وهذا ما نوضحه في ما يلي:

1.1.3.1. إدارة الوقت في الإسلام

لقد عرف المسلمون إدارة الوقت قبل أن تعرف في الإدارة الحديثة بما يزيد على أربعة عشر قرنا وذلك استنادا إلى نصوص القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة حيث مارس النبي صلى الله عليه وسلم إدارة الوقت في حياته ممارسة عملية قولية و فعلية، حيث كان قائدا و إماما ينهج سياسة حكومية تحقق مصلحة الأمة بالأسلوب الذي كان يراه مناسبا، و هذا ما نوضحه فيما يلي [23] ص15:

1.1.1.3.1. وظيفة التخطيط

إن تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات هو عنصر هام من عناصر تخطيط الوقت فلا بد من ترتيبها ترتيبا منطقيًا و بذل الأسباب و توفير الإمكانيات و تجنب التسويف و الكسل للوصول إلى الغايات، حيث قال صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد: "المؤمن القوي خير و أحب إلى الله من المؤمن الضعيف و في كل خير، احرص على ما ينفعك و استعن بالله و لا تعجز".

كما نهى الرسول صلى الله عليه وسلم على التحسر على ما فات و أمر بالتسليم بقضاء الله و قدره، حيث قال: " وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا و كذا، ولكن قل قدر الله و ما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان"، لأن تحقيق الهدف مرهون بسلامة التخطيط و حسن أداء العمل، و على الإنسان أن يتعض من أخطائه السابقة و يتفاعل للمستقبل، إذ قال صلى الله عليه وسلم: "لا يلدغ المؤمن من حجر واحد مرتين". أي اتخاذ الحيطة و الحذر و الاستفادة من أخطاء الماضي.

2.1.1.3.1. وظيفة التنظيم

يعد التنظيم من الوظائف الإدارية الهامة التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم و من أبرز سمات تنظيم الوقت التي مارسها هي:

1.2.1.1.3.1. وظيفة التفويض

يعد التفويض من أهم مبادئ إدارة الوقت فالإنسان لا يستطيع القيام بكافة المسؤوليات مهما أوتي من قدرة حيث فوض أمته في التبليغ عنه بقوله: " بلغو عني و لو آية".

2.2.1.1.3.1. تقييم العمل و تحديد الاختصاصات

إن إسناد العمل لأهل الدراية و الخبرة يساعد على إنجازهِ ويوفر الكثير من الوقت و الجهد وقد حذر الرسول صلى الله عليه وسلم من إسناد الأمور إلى غير أهلها حيث قال: " إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة".

2.1.1.3.1. وظيفة التوجيه

التوجيه و الإرشاد من أفضل الأعمال وأجلها في الإدارة في الإسلام وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بالتوجيه بعناصره الثلاثة: الاتصال، القيادة، و التحفيز ومن توجيهات تحفيز المرؤوسين قوله: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

3.1.1.3.1. وظيفة الرقابة

الرقابة في السنة النبوية نوعان: ذاتية وإدارية، تتجلى الذاتية في قوله: " الكيس من دان نفسه و عمل لما بعد الموت و العاجز من أتبع نفسه هواها و تمنى على الله الأمانى." و تتجلى الرقابة الإدارية في قوله: " أبلغوني حاجة من لا يستطيع إبلاغها فإنه من أبلغ ذا سلطان حاجة من لا يستطيع إبلاغها ثبت الله قدميه على الصراط يوم تزل الأقدام".

2.1.3.1. إدارة الوقت ونظرية الإدارة العلمية

كانت الثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر تمهيدا لحضارة صناعية جديدة أسهمت في إضافة العديد من المتغيرات و التطورات- أهمها زيادة حجم المصانع، التوسع في استخدام الآلات وكثافة الإنتاج- أثرت على تشكيل المجتمع الإنساني وتحوله من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، يهتم بالبحث عن أفضل الطرق لإدارة العمل و المؤسسات بطرق أكثر فاعلية، حيث بدأت منظمات الأعمال تتخذ موقعها كعامل رئيسي مسيطر على المجتمع و اتجهت نحو التنافس و البحث المجرى على الربح و احتلال مكانة متميزة في السوق [24] ص20، و نتيجة هذا الإطار التاريخي

و الاجتماعي ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع و الظروف التي نبعت فيها النظرية، إذ نتناول فيما يلي إسهامات أهم رواد الإدارة العلمية فيما يتعلق بدراسة الوقت.

1.2.1.3.1. فريدريك تايلور

كان فريدريك تايلور مهندسا صناعيا مهتما بالكفاءة الصناعية، وأثناء عمله في شركة Midvale للصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، لاحظ ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم، وأطلق عليها اصطلاح **Soldiering**، و الذي يعني التظاهر بالعمل. في حين أن العمل الحقيقي لا يستغرق إلا جزء بسيطاً من الوقت العامل [7] ص 62. فقام بتحديد الوقت الأنسب الذي تتطلبه أي حركة أو وحدة من وحدات فعيين موظفا لمراقبة الأعمال الحديثة و تسجيل الوقت اللازم لإنجازها مع مراعاة الوقت للراحة أو التأخيرات المفاجئة، وكان مجموع الأجزاء يسمى "وحدة" و أي عمل هو مجموعة وحدات و إذا أراد مثلا معرفة الوقت اللازم لأي عملية، يقوم بجمع الأوقات اللازمة لمجموع وحدات هذه الأخيرة، و بذلك يتم التوصل عمليا إلى الوقت اللازم لأي عملية من عمليات الإنتاج [25] ص 17.

و أجرى تايلور أيضا دراسة على الحركات وعلى الآلات و الأدوات المستخدمة وهذا ما سمي فيما بعد دراسة الزمن و الحركة بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الحركات التي يؤديها العامل حتى ينجز العمل بأقل وقت و جهد ممكنين، كما حاول تطبيق مبدأ المكافأة على الوحدة الإنتاجية في دراسته، أي مكافأة العامل حسب الوحدات التي أنتجها بحيث تبرز كفاءة المجتهد و يزيد مدخوله بنفس النسبة [25] ص 17.

و خلاصة القول، هي أن تايلور قد ركز من خلال دراسته السابقة ضمن المصنع الصغير أو الورشة، على الوقت و الحركة و العمال و الرقابة الشديدة، دون الدخول في تفاصيل أوضاع العمال الاجتماعية، أو تطلعاتهم، أو إشباع حاجاتهم الإنسانية.

2.2.1.3.1. فرانك وليليان جيلبرت

لقد أدى فرانك وليليان جيلبرت دورا رائدا من حيث دراسة الحركة و الزمن، وكان أكبر إسهام لهما، في صناعتي البناء و الأدوية حيث تأمل جيلبرت في أنواع الحركات التي يقوم بها البنائون في عملهم، ثم قام بدراستها، و وضع قواعد و إجراءات ترفع من كفاءة العمل، وقد استطاع أن يخفض عدد الحركات من 18 إلى خمسة حركات فقط، فزادت الإنتاجية إلى الضعف، أما في مجال الصناعات

الطبية، فقد صمم حجرة عمليات وأخضع إجراءاتها لعملية تطوير ترتب عليها انخفاض ملحوظ في الوقت الذي يستغرقه إجراء العمليات الجراحية للمرضى وقد ساعدته في هذا المجال زوجته ليليان التي كان لها اهتمام كبير بعلم النفس و الإدارة [7] ص 64.

و كانت الأداة الرئيسية التي استخدمها في بحثهما هي دراسة الحركة، و التي تتضمن تقليل الحركات اللازمة للقيام بكل وظيفة والإبقاء على الحركات الأساسية جدا فقط وكان من بين الأوائل في استخدام أفلام الصور المتحركة بالعرض البطيء لتحليل نتائج الحركات بغية تحسينها إلا أنهما لم يستطيعا تحديد الوقت الذي تستغرقه الحركة لأن آلات التصوير لم تكن تعمل بسرعة ثابتة فاخترع جيلبرت ساعة دقيقة لضبط الوقت – ميكروكرونومتر-، و بالتالي استطاع أن يحلل كل حركة في الفيلم و تحديد الوقت الذي يستغرقه أداؤها.

واستمرت ليليان بعد وفاة زوجها بالبحث و الكتابة في مجال دراسات الحركة، وقد طبقت الأسلوب العلمي في هذا المجال على دور مديرة المنزل و على المعاقين [26] ص 78.

3.2.1.3.1. هنري جانت

لقد قدم جانت فكرتين أساسيتين حول دراسة الوقت هما [26] ص 80:

- فكرة الجدول الذي يقيس ويصور نشاط العامل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل، وهو ما يسمى جدول جانت و هو وسيلة تستخدمها الإدارة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، حيث يزود هذا الجدول المسيرين بشكل موجز و مفهوم بالأعمال الواجب إنجازها خلال فترة زمنية محددة، و كم من هذا العمل تم إنجازه و من الذي قام بإنجازه.

- فكرة مكافأة العامل، حيث قام بوضع نظام يتمكن العاملون بمقتضاه من الحصول على علاوة بالإضافة إلى الأجر، إذا هم تجاوزوا في إنتاجهم كمية الإنتاج المطلوب و الوقت المناسب. حيث كان الوقت المحدد لعمل معين يقوم على أساس ظروف العمل و حسن الأداء.

3.1.3.1. إدارة الوقت في العصر الحديث

رغم مساهمة فريدريك تايلور وأتباعه، إلا أنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، حيث بدأ التركيز على هذا الموضوع بالمفهوم الشامل و المتعارف عليه حاليا في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينات من القرن الماضي و كانت أول محاولة في هذا المجال لجيمس ماكي (James mekay)

في عام 1958، حيث وضع كتابه "إدارة الوقت" (the management of time) وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب، والتي لا تزال تتردد في وقتنا الحاضر هي "إذا كنت تشعر بنقص الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم." [13] ص20.

و بعد هذه الفترة الزمنية بالتحديد ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت الكثير من الأبحاث و الدراسات و المقالات و الكتب و العديدة في هذا المجال، وقد كان للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية أثرا كبيرا في زيادة الاهتمام بهذا الموضوع، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات و المواصلات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات و المؤسسات، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها [13] ص20.

و الحقيقة أن كثيرا من هذه المساهمات بدأت في العالم الغربي، و بشكل قليل جدا في العالم العربي، فأهم الباحثين في العالم الغربي نجد، بيتر دراكر وكتابه "المدير الفعال" (The Effective Executive) سنة 1967، و الباحث ماكنزي، في كتابه "مصيدة الوقت" (the time trap) في سنة 1972، فضلا عن كتابه "إدارة وقتك" (managing your time) بالمشاركة مع تدنجستون (1967)، كما أسهمت في هذا المجال الباحثة روز ماري ستوارت بدراستها "المديرون ونشاطاتهم" (Managers and their jobs) سنة 1967 علاوة على المساهمات الجيدة التي قدمت من جوزيف كوبر (joseph couper) (1962) وروس ويبر (rosse weber) (1972) و جاك فيرنر (jack fermer) (1980) [13] ص21.

أما في العالم العربي فقد أسهم سيد هوارى في هذا المجال بكتابه المدير الفعال سنة 1976، والأستاذ محمد شاكر عصفور بدراسته "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" سنة 1982، وبدراسة أخرى تتعلق بكيفية إشغال المدير لوقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية سنة 1980 [13] ص21.

2.3.1. تعريف وخصائص إدارة الوقت

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة و الشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان لأنها لا تقتصر على فرد دون غيره ، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون غيره، حيث ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص، فمن خلال هذا الفرع نبين ماهية وخصائص الإدارة الفعالة للوقت فيما يلي:

1.2.3.1. تعريف إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من مفاهيم التي يصعب الإجماع على تقديم تعريف واحد لها لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية و الجوانب الموضوعية و الجوانب التقنية أين يكمن اختلاف الآراء حولها، باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث وهذا ما نوضحه من خلال التعاريف التالية:

عرف دراكر إدارة الوقت بأنها: "إدارة الذات، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، و إدارة الذات تتطلب مهارة التخطيط، التنفيذ و الرقابة" [27] ص10.

كما عرفت بأنها: "عملية ذهنية تتطلب مجموعة من التقنيات و تأخذ في الحسبان أربعة عناصر هي: الإدارة والعزم،التنسيق،الفعالية و الوقت" [28] ص3.

كما تعرف بأنها: "مهارة فردية في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته" [29] ص95.

و في نفس السياق عرفت بأنها، "عملية شخصية تتناسب و الظروف الخاصة بكل فرد، تتطلب تغيير العادات السلبية و قوة الإدارة و الحزم". [30]

من خلال التعاريف السابقة تم التركيز على اعتبار إدارة الوقت إدارة للذات لأن الوقت محدد ومنتظم يمر بسرعة ثابتة ومعلومة للجميع، أي لا يمكن إدارته فالمعنى الحقيقي لإدارة الوقت هو تكيف الفرد مع الوقت وليس العكس – فإذا كان الوقت غير خاضع للسيطرة يعني أن الإنسان لا يسيطر على نفسه- وهي عملية ذهنية شخصية، مرتبطة بالفرد تتطلب الالتزام و الجدية و الرغبة في تغيير العادات السلبية كما تتطلب مجموعة من المهارات للتخلص من العراقيل ، و للوصول إلى الاستغلال الأمثل للوقت المتاح.

و من جهة أخرى يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها : عملية التخلص من مجموعة من الفوائض مثل: جهد يد عاملة غير ضرورية، المبالغة في التعامل مع العمل ، أو وقت انتظار لا ضرورة له، أي التخلص الدائم مما لا لزوم له و النشاطات التي لا قيمة لها، حتى يصبح العمل أكثر بساطة وسرعة وأقل تكلفة [31] ص11.

كما عرفت بأنها أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح في المؤسسة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في

تخطيط و تنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل و الظروف و المواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع [32] ص 84.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الوقت هي أسلوب إداري أي مجموعة من المعارف و السلوكيات و المراحل التي تشكل في مجملها عملية متكاملة يلجأ المديرون في مختلف المستويات الإدارية إليها لاستثمار و استغلال الوقت المتاح لهم من خلال تحديد مصادر ضياع الوقت و أسبابه، و إيجاد الوسائل المناسبة للتخلص منها، من أجل تبسيط العمل و ازدياد العمل وزيادة كفاءة الأداء.

و من التعاريف الشاملة المقدمة حول إدارة الوقت ما يلي:

إدارة الوقت هي: "القدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة، سواء كان ذلك في العمل أو المنزل أو في الحياة الشخصية، أو حتى عند وضع الأولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب أن ننجزها." [33] ص 63.

يوضح هذا التعريف أن إدارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتي بدورها تمكن الفرد من التحكم في الوقت و استغلاله في إتمام كافة الأعمال.

وقد عرفت أيضا بأنها: "إدارة الذات و إدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وهي عملية مستمرة تتطلب توفر الرغبة في التطوير، و التحليل و التخطيط و المتابعة و إعادة التحليل." [25] ص 15.

وهي "عملية مستمرة من التخطيط و التنظيم و التحليل و التقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة." [14] ص 19.

لقد ركز التعريفان السابقان على فعالية إدارة الوقت في تحقيق الأهداف من خلال مختلف الوظائف و الأساليب الإدارية المطبقة على النشاطات في الوقت المتاح.

وفي تعريف آخر حاول صاحبه الإمام بمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الوقت باعتبارها: " فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت و هو علم استثمار الزمن بشكل فعال و هو عملية قائمة على التخطيط

التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه المتابعة و الاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا." [12] ص17 و بالتالي يمكن حصر تلك الجوانب فيما يلي:

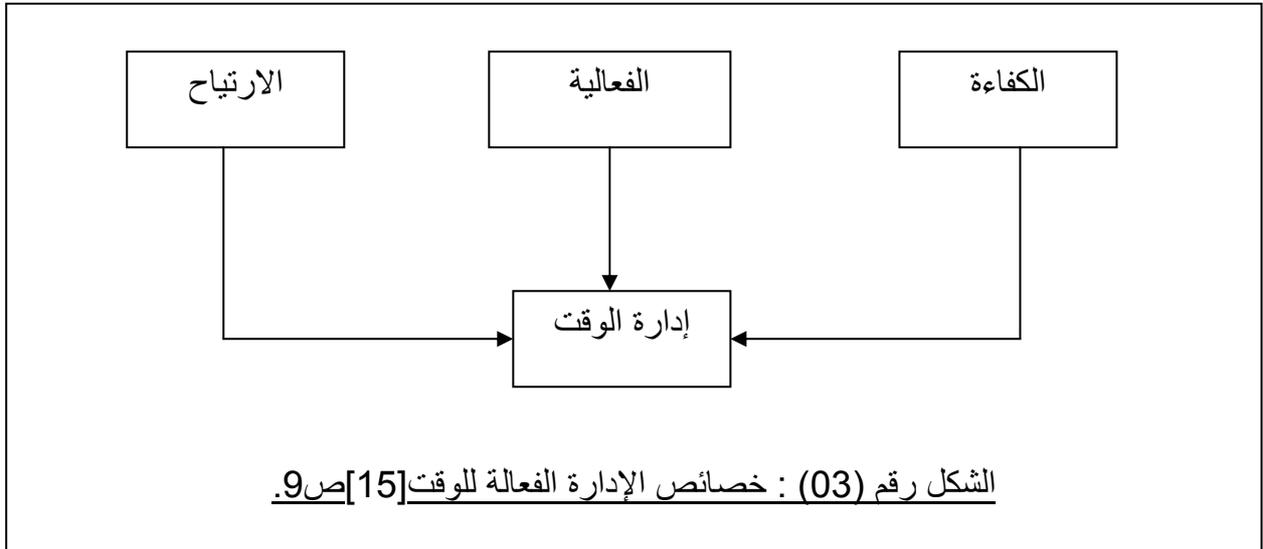
- إدارة الوقت فن لأنها تعتمد على المهارة و الخبرة و التجربة، مما يجعلها تختلف من شخص لأخر.
- إدارة الوقت علم لأن لها مبادئ وقواعد، وأساليب خاصة في حساب الوقت و التحكم فيه، مثل بيرت وخرائط جانت...إلخ.
- إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تجمع بين التخطيط التنظيم التحفيز المراقبة و الاتصال، من أجل تحقيق الأهداف.
- هي عملية هادفة تسعى إلى الإستثمار الأمثل للوقت لتحقيق النتائج من حيث الكم و النوع.

أما التعريف الذي نتبناه في هذا البحث هو: "أن إدارة الوقت هي عملية الإستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين المتطلبات العمل و الحياة الخاصة، و بين حاجات الجسد و الروح و العقل." [17] ص295 .

حيث تكمن فعالية إدارة الوقت في تحقيق الأهداف الموجودة باستخدام المواهب الشخصية و تحقيق الاستقرار الناتج عن التوازن بين المتطلبات الشخصية و العملية و الإجتماعية.

2.2.3.1. خصائص الإدارة الفعالة للوقت

من خلال التعاريف السابقة تتضح ضرورة توفر ثلاث خصائص تجب مراعاتها في النظر إلى الوقت و التعامل معه كما يتضح من الشكل التالي:



حيث يتضح أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت و تصف كيف يستطيع الفرد أن يتحكم في هذا العنصر النادر، وهذه العناصر هي:

1.2.2.3.1. الفعالية

أي تحقيق الأهداف المطلوبة من أول مرة، من خلال تحديد و أداء الأعمال الصحيحة و المفروض إنجازها في الوقت المحدد.

2.2.2.3.1. الكفاءة

بمعنى تحقيق المطلوب بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل قدر من الضياع أو الفاقد.

3.2.2.3.1. الارتياح

أي أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغوط النفسية و الجسمانية.

3.3.1. أهمية إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تمكننا من توزيع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم و المحدد، كما تؤدي إلى استثمار الموارد المتاحة بالأسلوب الأمثل، وبالتالي هي عملية مهمة ليس في العمل الإداري فقط بل في حياة الإنسان، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.3.3.1. أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد

تكمن أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد فيما يلي:

1.1.3.3.1. تحديد الأولويات

إن وضع لائحة بالمهام، وإعطائها أولوياتها، سيؤمن إنجاز أهم الأعمال في حياتنا و لو لم ننجز كل شيء بأقل جهد وأقصر وقت، و بالتالي يتبقى لنا وقت للإبداع و التخطيط للمستقبل و الراحة [34] ص16.

2.1.1.3.3.1. استثمار و توقع الفرص

إن إدارة الوقت تعني استغلال الفرص المتاحة لأن الفرصة سريعة الفوت بطيئة العودة، و ربما لا تعود لزوال وقتها أو اشتغال الإنسان بغيرها أو ضعف استثمارها، فمادام الإنسان في حالة استثمار فإنه يكسب الوقت ويحقق النجاح في الإنجاز، و يوازن وقت العمل مع الأوقات الأخرى [35] ص22.

3.1.1.3.3.1. تجنب التضارب في الوقت و الإحساس بالتوتر

بمجرد كتابة كل النشاطات، المسؤوليات و المهام في مكان واحد يساعد على التأكد من أن الأشياء لن تخط في وقت واحد، وإذا حدث تضارب في الأوقات سيتمكن ملاحظته مسبقاً، و ترتيب الأمور حسب الضرورة كما تساعد إدارة الوقت على راحة الضمير، حين نعرف بالضبط كم لدينا من عمل، و يكون لدينا برنامج زمني لتنفيذها [35] ص25.

4.1.1.3.3.1. العمل بطريقة ذكية لا بجهد أكبر

تعتبر إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال وبسيط، من خلال الإبداعات الشخصية، و التعبير الأفضل عن المواهب و المهارات [12] ص24.

2.3.3.1. أهمية إدارة الوقت في المؤسسة

تنعكس أهمية إدارة الوقت في المؤسسة فيما يلي:

1.2.3.3.1. التحديد الجيد والفعال، والواضح والسليم للاختصاصات

وهذا ما يساعد على تجنب الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير ضرورية أصلاً كما يؤدي إلى توزيع المهام بين الموظفين بعدالة، حسب الاختصاصات و المهارات المطلوبة في كل وظيفة، وهذا يمنع من جهة أخرى التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، وتنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يساهم في الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ومعالجة أي عاقل أو غير مستغل، ورفع مستوى الإنجاز و اكتساب مزايا تنافسية و قدرة أكبر على التواصل و الاستمرار [12] ص 20.

2.2.3.3.1. زيادة الإنتاجية الفردية و الجماعية للعاملين

تساهم إدارة الوقت في رفع الإنتاجية الفردية و الجماعية للعاملين و المؤسسة ككل، و من ثم تحسن قدرتها على المنافسة، و إتاحة المزيد من الإنتاج بنفس عوامل الإنتاج، و بأقل قدر ممكن من التكاليف، مما يؤدي إلى القضاء على كافة صور العاقل [12] ص 25.

3.2.3.3.1. تحسين الأداء العام وتخفيض التكاليف

يتم تحسين الأداء العام بالقضاء على الضائع في العمليات الإنتاجية و بالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة و تحسين صورة المؤسسة و امتلاك مزايا تنافسية أكبر [12] ص 25.

4.2.3.3.1. تحسين ظروف العمل وتوفير المزيد من الراحة

و يتم ذلك من خلال تحديد ما يجب على الفرد القيام به من الأنشطة و الواجبات و المهام وما يتعين عليه تفويضه و التخلي عنه لمعاونيه، وهذا ما يساعد على تقليل الجهد و التعب و زيادة استغلال الوقت و ما ينجم عنه من زيادة دخل المؤسسة و بالتالي تحسين ظروف عمل العاملين، هذا ما يحقق الدافع نحو الابتكار و خلق الإبداع، و الارتقاء إلى مستويات عليا من التقدم، و تحقيق ميزة تنافسية مبنية على الإنجاز المتميز [12] ص 148.

5.2.3.3.1. زيادة الأجور وعنصر الرضا الوظيفي

إن تدريب العاملين على زيادة مهاراتهم في استثمار الوقت ، يؤدي إلى تحسين أدائهم و رفع قدراتهم الإنتاجية، و بالتالي يزداد عطاؤهم للمشروع، و تقل عوامل ضياع الوقت، و من ثم يزداد الإنتاج جودة و كما، مما يؤدي إلى زيادة أجورهم و مرتباتهم و حوافزهم ومكافآتهم بشكل ملموس، يتناسب مع التحسين في الأداء[12] ص152.

كما تساعد إدارة الوقت على زيادة عنصر الرضا و الوظيفي، و الرضا العام للعاملين، وهو بالتالي أمر يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل في المؤسسة وزيادة الاستقرار الوظيفي، وزيادة العمر الإنتاجي للعامل، وتحسين قدراته و صقل مواهبه ومهاراته، ومن ثم زيادة مردود العائد المتولد من استثمار الكوادر البشرية سواء من خلال التدريب والتعليم، أو من خلال استثمار تكلفة الأخطاء التي حدثت[12] ص152.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص ما يلي:

تعددت تعاريف الإدارة لكنها بصفة عامة تدور و تتركز حول إنجاز الأعمال بشكل منسق و منظم و فعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، و هذا ما يتطلب استغلالاً جيداً و فعالاً لكل الطاقات و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و يأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات بل في مقدمتها.

يعتبر الوقت مورداً هاماً من موارد المؤسسة إن لم يكن أهمها إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، و هو رأس المال الحقيقي للإنسان و بالتالي يصبح من الأهمية التعامل مع الوقت بأسلوب علمي، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد التطبيقات الهامة في المجال الإداري.

تكمُن أهمية إدارة الوقت في كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل و الفعال للوقت و ليس تغييره أو تعديله، أو تطويره فهذا غير ممكن، و هذا ما يستلزم الاستفادة من الموارد البشرية، المالية و المعلوماتية ضمن هذا الوقت بكفاءة و فعالية لأنه إن لم تكن قادرين على إدارة الوقت فلن نستطيع إدارة أي شيء آخر.

بالرغم من أن التركيز على الموضوع إدارة الوقت بالمفهوم العلمي الشامل و تعارف عليه حالياً بدأ في أواخر الخمسينيات و أوائل الستينيات من القرن الماضي، إلا أنه لا يجب أن نغفل مبادرة فريدريك تايلور و أتباعه في دراسة الحركة و الزمن التي تعتبر البداية في مجال الاهتمام بدراسة الوقت و التفكير في إدارته و يكمن الفرق الأساسي بين الإدارة التقليدية و الإدارة الحديثة، في اعتبار الوقت مورداً وليس قيوداً.

إدارة الوقت هي إدارة الذات و إدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، و هي تتطلب مجموعة من المبادئ و الأسس نوضحها في الفصل اللاحق.

الفصل 2 أسس ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

إن إدارة الوقت عبارة عن عملية هيكلية تنفيذية تبنى على الواقع العملي في إطار رؤية مستقبلية لتفعيل عنصر الزمن، وتحقيق أقصى استفادة منه [12]ص116 و هي تتطلب مجموعة من الأسس و المبادئ تتجلى من خلال كل وظيفة من وظائف الإدارة، فما هي هذه الأسس و المبادئ ؟ و هذا ما نوضحه فيما يلي:

1.2. تخطيط الوقت

يمثل التخطيط للمستقبل نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، فكلما أعطينا التخطيط وقتاً أكبر، سهلنا عملية التنفيذ ، و تقلص الوقت اللازم لإنهاء الأعمال، و تنخفض التكاليف الكلية للمؤسسة، كما يتضح للمسير الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه، و الأهداف التي يسعى لتحقيقها على المدى البعيد أو القريب ، ضمن الإمكانيات المتاحة، و من مقومات التخطيط الناجح للوقت ما نبنيه فيما يلي:

1.1.2. خطوات تخطيط الوقت

التخطيط هو استشراف المستقبل و التنبؤ بما يجب القيام به من أنشطة، و الأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، وهو قائم على إخضاع العوامل و العناصر المختلفة في المؤسسة للتوظيف الشامل و المتكامل، بهدف رفع إنتاجية المؤسسة و كفاءتها بما يساعد على إكسابها مزايا تنافسية تؤهلها للاستمرار [12]ص122.

و يرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة، أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، و لا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي و الزمني، خالية من التعارض أو التناقض و مرنة تأخذ في الحسبان المتغيرات البيئية المختلفة، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة، التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة و ضمن الإمكانيات المحددة من تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية [14]ص79.

فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر و عمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية نوضحها فيما يلي:

1.1.1.2. تحديد الوقت المتاح و الأعمال المطلوب إنجازها

يعتبر تحديد الوقت المتاح من أهم خطوات التخطيط ، لأنه يؤدي إلى الالتزام بالأعمال، كما يكسب كل من المسير و العمال الوعي بأهمية سرعة الإنجاز و دقة الأداء، وتجنب عدة مشاكل كالأضطراب و التداخل في الأعمال و غيرها من العراقيل التي تضر مصلحة المؤسسة ككل [12]ص123. بعدها يتم تحديد ما هو مطلوب إنجازه من أعمال و مهام و أنشطة، و ذلك في ظل ظروف و موارد و إمكانيات و قدرات معلومة و معروفة مقدما، و متفق عليها، و يشمل ذلك جانبيين هما [12]ص30:

1.1.1.1.2. المهام الكمية

هي المهام التي يتعين أن تكون في شكل كمي رقمي محدد، كعمل مطلوب إنجازه و في الوقت ذاته يمكن قياسه، ومتابعة تطور المراحل التي يمر بها، ومعرفة أوجه القصور أو الانحراف الذي يحدث في كل مرحلة، و التدخل لمعالجته قبل أن يستفحل، اختصارا للزمن، وحسن استغلال للوقت.

2.1.1.1.2. نوعية و جودة الإنجاز

أي الجانب الكيفي الذي يتصل بالنوعية و جودة الإنجاز، لضمان قبول السوق للمنتجات التي تقدمها المؤسسة سواء كانت: سلع، خدمات أو أفكار، حيث تعتبر الجودة أساس و مقوم وجود و نجاح و استمرار المؤسسة. لأن النوعيات الرديئة لا ينتج عنها فقط الفضلات و المرفوضات، بل تهدر الوقت و الجهد و الموارد المتاحة في إعادة التصنيع و الإصلاح، مما ينجم عنها تكاليف إضافية للمؤسسة [30]ص63.

2.1.1.2. ترجمة الأعمال إلى أهداف

و يتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها، و عادة ما تحدد هذه الأخيرة بشكل هرمي، قاعدته الأهداف الإستراتيجية تعلوها الأهداف السنوية و نصف السنوية، فالأهداف الشهرية و الأسبوعية و اليومية. و حتى تكون الأهداف جيدة لابد من مراعاة النقاط التالية:

1.2.1.1.2. أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين

و يرتبط هذا الأمر بدرجة المشاركة التي قد يسمح بها الرئيس المباشر عند وضع الأهداف. و تؤثر درجة المشاركة مباشرة على مستوى الالتزام و الانضباط في تحقيق الأهداف الموضوعية، فكلما زادت درجة المشاركة زادت درجة الالتزام بتحقيق هذه الأهداف، وعلى مختلف المستويات [14]ص81.

2.2.1.1.2. أن تكون الأهداف مكتوبة

تساعد كتابة الأهداف على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلا عن أن كتابتها تساهم في تقييم الأداء الإداري لها باستمرار، وبالتالي تتيح إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها، إذا ما تطلب الأمر ذلك [27]ص18.

3.2.1.1.2. أن تتميز الأهداف بالواقعية و قابلية التحقيق

أي في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى تمشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها، و اتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع و مع الأهداف الوطنية [27]ص18.

4.2.1.1.2. أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس

يقصد بذلك أن تكون الأهداف محددة و غير غامضة، بحيث يسهل وضع نقطتي بداية ونهاية لها، و تزداد الأهداف وضوحا إذا أمكن وضعها في صيغة رقمية أو كمية، بحيث يسهل تقييم درجة تحققها في نهاية الخطة [14]ص21.

5.2.1.1.2. وضع جدول زمني للأهداف

إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد على قياس مدى الكفاءة و الفعالية في تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة المحددة، و يفترض توزيع النشاطات خلال هذه الفترة المتاحة تبعا لأولويات الأهداف، لتحقيقها في الوقت المحدد مسبقا [14]ص21.

6.2.1.1.2. انسجام الأهداف

أي أن تكون الأهداف سواء الرئيسية أو الفرعية، منسجمة مع بعضها البعض، بحيث لا يؤثر أو يعيق أو يعرقل تحقيق الأهداف الأخرى، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها، و يحصل التعارض أو التناقض غالباً، في حالة عمل الإدارات بشكل منفصل، وعدم التنسيق بينها، فضلاً عن تدنى مستوى المشاركة في صياغة وتحديد الأهداف [14]ص22.

3.1.1.2. تصنيف الأعمال و وضع البرامج التنفيذية

بعد تحديد الأهداف يتم تقسيم الأعمال إلى مجموعتين، ثم يتم إنجاز البرامج التنفيذية، و هذا ما نوضحه في الخطوتين التاليتين:

1.3.1.1.2. تصنيف الأعمال وترتيب الأولويات

حيث يتم تصنيف الأعمال من حيث الزمن إلى مجموعتين هما:

1.1.3.1.1.2. مجموعة الأعمال التي تتم بالتتابع

و هي الأعمال التي تتم بشكل متلاحق، و متتالي ومتتابع، حيث يتم وضعها في إطار تتابع زمني، و وفق جداول تنفيذ متلاحقة، كل منها في خط مستقيم ، بحيث يظهر أي الأعمال سابق للآخر، و أي منها يتعين إتمامه أولاً قبل الشروع في الآخر، خاصة و أن بعض العمليات تمثل قاعدة أساس و ارتكاز للمراحل الأخرى [12]ص132.

2.1.3.1.1.2. مجموعة الأعمال التي تتم بالتلازم

و تشمل الأعمال غير المرتبطة ببعضها البعض بصفة مباشرة بحيث يمكن أداؤها في نفس الوقت، و هنا تبرز أهمية ترتيب الأولويات، حسب درجة الأهمية و الاستعجال، حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع [29] ص73:

1.2.1.3.1.1.2. أعمال ضروري أدائها

و هي أعمال في منتهى الأهمية، قد تتعلق بعملاء مهمين، مواعيد اقتراب تاريخ إنائها، أو فرص للنجاح أو التقدم.

2.2.1.3.1.1.2. أعمال واجب أدائها

و هي أعمال متوسطة الأهمية، تؤثر في تحسين العمل و أدائه و لكن ليس لها مواعيد نهائية للإنجاز.

3.2.1.3.1.1.2. أعمال أقل أهمية

وهي الأعمال الأقل أهمية، و غير عاجلة و التي يمكن تأجيلها كالأعمال الروتينية، و الأشياء المتكررة.

2.3.1.1.2. وضع البرامج التنفيذية

أي وضع برنامج زمني يوضح التوقيتات المعيارية القياسية وتحديد المهام والأعمال و الأنشطة التنفيذية، من أجل الاستخدام الأمثل لكافة العناصر بما فيها عنصر الوقت، ويتضمن البرنامج الزمني تحديد دقيق لمختلف الطرق و الإمكانيات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف، وقد يحتاج الأمر إلى أن يكون هناك برنامج رئيسي، يتضمن عددا من البرامج الفرعية المشتقة، أو المكملة، أو المساعدة التي تضمن نجاح التنفيذ، و يتم وضع البرنامج وفق الخطوات التالية [12]ص133:

- تحديد المهام المطلوب تنفيذها لتحقيق هدف البرنامج، وأن تكون هذه المهام واضحة وبشكل يسهل فهمها واستيعابها.

- تقسيم المهام إلى أنشطة ذات مراحل متعاقبة محددة بحيث يمكن ترتيبها.

- تحديد الوقت القياسي و المعياري لكل مرحلة، و تحديد الوقت الإجمالي للبرنامج و تحديد الوقت المحدد للبدء فيه، و الانتهاء منه.

- تحديد الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية وتوفيرها لتسهيل وتأكيد تنفيذ البرنامج.

- تحديد مسؤولية تنفيذ البرنامج و حدود السلطة و مسارات و خطوط انسياب المعلومات و الاتصال، و خطوات المراجعة و التقييم و نظم التقارير.

- تنفيذ البرنامج و إجراء الخطوات اللازمة لأي تعديل قد يكون ضروري.

حيث يشمل تخطيط الوقت كافة العناصر التي يتم استخدامها، و كمياتها، و نوعها، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال، مواد خام، آلات، معدات، تجهيزات.....الخ)، أو بشرية (موظفين، عمال، فنيين، إداريين...الخ)، أو معلوماتية (معلومات عن البيئة أو قدرات المؤسسة، معلومات عن الاقتصاد و العملاء و إشباعهم، قوة العمل و التكنولوجيا الجديدة....إلخ)، وبذلك يكون قد تم الإعداد الجيد و الإستعداد التام للتنفيذ.

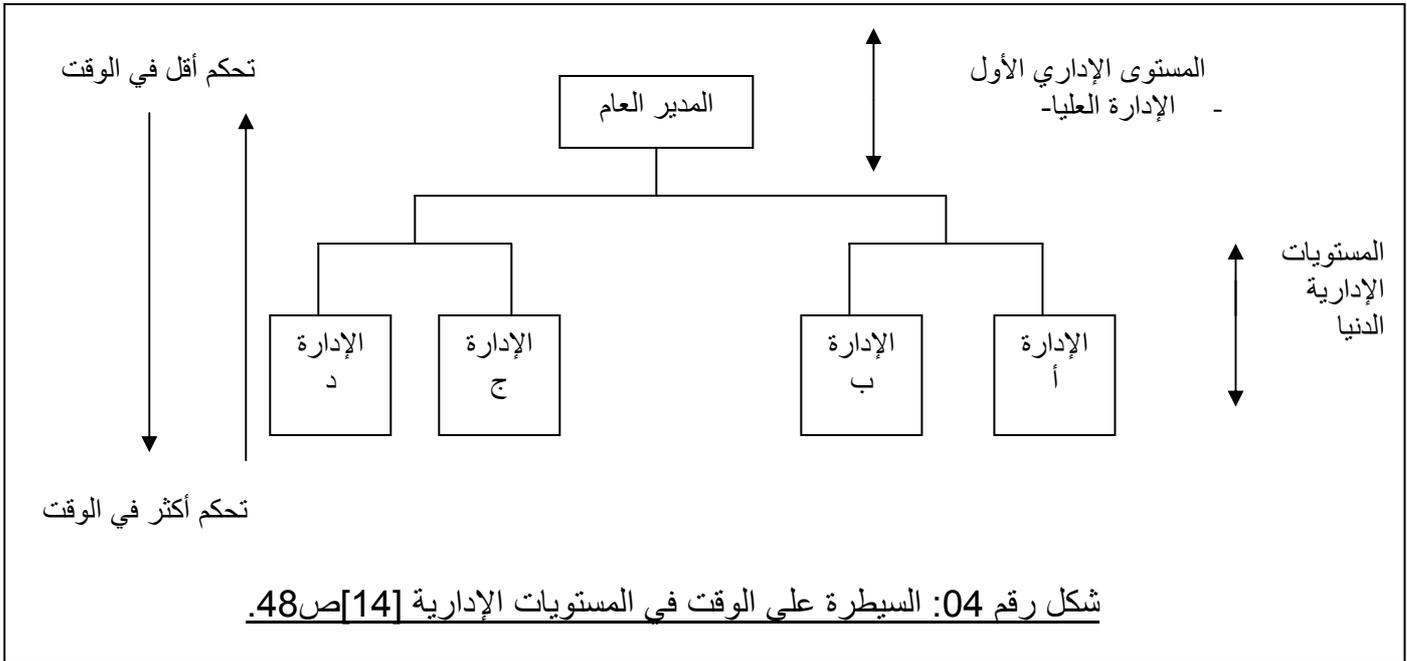
2.1.2. مبادئ التخطيط الفعال للوقت

تكمن أهمية تخطيط الوقت بالنسبة للفرد وزيادة فعاليته في استغلال وقته أثناء العمل و رفع مستوى إمكانياته و مهاراته في برمجة أعماله، بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة، و بجهد وبتكاليف أقل و بإنتاجية أعلى، علاوة على استمتاعه بوقته الخاص، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المستوى الشخصي للفرد، و على المستوى العام للمؤسسة، فيما يلي نوضح أهم مبادئ التخطيط الفعال للوقت:

1.2.1.2. مبدأ تخصيص وقت التخطيط

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه، و تخطيطه يعد من أنبل غايات استخدامه [15]ص22 ، فهذه العملية تتطلب الاسترخاء و تخصيص بعض الوقت للتفكير و التأمل و التخطيط بأسلوب مبدع و هو ما يسمى بالساعة الهادئة [36]، باعتباره وقت هادئ خال من المقاطعات و الشواغل و المنغصات، يقع في أوج النشاط و قمة منحنى الصفاء الذهني [16]، كما يعرف بالوقت الإبداعي لأنه الوقت الذي يحدث فيه التدفق الإبداعي [37]ص30.

و يسهل الوصول إلى ذروة التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي إضافة إلى التنظيم و تقويم مستوى الإنجاز [14]ص31. ويستعمل ذلك الوقت لأغراض التخطيط و التفكير العميق في العديد من المشاكل غير الروتينية، و تزداد أهمية هذا الوقت في المستويات الإدارية العليا ، حيث تتسم المشاكل التي يواجهها المسير بالتغير و عدم الروتينية [38]ص76 ، و بشكل عام تقل قدرة المسير في السيطرة أو التحكم في استغلال الوقت، كلما ارتفع المستوى الإداري كما في الشكل رقم 04:



و يعود السبب الرئيسي في ذلك إلى وضوح المهام و الاختصاصات التي يقوم بها المسير في المستويات الإدارية الدنيا، علاوة على سهولة تحديد نوعية النشاطات، و تحديد الوقت اللازم لكل منها، أما في المستوى الإداري الأعلى ، تتعدد نوعية المهام و تتشابك و تتسع دائرة الإشراف لتغطي كافة المتغيرات الداخلية و الخارجية ويكثر في هذا المستوى التعامل مع المعلومات غير مؤكدة أو غير واضحة تماما، بجانب الاعتماد على تنبؤات أو توقعات مستقبلية معينة [14]ص48.

و لهذا فان المسير الفعال هو الذي يقوم بتحديد فترة الزمنية خلال يوم العمل- من نصف ساعة إلى يوميا - يمتنع فيها عن تلقي المكالمات أو استقبال الزائرين و تخصيص هذه الفترة لقراءة التقارير

و التفكير في بعض المواضيع الهامة أو إعادة ترتيب جداول الأعمال وغيرها [37]ص77.

2.2.1.2. مبدأ الأهداف x الأولويات

تعتبر الأهداف جزء رئيسيا في الحياة العملية، بعضها يتعلق بالعمل و البعض الآخر موزع بين الذات و الأسرة، و الأعمال الأخرى، و تنقسم أهداف العمل إلى مجموعات مختلفة، بعضها بعيدة الأمد، و البعض الآخر قصير الأجل و قريب المنال، و من ثمة تحديد أهداف المؤسسة يجعل من السهل تخصيص وقت مناسب لتنفيذها و تحقيقها، كما يساعد توضيح وإعلام العمال بالأهداف على حسن معرفة العامل ما يجب عمله و في أي وقت، مما يؤدي إلى تخفيض الضغوط و القلق عليه، و في الوقت نفسه

إكسابه فكرة عن ذاته و عن قدراته و مهاراته في الوقت الراهن و ما يجب أن تكون عليه في المستقبل[12]ص42.

كما يتعين أن تكون الأهداف مدونة و مناسبة لقدرات و مهارات و إمكانيات المنفذين ويمكن إبلاغها لهم بسهولة، وقابلة للتنفيذ، ويمكن متابعتها، أي بسيطة و واضحة و محددة زمنيا وفق معايير موضوعة.

و بعد تحديد الأهداف لابد من ترتيبها في صورة أولويات، لأنه في بعض الأحيان لا يتم تنفيذ الخطط كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد و التغيير، و من ثم فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى [27]ص32 كما في الشكل رقم 05:

غير هام	هام	
2	1	عاجل
4	3	غير عاجل

شكل رقم 05: مصفوفة إيزنهاور لتحديد الأولويات [34]ص27.

يساعد هذا الشكل على تحليل الأعمال وتحديد درجة أهميتها وأولويتها وفق كل مربع من هذه المصفوفة وهذا ما نشرحه فيما يلي[23]ص79:

المربع رقم 1

يشمل الأنشطة الهامة و العاجلة، و هي تشمل : اضطرابات، في العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية السنة القادمة، تغيب ثلاثة مسيرين في إجازات مرضية في نفس الوقت... إلخ، حيث يجب الانتهاء من هذه الأعمال في أقرب وقت.

المربع رقم 2

و يشمل الأنشطة الهامة و لكنها غير عاجلة مثل إعداد الخطط، التدريب، النشاطات الرئيسية وغيرها.

المربع رقم 3

يشمل الأنشطة العاجلة و غير الهامة، و هي تمثل جزء كبيراً من الأنشطة اليومية وتكون عادة عاجلة و لكنها تساهم مساهمة بسيطة في تحقيق أهداف المؤسسة و أهم مثال على ذلك المكالمات التلفونية، حيث نجد أن جزء قليلاً منها هام بالفعل، رغم أن كل مكالمة تأخذ وقتاً، و المثال الآخر هو الزوار غير المتوقعين الذين يأتون لأسباب غير هامة للمؤسسة.

المربع رقم 4

و يشمل الأنشطة غير العاجلة قليلة الأهمية، مثل: الأمور الروتينية و الأشياء المتكررة و القرارات البسيطة أو قليلة التأثير...إلخ.

3.2.1.2. مبدأ برمجة الأعمال و الالتزام بإنجازها

البرمجة هي أداة رئيسية لكي يعبر المسير في الطريق الصحيح [39]ص43 وهي عملية تحديد كل الأعمال و الأنشطة الواجب القيام بها في إطار منسق ومنظم، و من خلال ما يعرف بقائمة الواجبات، أو جدول الأعمال، و تتمثل هذه الطريقة في القيام بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها و نوعية النشاط، و أهدافه، و الوقت الذي يستغرقه، و مكان النشاط، و عدد الأفراد الذين سيتم التعامل معهم [14]ص72 ، بحيث تغطي هذه القائمة فترة من الزمن قصيرة نسبياً، غالباً ما تكون أسبوعاً أو يوماً [15]ص24. حيث نوضح مختلف أشكال هذه القوائم و شروط البرمجة الناجحة فيما يلي:

1.3.2.1.2. أهم أشكال جداول الأعمال

تسمح البرمجة باختيار الوقت و المكان المناسبين للقيام بالأنشطة، وتجعل الفرد يعمل بصورة هادفة و ليس بصورة عشوائية، و بالتالي يحقق إنجازات أكبر في وقت أقل، مما يساعد على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره بأنشطة أخرى مهمة أيضاً [27]ص36 ، و يستحسن إعداد جدول الأعمال في نهاية يوم العمل السابق أو قبل البدء في صباح يوم العمل الحالي، و يمكن أن تكون هذه الجداول يومية، - الجدول رقم 01- أو أسبوعية - الجدول رقم 02 -، أو يمكن دمجها ببرنامج أو برامج محدد - الشكل رقم 06- وفق ما يلي:

الجدول رقم 01: جدول عمل يومي [40]ص 41.

اسم الموظف:.....

اسم الوظيفة:.....

الإدارة أو القسم:.....

التاريخ:.....

الملاحظات			أسماء الأشخاص المتعاملين في نشاط	مكان إنجاز النشاط	الفترة الزمنية		ترتيب الأولوية	المهام المطلوب إنجازها	التوقيت
تم استيعاده كلياً	تم ترحيله إلى اليوم التالي	تم إنجازه			الفعلية	المخططة			
									09-08
									10-09
									11-10
									12-11
									...

يوضح جدول العمل اليومي- و هو جدول مطبوع بواسطة المؤسسة أو القسم -الأنشطة العادية اليومية و بالتفصيل و الموزعة على ساعات العمل اليومي، يتضح من استخدام هذا الأسلوب، كيف يتمكن الفرد من تنظيم أنشطته و توزيع وقته المتاح على مختلف المهام المسندة إليه، حيث يتم نسخ الجدول أعلاه إلى عدد أيام العمل، إلا أن الشكل السابق قابل للتغيير أو التعديل، و ذلك حسب متطلبات أعمال كل فرد.

الجدول رقم 02: جدول عمل أسبوعي [29]ص75

الملاحظات	الأربعاء		الثلاثاء		الاثنين		الأحد		السبت		الأولويات
	المدة الزمنية		المدة الزمنية		المدة الزمنية		المدة الزمنية		المدة الزمنية		والأهداف
	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة	الفعلية	المخططة	المطلوب
تم استيعاده كليا	تم تأجيله	تم تجارزه									تحقيقها
											خلال الأسبوع
											1-.....
											2-.....
										

يوضح الشكل السابق جدول عمل أسبوعي يبين الأنشطة الهامة و الرئيسية المتوقع إنجازها وأدائها خلال الأسبوع، وتوزيعها على الأيام.

يستطيع الموظف من خلال الإطلاع على القائمتين السابقتين، أن يتعرف على كيفية انقضاء يوم عمل كامل، أو أسبوع، وبعدها يمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف على النشاطات التي استغرقت وقتا أطول مما يجب أو الأنشطة التي لم تبرمج، و استنفذت منه وقتا، و غيرها من الأمور، و من ثم يمكنه تنفيذ اقتراحات و تعديلا على الجدول الجديد ويتابع نتائجها خلال الأسابيع اللاحقة للتأكد من صلاحيتها، وهكذا حتى يتمكن من أن يستغل وقته بشكل فعال، و يحقق أهدافه وينجز أعماله في الوقت المبرمج [14]ص72.

وهناك أسلوب آخر لبرمجة الأعمال يسمى بأجندة المكتب -الشكل رقم 06-

اليوم والتاريخ	أهم ملاحظات اليوم:.....
.....	الساعة: 08
.....	09
.....	10
.....	11
.....	12
.....	13
.....	14
.....	15
.....	16
.....	17
.....	18
.....	19
.....	20

الشكل رقم 06: أجددة المكتب [42]ص432.

وهو يوضح صفحة من روزنامة مكتب يستخدمها المسير غالبا في تخطيط وتنظيم عمله اليومي من خلال استخدام الجزء السفلي، الذي يقدم تفصيلا زمنيا بحسب الساعات أما الجزء العلوي، يدون فيها أهم ملاحظاته عن أداء الأنشطة.

وقد يفضل أسلوب الأجددة لأنها تمثل سجلا يمكن الرجوع إليه بعد فترة زمنية لاسترجاع بعض المعلومات التي قد تفيد في موقف راهن [42]ص432.

2.3.2.1.2. شروط البرمجة الناجحة

المرحلة الأساسية و الهامة في عملية برمجة الأعمال تعتمد على مدى النجاح في مرحلة تخطيط قوائم العمل اليومية و الأسبوعية، و حتى ينجح الفرد في وضع و إتباع هذه القوائم، عليه أن يراعي الاقتراحات الآتية:

1.2.3.2.1.2. تدوين الجدول

لأن تدوينه يزيد من الالتزام اتجاهه و يساعد على التذكر، و مقارنة الوقت الفعلي، الذي انقضى في انجاز الأعمال، مع التوقعات التي تم وضعها [43]ص47.

2.2.3.2.31.2. تحضير الجدول قبل الوصول إلى العمل

يستحسن تحضير جدول العمل قبل الوصول إلى العمل، سواء في نهاية يوم العمل السابق أو قبل البدء في صباح يوم العمل الحالي، الأمر الذي يقلل من احتمالات الوقوع في التوتر و القلق، ومجالات رد الفعل [27]ص38.

3.2.3.2.1.2. ترتيب بنود الجدول وفق الأولوية

حيث يتم ترتيب المهام حسب درجة الأهمية و الاستعجال – كما سبق الإشارة إليه- وهذا ما يساهم في إعداد هذه القوائم بنجاح بشرط أن تكون هذه القوائم واقعية غير مبالغ فيها، وتتصف بالمرونة وتتضمن على الأقل عمل هام واجب أدائه وتنفيذه يوميا [27]ص38.

4.2.3.2.1.2. جمع العناصر ذات العلاقة معا

و ذلك من خلال دمج الأعمال المتشابهة في وقت واحد، ومثال ذلك: كتابة المذكرات و الرسائل، وإجراء الاتصالات الهاتفية دفعة واحدة، وغيرها من الأعمال [27]ص39.

5.2.3.2.1.2. تخصيص وقت للتفكير في الجدول

أي تخصيص وقت للتفكير في مدى صلاحية الجدول، وتمشييه مع ما تم تخطيطه من أعمال، وتحديد مواعيد زمنية واقعية، تتوافق مع نوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي ظل محددات العمل و البيئة [27]ص39.

6.2.3.2.1.2. تخصيص وقت للطوارئ (المرونة)

يقترح خبراء إدارة الوقت أن يخطط المرء بمعدل 50% أو أقل من وقته، حتى تكون لديه المرونة الكافية لمعالجة بعض الحالات الطارئة، و التوقف المفاجئ عن العمل [44]ص66، كما تظهر الدراسات حول التركيز عند الإنسان بأنه يرتفع وينخفض في دورات مدة كل منها تسعون دقيقة، عليه أن يأخذ استراحة مدتها عشر دقائق بعد كل ساعة ونصف من العمل، وذلك حتى يتمكن من استعادة نشاطه وقدرته على العمل [43]ص47، لذا لا بد أن يتسم الجدول بالمرونة، من خلال ترك فسحة من الوقت لمواجهة المقاطعات و الطوارئ غير المتوقعة كما يمكن جدولة الأعمال السهلة و الروتينية في الأوقات

التي تتوقع فيها كثافة المقاطعات وتخصيص الحجم الأكبر من الوقت لتنفيذ المهام ذات الأولوية الأولى [15]ص25.

3.1.2. أساليب تخطيط الوقت

تعددت الأساليب المستخدمة من قبل المسيرين لتخطيط الوقت، ومن بين الأساليب العملية التي أثبتت التجارب عن نتائجها على المستوى العملي ما نذكره فيما يلي:

1.3.1.2. دراسة العمل

يقصد بدراسة العمل تحديد الطريقة العلمية أو المنهجية لتحقيق أحسن استخدام ممكن للموارد البشرية و المادية اللازمة لتنفيذ نشاط معين، و تنطوي هذه الدراسة على البحث عن الطريقة السليمة لأداء العمل، وذلك بتحديد الحركات الضرورية اللازمة للعمل وتنميته وتطبيقه على الأعمال المماثلة [45]ص376، حيث نتطرق من خلال هذا العنصر إلى دراسة كل من طريقة العمل و الوقت فيما يلي:

1.1.3.1.2. دراسة طريقة العمل

يقصد بها التسجيل النظامي والاختبار الإنتقادي للطريقة المستخدمة و المقترحة لأداء العمل كوسيلة لتطوير هذه الطريقة وتطبيق أساليب أكثر فعالية وتخفيض للتكاليف [46]ص158، وهي موجهة لاكتشاف وتحديد أفضل الطرق الممكنة لأداء النشاط البشري في مجال العمل، من خلال مشاهدة وتحليل الحركات البشرية التي يقوم بها الفرد أثناء أداء العمل لتحديد أفضل الطرق وأقصرها أثناء ممارسة العمل، وهي تتطلب دراسة مكان العمل، و الظروف المحيطة به (بيئة العمل)، و دراسة نظام الإنتاج و تتابع العمليات، و أسباب العمل من وقت دخول المواد الأولية ، حتى تصبح سلع جاهزة للبيع، إضافة إلى دراسة الحركات الجسمانية التي يتطلبها أداء العمل [47]ص70. إذ نوضح من خلال هذا العنصر ما يلي:

1.1.1.3.1.2. أهداف الدراسة طريقة العمل

يتمثل الهدف الأساسي لدراسة الحركة، في اكتشاف وتحديد وتصميم إجراءات وظروف عمل قياسية، يمكن تبنيها وتطبيقها للوصول إلى أفضل النتائج فيما يتعلق بكفاءة الأداء البشري للأعمال و الأنشطة، وللوصول إلى هذا الهدف النهائي، فإنه يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى يمكن تحديدها فيما يلي [46]ص159:

- تحسين طريقة العمل القائمة، أو إدخال طريقة عمل جديدة بغية الاقتصاد في الجهد و الزمن و التكاليف.
- تحسين وتنمية إجراءات الأداء، وظروف العمل المحيطة، لتمكين الأفراد من استخدام أفضل الطرق لأداء العمل.
- تعتبر دراسة طريقة العمل ركنا أساسيا في قياس وقت العمل، إذ لا يمكن دراسة الوقت الذي يستغرقه العمل إلا إذا حددنا الطريقة المثلى للأداء.
- تحسين وتخطيط وتصميم مواقع العمل ومواقع المكائن والآلات و المعدات.
- تحقيق الأمن الصناعي للأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم تحسين وتطوير طرق ووسائل مناولة المواد، تفاديا لضياع الوقت و الجهد أثناء أداء مثل هذه العمليات.

2.1.1.3.1.2. خطوات دراسة الحركة

تمر دراسة الحركة، بمجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي [46]ص71:

1.2.1.1.3.1.2. تحديد الهدف من دراسة الحركة

ذلك الهدف الذي يستبعد الحركات غير الضرورية وترتيب الحركات التي لا بد من أدائها بالشكل الذي يضمن إتمام العمل بأقل جهد ممكن وفي أقل فترة ممكنة، مع مراعاة الإدارة لكسب تأييد العمال لهذه الدراسة و اشتراكهم فيها، والسماع لمقترحاتهم بشأنها.

2.2.1.1.3.1.2. تحديد الأعمال التي تحتاج إلى دراسة الحركة

يجب على الإدارة أن تضع العنصر الاقتصادي في الاعتبار، وهو التكاليف التي تستعملها في هذه الدراسة، و العائد الذي سيعود منها في صورة تحسين في الإنتاجية أو إراحة للعامل.

و من ثم قد تقرر الإدارة اختيار تلك الأعمال العامة و التي تشتمل على عدد كبير من العمل المباشر، أو التي توجد فيها مشكلات معينة، مثل تراكم العمل أو تعطل تدفقه أو حدوث إجهاد للعامل، أو إصابات و حوادث...إلخ.

3.2.1.1.3.1.2. دراسة الأعمال التي تم اختيارها

تقوم الإدارة هنا بدراسة دقيقة للأعمال التي تم اختيارها، وذلك من حيث طبيعة العمل، والخطوات التي يتكون منها، والأدوات المستخدمة فيه، وتقدم هذه الدراسة عرضاً هاماً، وهو توضيح الصورة التفصيلية للعملية أو العمليات التي تدرسها و ما تؤديه الآلة من الأعمال، و ما يقوم به العامل من أعباء، ومن ثم تساعد في التعرف أولاً على سير العملية أو العمليات، ومدى سلامتها، والأخطاء و المشكلات ونقاط الاختناق الموجودة فيها، ثم طرق التحسين الممكن إدخالها لرفع كفاءة العملية أو إراحة العامل.

4.2.1.1.3.1.2. التمهيدي لتطبيق التحسينات

على الإدارة أن تتنبه إلى ما قد يبديه العمال من مقاومة لمحاولة تطبيق التحسينات التي تم التوصل إليها، تلك المقاومة التي لا تحدث لمجرد المقاومة، و لكن لأسباب واقعية و وجيهة، مثل: الخوف من الجديد و عدم الاستعداد للمخاطرة، أو غياب المعلومات اللازمة عن نوع التحسينات المراد تطبيقها، و هدفها، وطرقها، و نتائج تنفيذها و أثر ذلك على العمال...

5.2.1.1.3.1.2. تنفيذ التحسينات المقترحة وتدريب العمال

تقوم الإدارة هنا بوضع خطة مفصلة، في جدول زمني، لتنفيذ النتائج التي توصلت إليها، كما يمكن تدريب العمال على الأسلوب الجديد للعمل، الذي يساعدهم في تنمية رغبة العامل في أداء العمل و إتقانه، مع الأخذ بعين الاعتبار التخطيط السليم للتدريب، و تنفيذه بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة منه.

6.2.1.1.3.1.2. متابعة النتائج

و ذلك عن طريق مراقبة تنفيذ التحسينات، وترصد نتائج التطبيق و التقدم الذي يحرزه العامل عند إتباعه للوضع الجديد و المشكلات التي يصادفها والمداخل المجدية كلها، على أن يشعر العمال بأن متابعة التطبيق ورقابته لا يقصد بها تقصي أخطائهم، وإنما التأكد بأنها تسير في الطريق الصحيح.

2.1.1.3.1. دراسة الزمن (قياس العمل)

تظهر أهمية قياس العمل في تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل في ظل ظروف عادية، لتقييم المجهود البشري و تحديد معدلات أدائه، ويهدف قياس العمل إلى إيجاد أساس سليم لتحديد القدرة الإنتاجية بالنسبة لوحدة زمن [45]ص382.

ويمكن تعريف قياس العمل بأنه تحديد الزمن الصحيح الذي يسمح بتأدية عمل ما بطريقة اقتصادية، ويتم تحديد هذا الوقت بعد دراسة الحركات الضرورية لأداء العمل، والأخذ في الاعتبار الظروف التي تتحكم في تنفيذه، وتسعى دراسة الزمن إلى تحقيق الأهداف التالية [45]ص383:

- تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الوقت اللازم لأداء عمل ما، وذلك بتحديد الوقت المنتج و الوقت غير المنتج، بهدف الاستفادة من عنصر الوقت في أداء العمل.

- تستخدم لإيجاد الزمن النمطي اللازم لأداء عمل معين، الذي يستعمل في تخطيط الجداول الزمنية اللازمة للعمليات الإنتاجية، و استخدامها كأساس للرقابة على الإنتاج.

- تعتبر حجر الزاوية في تحديد الأجور و المكافآت التشجيعية للعمال و المشرفين وبذلك يمكن استخدامها في تقييم الوظائف و الأعمال اليدوية وبعض الأعمال الذهنية.

- تستخدم كأساس لضبط التكاليف، من خلال تحديد التكاليف المعيارية التي يجب الالتزام بها في الإنتاج.

2.3.1.2. شبكة بيرت (PERT)

لقد تم تقديم هذا الأسلوب سنة 1958 بواسطة Hamilton , Allen booz (وهي إحدى الشركات المتخصصة في تقديم الاستشارات الإدارية) وذلك بالإشتراك مع مكتب المشروعات الخاصة بالبحرية الأمريكية، كما شارك أيضا في هذه الأبحاث قسم الصواريخ بشركة لوكهيد Lockheed (أكبر شركات تنفيذ أعمال وزارة الدفاع الأمريكية). و قد كان الهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو تصميم طريقة يتم بها تخطيط إنتاج الصاروخ Polaris بشكل يمكن من إحكام الرقابة على التنفيذ حتى يتم إنجاز المشروع في موعده المحدد.

يستخدم أسلوب شبكة بيرت في تخطيط الوقت و مراقبة عملية التنفيذ بشكل فعال، حيث يعتبر من أهم وسائل إدارة الوقت، وذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد

[48]ص179، سواء بالتتابع أو بالتلازم من خلال توفير كل الموارد المادية و البشرية لتحقيق الهدف وفق الوقت المبرمج لذلك [12]ص35. وقد تم تطوير هذا الأسلوب إلى حد كبير ليشمل بالإضافة إلى عنصر الوقت (pert/time)، عنصر التكاليف (pert /cost.) المباشرة للعملية الإنتاجية و نتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض مختصر لهذه الشبكة فيما يلي:

1.2.3.1.2. مميزات شبكة بيرت

تعتبر شبكة بيرت من الوسائل الفعالة في تخطيط الوقت، و لها عدة فوائد تتمثل فيما يلي [47]ص79:

- تستخدم هذه الطريقة في أي مجال يتطلب بذل جهود معينة من أجل تحقيق هدف معين في فترة زمنية مناسبة.

- تساعد الإدارة على تخطيط التفصيلي الذي يبين، بشكل مضبوط ما المطلوب عمله، ما هي المراحل و الأوقات اللازمة لذلك و ما هو أساسي لإتمام الإنجاز في الوقت المحدد.

- تساعد الإدارة على رؤية المشاكل قبل صياغة خطط الطوارئ من أجل مواجهاتها.

- تمكن المسير من توجيه اهتمامه إلى المهام التي تتطلب اتخاذ بعض الإجراءات أو القرارات بشأنها.

- تجبر الإدارة على احترام مواعيد التنفيذ على مستوى الأنشطة الجزئية المختلفة، و بالتالي على احترام مواعيد التسليم.

- يؤدي تحديد المسار الحاسم إلى تركيز مجهود الإدارة على الأنشطة و النقاط الحيوية، التي يمكن أن تتحول إلى اختناقات نتيجة الإهمال أو تهاون بسيطين.

- يساعد التمثيل الشبكي المرئي على فهم المشروع ككل، ويسهل استيعابه، على مستوى مختلف العاملين فيه، مما هو ضروري لكي يدركوا جيدا أدوارهم فيه.

2.2.3.1.2. أسس شبكة بيرت

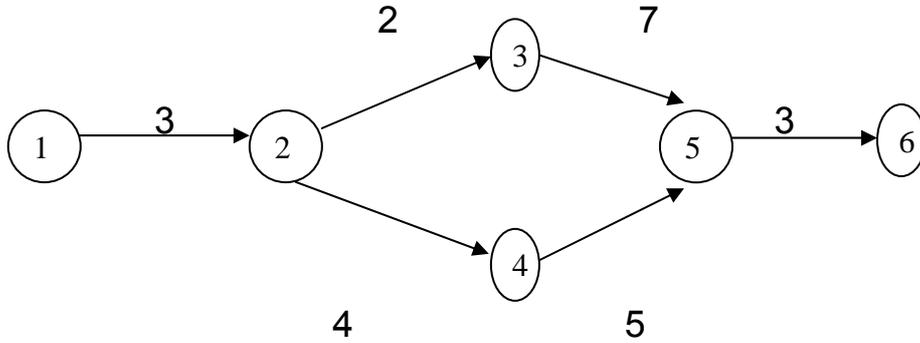
تعتمد شبكة بيرت على عدة شروط أو قواعد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم الشبكة البيانية للمشروع، تتمثل فيما يلي [47]ص81:

- كل شبكة تبدأ بالحادثة البدائية و التي لا يسبقها أي نشاط، وتنتهي بالحادثة النهائية و التي لا يخرج منها أي نشاط.

- كل حادثة مرحلية يجب أن يصلها نشاط واحد على الأقل، ويخرج منها نشاط واحد على الأقل، ويجوز أن يكون أكثر من ذلك.

- لا يجوز أن يكون في الشبكة أقسام معزولة ليس لها علاقة بالعمل في المشروع.

- لا يجوز أن تعود النشاطات في الشبكة إلى نفس النقطة التي بدأت فيها وليكن هذا المثال الافتراضي لتوضيح هذه القواعد:



الشكل رقم 07: شبكة بيرت

من خلال الشكل السابق نوضح ما يلي:

- تمثل الدوائر الأحداث، وهي نقطة البداية أو النهاية لأي نشاطك.

- تمثل الأسهم الموجهة الأنشطة، وهي مجموعة العمليات من أجل تنفيذ هدف ما، أما الأرقام التي فوقها فتشير إلى الأزمنة التي تستغرقها.

- هناك أحداث تتم بالتتابع، مثل: الحدث رقم 1 يجب أن يسبق الحدث رقم 2، والحدث رقم 5 يسبق الحدث رقم 6 وهكذا، وبالتالي تخضع هذه الأحداث للتسلسل الزمني.

- و هناك أحداث تتم بالتلازم مثل: الحدث رقم 3 و 4، ويمكن أن تنجز في نفس الوقت.

- طول السهم ليست له علاقة بالوقت الزمني.

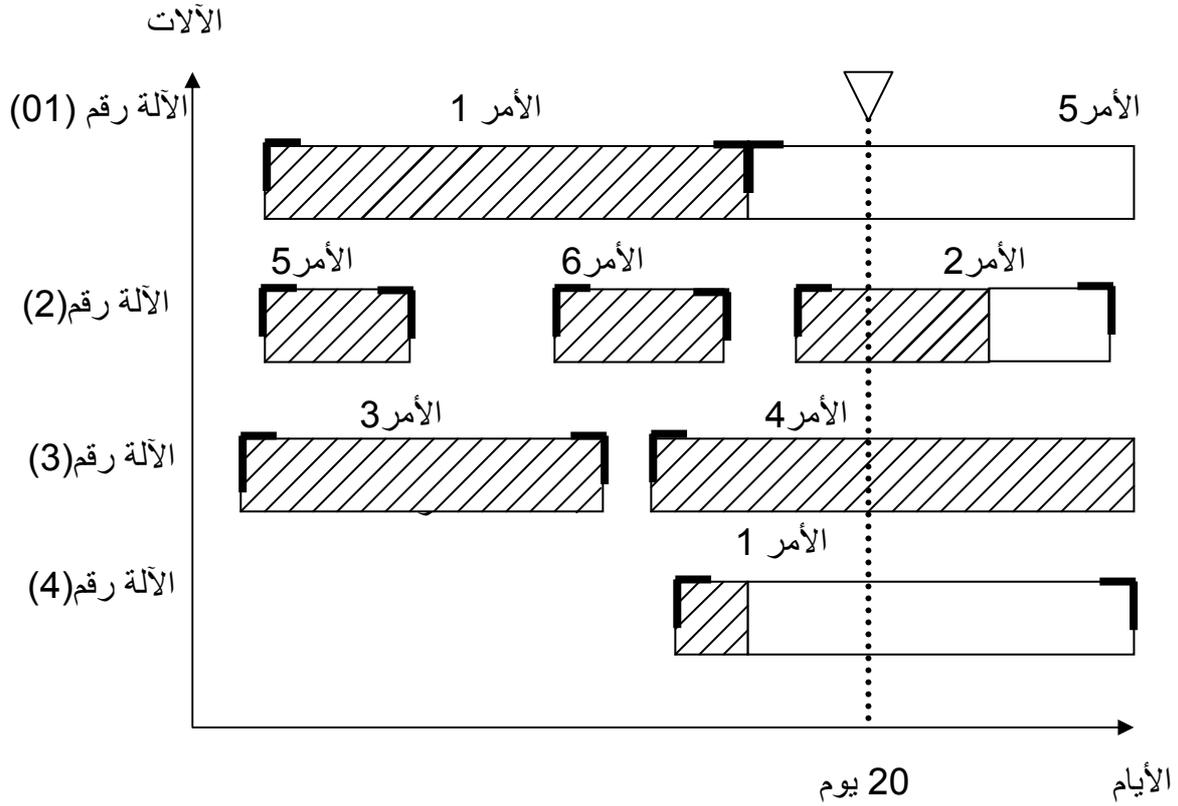
3.3.1.2. خرائط وجداول جاننت

هي عبارة عن مساعدة مرئية، تصف استخدام الموارد، وتوفر معلومات وبيانات عن الخطط في المستقبل، ومدى تقدم العمليات الراهنة، وتعين مدى إنجاز الوظائف وفقا للخطط المحددة مسبقا لتصحيح أي انحراف عن الخطة [49]ص16، وهي من أقدم وأبسط الأساليب المستخدمة في الجدولة، حيث قام هنري جاننت سنة 1917، بتقديم هذا الأسلوب لتوزيع الأوامر و لتتبع مراحل الأداء في مختلف الفترات [50]ص345، و ما زالت هذه الطريقة مستخدمة في مختلف الصناعات، إلا أن شكلها يختلف من مشروع لآخر، حسب ما يتلائم مع طبيعة وخصائص كل مشروع، لكنها بصفة عامة تتكون من محورين:

- المحور الأفقي: يمثل الوقت اللازم للتنفيذ.

- و المحور العمودي: يشير إلى مختلف الأنشطة أو الأولويات المراد جدولتها.

وليكن المثال الافتراضي التالي لتوضيح استخدام خرائط جاننت: حيث نفترض أننا نريد تقييم عمل مجموعة من الآلات، وفق ما تم تخطيطه- حسب الشكل التالي:



الشكل رقم 08: خريطة جاننت في تخطيط ومراقبة الوقت [50] ص 347.

حيث يمثل:

الوقت الذي يجب أن يبدأ فيه النشاط.  العمل الذي تم إنجازه.

الوقت الذي يجب أن يتم فيه إنهاء النشاط.  الوقت الذي يتم فيها مراجعة الأداء.

عمل مخطط لم يتم إنجازه. 

من خلال الشكل نلاحظ أن الأمر الأول الذي يتم إنجازه على مستوى الآلتين الأولى والرابعة، ثم إنجازه على مستوى الآلة الأولى بصورة جيدة، أما بالنسبة للآلة الرابعة فالأمر يتم بصورة بطيئة، أما الأمر الثاني فهو يتم بصورة سريعة على مستوى الآلة الثانية، لأنه عند مرحلة التقييم نلاحظ أنه فاق المستوى المتوقع، أما بالنسبة للأمر الخامس على مستوى الآلة الأولى لم يبدأ بعد على الرغم من أن تاريخ البدء فيه قد فات.

نلاحظ أن خرائط جاننت تعطي تقريرا سريعا لسير الأحداث في أي لحظة، و التي يترتب عليها في الكثير من الأحيان اتخاذ القرارات بشأن الأوامر المتأخرة، أو الأوامر الهامة، و التي قد تحتاج تخصيص موارد أكثر أو تحويلها إلى آلات أخرى إن أمكن، وذلك بقصد إتمامها في موعدها.

2.2. تنظيم الوقت

بعد التخطيط يأتي دور التنفيذ، الذي يعتبر لب العملية الإنتاجية، فالتنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج أو الخدمات، ويتحدد دوره في تحديد المهام و اختصاصات العاملين، وتحديث وتبسيط الإجراءات، باستبعاد ما هو غير ضروري و ما إلى ذلك، أي إيجاد الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل بشكل جماعي فعال و في جو يسوده التفاهم، التعاون، التوافق والاتساق... من أجل تحقيق الأهداف المحددة، و من خلال ثلاثة عوامل هي: سرعة الإنجاز، اقتصاد الموارد وحسن الأداء [51] ص 56. و هذا ما نوضحه فيما يلي:

1.2.2. أسس تنظيم الوقت

تهدف عملية تنظيم الوقت إلى استخدام الوقت المتاح كل يوم لتنفيذ المهام المنوطة حسب الخطط الموضوعية، من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، إضافة إلى تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة، والعلاقات التبادلية والتفاعلية بينهم بما يحقق أهداف المؤسسة [12] ص 139.

و تتمثل أهم أسس تنظيم الوقت فيما يلي:

1.1.2.2. تحديد المهام و الاختصاصات

بمعنى تحديد الوظائف التي يشملها المشروع و توصيف مهام هذه الوظائف، و العلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بينها، و العاملين الذين سيقومون بها...، أي تحديد سليم لاحتياجات المشروع من الأفراد، و خصائص و مؤهلات و قدرات هؤلاء الأفراد، و الأعمال و المهام المطلوب القيام بها، و مجالات التنفيذ و خطوط انسياب و تدفق الأوامر، و تقارير المتابعة و الاتصالات و التنسيق... الخ [12] ص 64.

فتنظيم الوقت قائم على الوعي الشامل للتعاون المشترك بين مجموعات العمل التي تنتمي للمؤسسة، و تفادي الارتجال في توزيع العمل و القضاء على ازدواجية المهام و الجهد المبذول، حتى تتحقق السرعة و الدقة و فاعلية الأداء [12]ص64.

2.1.2.2. البيئة التنظيمية المناسبة

يفترض أن يتوفر للعنصر البشري بيئة تنظيمية جيدة و محيط عمل مناسب، ليستطيع تأدية أعماله على أكمل وجه، وتشمل هذه البيئة عدة متغيرات، أهمها، البيئة المادية للعمل المتمثلة في توفير المكان المناسب للعمل الذي يتوفر فيه الهدوء و الإضاءة الكافية و التهوية المناسبة...، إضافة إلى توفر البيئة الاجتماعية المناسبة المتمثلة في حسن العلاقات بين العاملين من خلال توجيه جماعات العمل الموجودة بشكل إيجابي، و تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها على كافة المستويات الإدارية [14]ص83.

لأن وجود بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي مثلا والضغوط الإدارية تعمل على خلق تطاحن و صراع وظيفي خانق للإبداع و التحسين و التطوير، و مولد لعدم الاستقرار، و وجود جو عمل غير صحي، لا تتوفر فيه التهوية والإضاءة المناسبين...، يثبط من دافعية الأفراد اتجاه العمل مما يؤدي إلى تبديد الجهد و الوقت [12]ص68.

3.1.2.2. تنظيم مكان العمل

إن تنظيم وتنسيق مكان العمل، لا يساعد فقط على توفير الوقت، بل يساعد أيضا على إنجاز الأعمال براحة و هدوء و فاعلية و عدم انقطاع [52]ص72، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.3.1.2.2. الترتيب الداخلي للمؤسسة

يجب أن يتم الترتيب الداخلي للمؤسسة بطريقة تسهل الحركة وتقلل من الوقت والتكاليف إلى أدنى حد ممكن، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أمثل للترتيب الداخلي للمؤسسة يصلح للتطبيق في كل مكان وزمان، بسبب عدد من العوامل، نوضح أهمها فيما يلي:

1.1.3.1.2.2. المنتج

يؤثر نوع السلعة على الترتيب الداخلي للمؤسسة، حيث أنه إذا كانت السلعة ثقيلة وذات حجم كبير، فهذا يتطلب طريقة تجميع معينة، ففي هذه الحالة نجد أنه من الأفضل تحريك الآلات و العمال للمنتج بدلا من تحريك المنتج في مناطق العمليات. أما إذا كانت المنتجات من النوع الخفيف و الصغير، فمن الأفضل تحريك السلعة، ولذلك يتم إعطاء اهتمام أكبر لمواقع الآلات وطرق مناولة المواد، وعموما يتم ترتيب محطات العمل على أساس مجرى ثابت لكي يتم القيام بالإنتاج من خلال تتابع وتسلسل العمليات الصناعية المختلفة حتى نصل إلى منتج تام الصنع [53]ص94.

2.1.3.1.2.2. الآلات والمعدات

من الأهمية أن تكون آلات الإنتاج وآلات مناولة المواد، ومواقع الخدمات المختلفة موضوعة في أماكن مناسبة على خطوط الإنتاج، كما يجب ترك ممرات كافية وحيز للتشغيل والحركة، وعدم وضع الآلات قريبة من بعضها البعض أو قريبة من الجدران بحيث يتعذر إجراء عمليات الصيانة أو استبدال القطع [53]ص95.

3.1.3.1.2.2. العمال

لابد من مراعاة راحة و أمن العمال عند الترتيب الداخلي للمؤسسة، فنجد أن إحدى العمليات أو إحدى محطات العمل قد تكون ذات أمان بالنسبة للعاملين فيها، ولكنها قد تكون ذات خطورة بالنسبة لباقي العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يستدعي على إعادة وضع هذه العملية في مكان آخر لتحقيق الأمان الكلي للعمال. كما يجب الأخذ في الحسبان تحقيق الراحة للعمال من خلال إنشاء أماكن للراحة وتوفير الخدمات الضرورية لهم، بالإضافة إلى ذلك يجب تخصيص حيز كافي حول الآلة، وذلك لضمان أمن وسلامة العامل وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها بسبب ضيق الحيز اللازم لتحركه حول الآلة، وأيضا مراعاة الجو الداخلي من حرارة وإضاءة وتهوية وخلافه وذلك نظرا لتأثيرها على كافة العمال [53]ص97.

4.1.3.1.2.2. حركة المواد

إن الأساس في تحقيق الإنتاج الاقتصادي هو أن يكون هناك نظام سليم حركة المواد، فيجب أن يمكن الترتيب الداخلي للمؤسسة من تحقيق الحد الأدنى لتحريك المواد على قدر الإمكان، لأن التقليل

الحركة ينطوي على انخفاض الجهد والوقت وفي النهاية انخفاض التكاليف، وأيضا يجب مراعاة التدفق المثالي للمواد، كما يجب مراعاة المرونة في الحركة نظرا لضرورة إجراء التغييرات في المنتجات والعمليات والأجهزة حيث لا مفر من ذلك في العملية الإنتاجية [53]ص97.

2.3.1.2.2. تنظيم العمل المكتبي

من بين أهم النصائح للتنظيم الفعال للمكتب التي تساهم في توفير الوقت ما ندرجه فيما يلي:

1.2.3.1.2.2. تنظيم الحجرة

لابد من ترك فراغات كافية بين محتويات الحجرة تسمح بالحركة في الحجرة، وعدم وضع كتب أو ملفات على الأرض، إذ من الضروري الحفاظ على نظافة الحجرة، مع الاحتفاظ بكل أداة في مكان ثابت [54]، ولا يترك على المكتب إلا الأدوات التي يتم استخدامها خلال اليوم، أما بقية الأشياء لابد أن يكون لها مكانها الخاص في الأدراج، في المكتبة، في الحقيبة، في الخزانة أو في سلة المهملات، عند الضرورة، حيث لابد من ترك مساحة كبيرة على المكتب للاستخدام الشخصي، كما يجب أن تتوفر في الحجرة سلة مهملات، ويستحسن أن تكون قريبة من المكتب للتخلص الفوري من أي ورقة ليس لها أهمية [34]ص28.

2.2.3.1.2.2. ترتيب الخزانة

من الضروري الاحتفاظ بنظام جيد للملفات لحفظ المعلومات، بحيث يسهل استرجاع تلك المعلومات بسرعة، وترتيبها حسب درجة الأهمية، إذ من المحبذ وضع ملفا واحدا لكل مهمة، وبالنسبة للملفات الهامة جدا والعاجلة لابد من أن توضع في متناول اليد، وفي حالة ما إذا ازداد عدد الملفات يستحسن إعداد فهرس لها أو تأشيرها باستخدام ألوان مختلفة أو عناوين بارزة، بالتسجيل على كل ملف اسم المشروع أو العمل أو المهمة [34]ص29 .

3- تنظيم أوراق العمل

إن المقصود بتنظيم أوراق العمل ليس تقسيمها حسب موضوعاتها، بل حسب حركتها بما يوفر الوقت، فالمشكلة في التعامل مع الأوراق ليس في ترتيبها ولكن في اتخاذ القرار بشأنها، فالمكتب يجب أن يكون محطة مؤقتة مختصرة تقف فيها الأوراق حتى يتحدد اتجاه كل منها سواء إلى الآخرين أو إلى الملفات أو سلة المهملات [16].

حيث يستحسن التعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط، أما الورق الذي سيتم الرجوع إليه أكثر من مرة فهو الورق المهم الذي سيكون في ملفات منظمة ومرتبطة، ومن الطرق المستعملة لمعرفة عدد مرات تناول الورقة الواحدة هي: وضع نقطة حمراء صغيرة في إحدى زوايا كل ورقة، وكلما تكرر تناول الورقة نضيف نقطة أخرى، ففي حالة ما إذا ازداد عدد النقاط فهذا يدل على ضعف أسلوب التنظيم [55].

و من بين الأساليب الفعالة المستخدمة في تصنيف أوراق العمل مبدأ ABCD، حيث يتم تصنيف أي ورقة إلى أحد أقسام التالية [34] ص 38:

A- إجراء فوري

هذا النوع من الأوراق لا يحتاج إلى دراسة أو حفظ بل يحتاج إلى قرار فوري و تحويلها إلى الشخص المعني.

B- دراسة ثم إجراء

هذا النوع يجب اتخاذ إجراء بشأنه ولكن بعد الدراسة أو الاستشارة أو جمع المعلومات، حيث يتم الاحتفاظ بهذا النوع من الأوراق في درج خاص ويتم إضافتها لجدول الأعمال.

C- أوراق للحفظ

يتم الاحتفاظ بهذه الأوراق في الأرشيف، وعادة ما تكون لها أهمية قانونية أو ذكرى مهمة أو ستحتاج للرجوع إليها خلال أقل من ثلاث سنوات.

D- أوراق إلى سلة المهملات

وهي كل الأوراق التي لا تنطبق عليها التقسيمات السابقة، يجب رميها في سلة المهملات دون تردد.

2.2.2. مبادئ التنظيم الفعال للوقت

يعتبر تسهيل مجرى الأمور عند تنفيذ المهام أمراً في غاية الحساسية حيث تعدد طرق تنظيم وتنفيذ المهام بتعدد العوائق والمشاكل الخاصة بها، ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتنظيم الفعال للوقت ما نوضحه فيما يلي:

1.2.2.2. مبدأ التفويض

التفويض هو مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ويقصد به تعهد بجزء من الاختصاصات أو المهام إلى أحد المرؤوسين أو معاونين و إعطائه حق اتخاذ وسلطة ممارسة الأعباء و مسؤوليتها و يتم من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه [23]، و تؤدي فعالية تفويض أداء الأعمال للآخرين إلى توزيع المهام على أفضل من يستطيع إنجازها، و منحهم قدرا مناسباً من الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم [56]ص8.

حيث يعتبر التفويض مبدأ هاماً من مبادئ إدارة الوقت، و نوضح ذلك من خلال ما يلي:

1.1.2.2.2. متطلبات التفويض الفعال

تتوقف فعاليات التفويض على مجموعة من العوامل ندرجها فيما يلي:

1.1.1.2.2.2. تحديد و وضوح المهام المراد تفويضها

يجب أن تكون الواجبات و المهام المراد تفويضها محددة و ليست عامة، و واضحة و ليست غامضة، و أن تكون السلطات المفوضة لانجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض. إذ يتطلب ذلك إجراء تحليل الوظائف في المؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية، لتوضيح العلاقة بين القيادات الإدارية في هذه المستويات و المرؤوسين فيها، كما يتطلب التحديد الواضح لكل السلطات والمسؤوليات المنوطة بكل موظف مهما كان مركزه في التنظيم، فالمرجح في التطبيق العملي أنه كلما كان التفويض كتابياً،- الجدول رقم 3 - و محدد الأبعاد و في ضوء وجود المناقشة المسبقة بين المسير و المرؤوسين الذين سيفوض إليهم السلطة، كان التفويض أدعى للوضوح [57]ص85.

الجدول رقم (3): جدول لتفويض الأنشطة [23]ص100.

النشاط	يحتفظ به	ينجز بمشاركة	يفوض	ينجز بدون أخذ موافقة	ينجز ويطلع	يحصل على موافقة

يمثل هذا الجدول الأنشطة التي يقوم المسير بتفويضها، حيث يقوم بوضع علامة (✓) أمام النشاط في الخانة المناسبة حسب ما يلي:

- هل يحتفظ بالنشاط دون غيره ؟

- هل يقوم بإنجاز النشاط مشاركة مع المرؤوسين ؟

- هل يفوض النشاط كلية إلى المرؤوسين ؟

- هل يتطلب من المرؤوس المفوض أن ينجز و يطلع رئيسه بشكل مستمر عما تم إنجازه ؟

- هل يتطلب من المرؤوسين موافقة من رئيسه حيال خطوات والقرارات المزمع اتخاذها قبل التنفيذ ؟

2.1.1.2.2.2. الاختيار السليم للمرؤوسين

على المسير أن يتأكد من توفر أمرين في غاية الأهمية في المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة هما: القدرة والمهارة المناسبة، إضافة إلى الرغبة والحماسة الكافية لإنجاز المهام على أفضل وجه ممكن [41]ص135.

فمن أهم العقبات التي تواجه المسير عند اختيار المرؤوسين، أن بعضهم لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة، ، كما أن بعضهم لا يرحب بالتفويض في بعض المهام التي تحتاج للبيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لأداء الواجبات التي لا تكون متاحة بالقدر الذي يمكنهم من انجاز المهام المفوضة إليهم، يضاف إلى ما سبق عدم وجود نظام للحوافز المادية أو المعنوية يشجع المرؤوسين على قبول الأعباء الجديدة، أو انشغال بعضهم في أعباء أخرى [57] ص86.

3- منح الثقة في المرؤوسين

يتخوف بعض المسيرين من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو لعجزهم عن استخدام وسائل المتابعة للمهام المفوضة، أو لاعتقادهم بأن تفويض السلطة يقلل من هيبتهم ويسلبهم اختصاصهم [57]ص86. والواقع أن المفتاح إلى التفويض هو منح الثقة في المرؤوس، ومنحه السلطة الكافية لأداء العمل بنجاح [39]ص89. فيجب أن يكون لدى المسير الاستعداد لوضع الثقة في المفوض إليه وإعطائه

فرصة الظهور، وهذا يساهم في إحكام الرقابة على أساس شعور هذا الأخير بالمسؤولية اتجاه تنفيذ المهام [58]ص49.

4.1.1.2.2.2. تعادل السلطة و المسؤولية

إن السلطة والمسؤولية، أمران متلازمان، فلا سلطة بلا مسؤولية، و لا مسؤولية بدون سلطة [23]ص76، لأنه كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية، وبالتالي يستحسن أن تكون السلطة الممنوحة للمفوض إليه بالقدر اللازم فقط لإنجاز الأعمال المفوضة لا أكثر ولا أقل، إذ لو فوضت إليه سلطة أكبر مما يحتاج لإنجاز العمل قد يسيء استخدامها ولو فوضت له سلطة أقل لعجز عن تنفيذ الاختصاصات المفوض فيها [58]ص50.

5.1.1.2.2.2. فعالية وسائل الاتصال بين المفوض و المفوض إليه

حتى تتجح عملية التفويض على المفوض (المسير) أن يقدم المعلومات بشكل كامل للمرؤوس (المفوض إليه)، ويحدد مسؤولياته بشكل واضح، ويساهم في تقديم النصح لا تقديم الحلول، إذ عليه أن يدع المفوض إليه يصنع القرار بنفسه، ويشجعه على مواجهة الأمور الطارئة قبل أن يعود إليه [23]ص96. وهذا ما يتطلب المحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة بين المفوض والمفوض إليه، مما يساهم في منح المفوض السلطة الكافية لإنجاز المهام المفوضة، ويشجع المفوض إليه على قبول المسؤولية، وتفسير السلطة المفوضة إليه وفهمها فهما صحيحا [57]ص87.

2.1.2.2.2. حدود التفويض

رغم أهمية التفويض في تحقيق كفاءة إنجاز الأعمال، إلا أن هناك بعض الأمور لا يجوز تفويضها، كالتى تؤثر في التنظيم تأثيرا جوهريا، سواء من حيث أهدافه أو سياساته، ومن أهمها ما يلي [58]ص46:

1.2.1.2.2.2. المسائل المالية و المسائل المتعلقة بالتشريع داخل المؤسسة وخارجها

فهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة، وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة ومن ثم يكون من المستحيل أن يفوض المسير سلطة القيام بها إلى مرؤوسيه، وإنما يجب أن يقوم بها بنفسه لما تتطلبه هذه المسائل من قدرات وخبرات يندر وجودها لدى غيره من المرؤوسين.

2.2.1.2.2.2. إدارة شؤون الأفراد

يجب على المسير أن يحتفظ بسلطة اختيار الأشخاص التابعين له، والإشراف بنفسه على خطط تدريبهم، وبحث الشكاوي المتعلقة بمشاكلهم واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بتدريباتهم ومكافأاتهم.

3.2.1.2.2.2. إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمؤسسة

إذ يجب أن يحتفظ المسير لنفسه بسلطة ومسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه، مع الاستعانة بمساعديه من الفنيين والإداريين والاستشاريين، فإذا ما تم اتخاذ القرار النهائي بعد تمام الموافقة على الخطط، عليه أن يقوم بتفسيرها لمساعديه لتفادي ما يمكن أن يحدث من تنافر و تضارب حول تفسير تلك الخطط.

2.2.2.2. مبدأ التحكم في المعوقات

من مبادئ التنظيم الفعال للوقت، مبدأ معرفة معوقات إدارة الوقت لاتخاذ الإجراءات الإيجابية للحد منها والتحكم فيها، بهدف الوصول إلى الاستغلال الأمثل لوقت العمل الرسمي وذلك على مستوى كافة العاملين سواء كانوا مسيرين أو منفذين، ومن بين أهم معوقات إدارة الوقت ما يلي:

1.2.2.2.2. عدم كفاءة العملية الإدارية

و نعني بها ضعف المعرفة و الإلمام و المهارة لدى المسير في كافة المستويات الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، توظيف، اتصالات، واتخاذ القرارات، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.1.2.2.2.2. بالنسبة للتخطيط

إن عدم وجود خطة عملية متكاملة الجوانب و الأبعاد، تتوافق مع الإمكانيات والموارد، ومحددة المهام والتوقيت...، أمر من شأنه أن يؤدي إلى تسربات كبيرة للوقت وعوامل الإنتاج الأخرى، ولعل أهم أسباب هذه التسربات ما نوضحه فيما يلي:

1.1.1.2.2.2.2. عدم دقة عملية التنبؤ

عدم الدقة تجعل عملية وضع الخطة غير سليمة وتأخذ وقتا إضافيا لإعادة النظر فيها كل فترة، ولعل أهم الأسباب المتعلقة بعدم دقة عملية التنبؤ هي [12]ص57.

1.1.1.1.2.2.2.2. التسرع وعدم الصبر

إن التسرع وعدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحث وبالتالي عدم الإلمام بكافة جوانب المشروع والتغاضي عن بعض العوامل، يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة تحتاج لمزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ.

2.1.1.1.2.2.2.2. عدم التخطيط الجيد للمراحل الإنتاجية

يؤدي سوء التخطيط للمراحل الإنتاجية المختلفة، إلى تضييع الوقت في الانتظار دون عمل لفترات طويلة، سواء لانتظار المواد الخام أو الوسيطة، أو لوجود اختناقات في العملية الإنتاجية أو تداخل في العمليات المتشابهة و غيرها، و من ثم فإن أي تأخير في مرحلة سابقة سيؤدي بالضرورة إلى تأخر تنفيذ الأعمال المتلاحقة بشكل متتالي.

3.1.1.1.2.2.2.2. التسيير العشوائي الارتجالي

إن شيوع التسيير العشوائي الارتجالي القائم على ردود الأفعال، ينجم عنه تضييع الوقت في الإجراءات التصحيحية، وقد ينتج عنه فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية خاصة إذا كانت ردود هذه الأفعال وفقا لما تمليه اعتبارات الموقف الراهن، دون النظر إلى الاعتبارات الإستراتيجية العليا للمؤسسة.

2.1.1.2.2.2.2. ضعف فعالية الجدولة الزمنية للخطة

إن ضعف فعالية الجدولة الزمنية في تقدير ما تحتاجه الأعمال من وقت تؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت نظرا لاستغراق الأعمال وقت أطول لما تحتاجه فعلا، أو تقديرات متشددة تؤدي إلى الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في موعدها المتفق عليه مع العملاء [12]ص62، مما يؤدي إلى

4.1.2.2.2.2. النسبة للتوجيه

يعتبر التوجيه من أهم وأخطر وظائف التسيير فهو يرتبط بفن تخليق الدافعية والرغبة في الإنجاز بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف و في الوقت المحدد، ومن أهم أسباب ضياع الوقت في التوجيه ما يلي:

1.4.1.2.2.2.2. ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

يحرك التوجيه روح المشاركة في التفاعل البشري داخل المؤسسة لمعالجة القصور والانحرافات، فعدم سماح الرؤساء للمرؤوسين تقديم آرائهم واقتراحاتهم يؤخر الرؤساء من الوصول إلى القرار المناسب، ويضيع جزء من وقتهم كان بالإمكان توفيره [12]ص70.

2.4.1.2.2.2.2. الاستغراق في التفاصيل الدقيقة

فعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة يؤدي إلى ضياع وقت المشرف و المنفذ معاً، كما يفقد العامل روح الإبداع والابتكار، لأن كل الأمور محددة فلا يستطيع تجسيد أفكاره و خياله [12] ص70.

3.4.1.2.2.2.2. ضعف التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل تجديد طاقة العمال ورفع ولائهم وتنمية روح الإبداع فيهم، فالعامل الذي لا يحصل على حافز مادي أو معنوي يصاب بالإحباط والاكتئاب إن لم نقل أنه يشعر بالاغتراب داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته، مما يساهم في تعطل وتأخر الوصول إلى الأهداف [12]ص74.

5.1.2.2.2.2. بالنسبة للرقابة

ينتج ضياع الوقت في مجال الرقابة فيما يلي [60]ص239:

1.5.1.2.2.2.2. عدم وضوح المعايير في عملية الرقابة

إن عدم وضوح المعايير في عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة ومشوشة، مما يستلزم إعادة النظر فيها.

2.5.1.2.2.2.2. ضعف مستوى كفاءة الرقابة

إن ضعف مستوى الكفاءة في إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن النتائج والانحرافات، وتحليل أسبابها يستوجب إعادة النظر و إيضاح النقاط الغامضة.

3.5.1.2.2.2.2. عدم استعمال أدوات رقابية حديثة

إن استخدام أدوات رقابية حديثة تساعد على توفير معلومات كافية بسرعة مما يساهم في اختصار الوقت.

6.1.2.2.2.2. بالنسبة للاتصالات

الاتصال عملية مزدوجة فهو نظام فعال لإرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، إلا أن عدم فعاليته يؤثر على المؤسسة ويؤدي إلى خسائر وتبديد للوقت والموارد الأخرى، للأسباب التالية:

1.6.1.2.2.2.2. عدم وضوح الاتصالات

إن غموض الاتصالات وعدم وضوحها، يترتب عليه سوء فهم، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ والاضطرار إلى إعادة التنفيذ ومعالجة الأخطاء نتيجة تنفيذ الأعمال بصورة غير مطلوبة، أو تنفيذ أعمال غير مطلوبة أصلاً [12]ص85.

2.6.1.2.2.2.2. نظام معلومات تقليدي

يعيش العالم اليوم في ظل ثورة معلوماتية تستخدم حاسبات الكترونية من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تخزينها وتوفيرها عند الحاجة في الوقت المطلوب بدقة وبسرعة فائقة، فافتقار المؤسسة لمثل هذا النظام المعلوماتي والحاسب الآلي يجعل عملية جمع المعلومات وتوفيرها يستغرق وقتاً طويلاً [60]ص241.

3.6.1.2.2.2.2. الاجتماعات الفجائية غير المخططة

تؤدي الاجتماعات غير المخططة والتي تستغرق وقتاً طويلاً إلى التهام الوقت المخصص للأعمال المختلفة، وبالتالي يتم تأجيلها إلى وقت لاحق، قد لا يأتي أبداً، نتيجة دخول أعمال جديدة لها أولويتها [60]ص242.

2.2.2.2.2 معوقات أخرى

وتشمل مسببات أخرى أهمها ما يلي:

1.2.2.2.2.2 شخصية الفرد

إن مفهوم الوقت مفهوم شخصي، وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل إنما هي تعبير صادق عن شخصية الفرد وأسلوب تعامله ومعالجته للأعمال التي توكل إليه، حيث قد لا يستطيع الموظف سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، تنظيم وقته حتى في ظل غياب أعباء العمل مما يؤدي إلى عدم الوفاء بالتزاماته، لذا فإن سوء إدارة الوقت، قد لا يرتبط بالضرورة بزيادة أو نقصان المهام الموكلة للموظف أو للأسباب السابقة الذكر، وإنما تعود أصلاً إلى الشخص ذاته لعدم قدرته على تنظيم وقته [23]ص39.

2.2.2.2.2.2 ثقافة المؤسسة

- ثقافة المؤسسة هي مجموع المسلمات التي وضعتها الجماعة اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تعتبر على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل السابقة الذكر [61].

وتعتبر القيم هي جوهر الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في المعتقدات السائدة في المؤسسة، والتي تحدد ما هو مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم، فهي تشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم من أجل تقييم المواقف والتصرفات والأشياء والأفراد داخل المؤسسة، وهذه القيم ينقلها الأفراد من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية التي لها دور أساسي في التأثير على الأفراد، وهي تحدد الدور الذي يؤديه الفرد في عمله وطريقة تعامله مع الغير داخل المؤسسة [23]ص17.

ومن بين القيم التي تساهم في استثمار الوقت داخل المؤسسة: التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية – الحضور والانصراف-، الحد من الزيارات الشخصية والابتعاد عن إقامة علاقات مع فئة من العاملين تجنباً للثرثرة والحديث الكثير وإضاعة الوقت، الحد من الاتصالات الهاتفية الشخصية واستخدام الهاتف لأغراض العمل فقط [60]ص246.

3.2.2.2.2.2. البيئية المحلية

للبيئة المحلية أثر خاص في عدم الاستفادة من الوقت، لما تؤديه الأعراف والقيم والعادات الاجتماعية من دور رئيسي ومؤثر في إدارة وقت الأفراد، ويمكن النظر إلى أثر البيئة المحلية من عدة نواحي هي [23]ص17:

1.3.2.2.2.2.2. تعود الأفراد على عدم تحديد الأهداف

إن اعتياد الأفراد على عدم الاهتمام بأوقاتهم خاصة خارج نطاق العمل وفي عطلات الأسبوع، والذي بدوره ينعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى كافة فئات المجتمع.

2.3.2.2.2.2.2. تعدد المناسبات الاجتماعية

نلاحظ في بيئتنا العربية تعدد المناسبات الاجتماعية كالولائم والأفراح ونحن نعلم في العادة متى تبدأ هذه الأخيرة، ولكننا لا نعلم متى تنتهي، وهذا ما يؤدي إلى تبديد الوقت.

3.3.2.2.2.2.2. الزيارات المفاجئة غير المخططة

مثل الزيارات المفاجئة من الأصدقاء والأقارب دون مواعيد مسبقة مما يؤدي إلى ضياع الوقت لعدم الاستعداد للزائر وارتباط الشخص المضيف بمواعيد مسبقة.

4.3.2.2.2.2.2. العواطف والمجاملات

تعتبر العواطف والمجاملات إحدى العادات المترسخة في بيئتنا العربية فمن النادر جدا أن يعتذر شخص ما عندما يزوره أحد أقاربه، وقد تكون (لا) غير مقبولة أو غير مألوفة بين الأصدقاء والأقارب، وإن وجدت فإنها قد تفسر بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

5.3.2.2.2.2.2. التأجيل المتعدد والتسويق

تعتبر ظاهرة التأجيل ظاهرة متفشية في البيئة العربية، سواء كان ذلك في بيئة العمل أو المنزل، وقد يكون سبب التأجيل المجالات التي تحدث من قبل الأشخاص أو التعود على التأجيل كسلوك مكتسب.

3.2. متابعة ومراقبة الوقت

إن التخطيط بلا تنفيذ ضرب من الآمال الحالمة وتضييع للوقت، والتنفيذ بلا متابعة لا جدوى منه، فحتى تزداد فعالية استغلال الوقت يتعين وجود نظام للرقابة، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.3.2. أسس مراقبة الوقت

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى التمسك بمخططات وجدول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة. علاوة على ذلك فهي تتضمن مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت وإتباع النصائح التي ثبت أنها ذات جدوى بصدده، وتتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف، وتقييمه، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة، ومع أن الرقابة قد تبدو كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل تخطيط وتنفيذ المهام إلا أنها في حقيقة الأمر تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة التي قد تصاحب المرحلتين [15]ص31، إذ نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ما يلي:

1.1.3.2. خصائص الرقابة الفعالة للوقت

الرقابة هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها، وتتصف الرقابة الفعالة للوقت بما يلي [34]ص43:

1.1.1.3.2. الفورية

لا بد أن تكون المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان، وعادة ما تكون الرقابة الإيجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها.

2.1.1.3.2. الدورية والاستمرار

يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع، ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.

3.1.1.3.2. رقابة اقتصادية

بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.

4.1.1.3.2. رقابة إصلاحية

المقصود بالمراقبة، مراقبة العمل وليس التجسس على القائمين بالعمل أو الوقوف على رؤوسهم أثناء عملهم وإحصاء الدقائق عليهم بحجة المحافظة على الوقت فالهدف من المراقبة هو: المراجعة والنقد المؤدي إلى التصحيح أي، مراجعة للعمل ذاته من حيث خطته أو إجراءات تنظيمه أو خطوات تنفيذه، ومراجعة للقائمين بالعمل لبيان جوانب القصور فيهم وما يحتاجونه من تعديل لسلوك أو اكتساب لعلم أو تنمية لخبرة بما يوفر أوقاتهم، فتكرار الخطأ مرة بعد مرة، يعد من أكثر العوامل التي تضيع الوقت [16].

5.1.1.3.2. رقابة مرنة

أي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذها.

2.1.3.1. تحسين الجودة

إن الهدف الأساسي في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم [29]ص151. والنوعية تؤثر على مستوى أي مؤسسة أكثر مما تؤثر عليها الكفاءة في استخدام المواد الأولية، فالنوعية السيئة، لا تنتج فقط منتجات معطوبة وغير صالحة، بل تهدر الجهد والوقت في إعادة التصنيع والإصلاح، وينتج عنها هدر في التسويق وجهود المبيع، وعدم رضا الزبائن [31]ص63.

وبالتالي تحسين النوعية يعتبر شرط أساسي لإنجاح نظام إدارة الوقت في المؤسسة، بهدف الحصول على مرونة ومراقبة أكثر لجميع الأنشطة، وتجنب الوقت الضائع في إعادة التصنيع والإصلاح إذا فشل المنتج في المرور عبر التفتيش النهائي. ومن بين الأساليب المتبعة للرقابة والسيطرة على النوعية ما يلي [31] ص67:

1.2.3.2. الإشراف الإحصائي المبرمج

وهو معروف في الغرب، لكنه ابتداءً في اليابان، وهو مستخدم كتقنية لإيجاد مشاكل التحول التدريجي في المنتج، حيث يمكن من فحص هذا الأخير وتقدير مصيره قبل انتهاء الكمية، بل ويمكن من تجنب إنتاج أجزاء فيها عطل، إذا تم تحديدها في وقت مبكر، من خلال قياس القطع بين فترة، عادة على يد فرد واحد، وتوضع القياسات الملائمة على لوحة صغيرة قرب الآلة، وبظهور التحول تتغير الأرقام على اللوحة بوضوح، وقبل أن يصل هذا التحول إلى نقطة خطيرة، تجرى خطوات لإصلاح الخلل وإعادة القطعة إلى مقاييسها المحددة.

2.2.1.3.2. الرسوم البيانية لنوعيات

وتتم هذه التقنية بوضع رسوماً بيانية أمام الآلة التي يشغلها كل فرد، أو في مكان العمل، تظهر العمل النوعي. وهذا ما يجعل النوعية أمر شخصي، بدلاً من أن تكون مشكلة شخص آخر، مثل المفتش. إضافة إلى إثارة روح التنافس، تستخدم كذلك ضغطاً اجتماعياً، هو الخوف من أن يرى الزملاء فشل الفرد، فالبيانات هذه دليل ساطع على دقة عمل الفرد.

لهذه الأسباب، يعتبر الحذر مطلوباً في تطبيق هذه القاعدة، إذ يجب أخذ الآراء والتأكد من أنها ستكون فكرة جيدة. فالعاملون هم من يملؤون البيانات بأنفسهم كجزء من عملية المسؤولية عن نوعياتهم، وهذا بدوره يحتاج إلى جو تعاوني بدلاً من جو المواجهات.

3.2.1.3.2. وضع الإنتاج قرب بعضه البعض

بالانتقال إلى نظام وضع الإنتاج قرب بعضه البعض، يصبح دليل النوعية السيئة واضحاً، فإذا كان لقطعة منتجة في عملية ثقب، وفي الأخرى نفس الثقب، سيبدو واضحاً ما إذا كانت الثقب متماثلة مكاناً وحجماً، أو مختلفة في المواقع. سرعان، ما يبدو الهدف من هذا التجميع واضحاً، فوجود الآلات وعمالها قريباً من بعضهم لا يوفر الوقت فقط، بل يحد من الهدر أيضاً، وبدلاً من تصنيع كمية كاملة من أجزاء معيبة، فستصنع الآلة بعض القطع منها قبل أن يكتشف العامل مكان العيب، ويمكن استدراك هذا الأخير فوراً.

2.3.2. مبادئ الرقابة الفعالة للوقت

الرقابة هي جزء أساسي من عملية إدارة الوقت، وليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة الانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل عملي و علمي سليم [12]ص142، ومن أهم مبادئ الرقابة الفعالة للوقت ما يلي:

1.2.3.2. مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كانت هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به [62]، فالقاعدة الرئيسية في الرقابة هي ملاحظة مدى التقدم نحو إنجاز المهام المحددة، فكل مشروع قد يتطلب جدولاً خاصاً به يتضمن عناصره، وخطوات تنفيذه، ومسار هذا التنفيذ والوقت المحدد لكل خطوة، بما يمكن من إنجازه في مدة معينة. وفي هذه الحالة إذا تم تحديد تواريخ واقعية مستهدفة للانتهاء من الأنشطة، مع مراعاة بعض معدلات السماح، فإن التقدم في إنجاز المشروع سوف يسير مع خطته في غالب الأحيان، وفي حالة حدوث بعض التطورات غير متوقعة، والتي تؤخر من الوفاء بالتاريخ المحدد، لابد من إعلام الرئيس والعميل على وجه السرعة مع ضرورة تعديل التاريخ، كما يمكن اتخاذ ما هو ضروري للإسراع ببعض مراحل والتنفيذ بما يمكن من تعويض التعطيل الذي حدث في مراحل سابقة [15]ص32.

2.2.3.2. مبدأ التوجيه و التحفيز

يرتبط التوجيه والتحفيز بالارتقاء والتطوير والتحسين ويرتبطان أيضاً بالعائد و المردود على التنفيذ [12]ص142، فإذا ما جعل المسير العامل يدرك بأن المؤسسة في حاجة إليه من أجل تحسين أوضاعها المادية والتشغيلية، فإنه سيقوم ببذل أقصى ما لديه لخدمتها، لكن ذلك يتطلب من المسير أن يدرك حاجات و ميول و رغبات كل فرد، فالمورد البشري على عكس الموارد الأخرى يصعب التحكم فيه و السيطرة عليه بصفة جيدة، فكل عامل لديه أحاسيسه و ميوله و خصائصه وأهدافه التي تسيطر على سلوكه، و قد تكون هذه الأهداف متوافقة مع أهداف المؤسسة أو متعارضة معها، لذلك نرى صعوبة الموقف في التعامل مع هذه المتغيرات التي تشكل الحاجات الأساسية الكثيرة، المتنوعة و المتغيرة باستمرار.

فالمسیر الذكي هو الذي يعرف كيف يشبع هذه الحاجات من أجل توجيه ذلك السلوك لفائدة ومصصلحة المؤسسة، وكيف يستخرج هذه القوى والطاقات الكامنة في الأفراد والتي تسمى الدوافع، عن

طريق نظام الحوافز الفعال، فالحوافز هي فرص وأهداف بالنسبة للعمال، ومما لا شك فيه أن الهدف يتطلب منه عملا يحاول فيه التغلب على كل العوائق للحصول عليه و لكن حتى يكون هذا السلوك – العمل- إيجابيا في صالح المؤسسة يجب أن يدرس المسير سلوك عماله ويعرف نوعية حاجاتهم – مادية أو معنوية- لإشباعها و كسب ولائهم و رضاهم، و بالتالي إثارة دوافعهم و حثهم و توجيههم إلى العمل المطلوب و بالكفاءة و الفعالية اللازمة في سبيل تقليل التكاليف و الوقت الضائع و في نفس الوقت تحسين الجودة.

و من أهم أنظمة الحوافز المادية التي تقوم على أسباب احترام الوقت نجد [63]ص310:

1.2.2.3.2. نظام هالسي

و من خلالها يدفع للفرد أجرا مضمونا ومؤكدا للساعة إلى جانب قسط لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج، فمثلا: إذا كان الوقت المعياري لإنتاج الكمية المطلوبة هو ساعة وقام الفرد بإنتاجها في 45 دقيقة فإنه سيدفع له الأجر وفقا لمعدل الساعة العادي إضافة إلى نسبة ثابتة من قيمة 15 دقيقة التي تم توفيرها من الوقت.

2.2.2.3.2. نظام روان

و هو يختلف عن نظام هالسي لأنه لا يستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنه يطبق نسبة متفاوتة وفقا للوقت الذي تم توفيره، فمثلا الفرد الذي أنتج الكمية المعيارية في 75% من الوقت المحدد فإنه سيحصل على 25 % علاوة على أجره.

3.2.2.3.2. نظام بيدو

و هناك يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية للقياس يرمز لها (ب)، وتحدد الحوافز وفقا للعدد (ب) الذي تم تحقيقه أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية.

3.2.3.2. تسجيل وتحليل الوقت

يعتبر هذا المبدأ، أسلوبا من أساليب الرقابة الذاتية، ونعني بتسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها الفرد في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في تلك الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه الفرد في كل نشاط - الجدول رقم4-

الجدول رقم 4: السجل الملخص للوقت [64].

النشاط	مجموع الوقت المخصص له	النسبة المئوية	الملاحظات

بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط و إبراز الأنشطة غير المهمة و الأنشطة المهمة بغرض تقليل الوقت في الأولى و تخصيص وقت أكبر في الثانية، أي: إعادة توزيع الوقت على الأنشطة وفق أهميتها ونسبة إسهامها في تحقيق الأهداف [64].

ثم تأتي مرحلة التحليل، بالتعرف على أنشطة غير المنتجة التي تستغرق الوقت والأنشطة التي تسبب ضياعا له، ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أن تكون نقطة البدء في هذا السبيل هي التحلي بالصبر والأمانة في تحليل النتائج، واستعداد الفرد للتخلي على بعض العادات والأساليب السلبية التي ألفها في العمل، واقتناعه بأنه في إمكانه زيادة فعالية توظيف الوقت [64].

وبعد عملية التحليل تأتي مرحلة اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد أو السيطرة على كل ما يستنزف الوقت، إذ تمر هذه المرحلة بخمس خطوات أساسية هي [27]ص42:

1.3.2.3.2. جمع البيانات

إن فهم طبيعة معوقات الوقت، يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بأن الزبائن مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها، ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت.

2.3.2.3.2. التعرف على الأسباب المحتملة

بعد التعرف على معوقات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل واحدة منها، فهل هو المسير نفسه، أم الآخرون أم البيئة، أم ماذا ؟ فإذا كان المسير هو المسؤول عن ضياع وقت المرؤوسين مثلا، ما هو سبب ذلك أهى عاداته، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟.

3.3.2.3.2. وضع الحلول الممكنة

وهذا يتطلب مناقشة كل عائق من معوقات الوقت على حدى، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن للمسير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول، بهدف التعرف على مقترحات الحل ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق.

4.3.2.3.2. اختيار أكثر الحلول جدوى

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة، لاختيار أفضلها وأكثرها فعالية.

5.3.2.2. تنفيذ الحل المختار

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييمه، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص أن جل مبادئ الإدارة الفعالة للوقت بديهية وهي تصب في لب العملية الإدارية، وهي تتمثل في:

التخطيط الذي يعتبر أول خطوة في إدارة الوقت، من خلال تحديد الأهداف - القصيرة، المتوسطة و البعيدة المدى - و برمجة الأعمال حسب الأولويات ثم الالتزام بإتباع الخطط الموضوعة. وهو يتطلب استشراف المستقبل من حيث تحديد المهام المطلوب تنفيذها لتحقيق هدف البرنامج، مع تحديد الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل الانجاز، وتقدير الموارد والإمكانيات اللازمة من حيث الكم و الجودة.

بعد برمجة الأعمال، يتم الشروع في التنفيذ والذي يتطلب تنظيم الوقت المتاح كل يوم لتنفيذ المهام حسب الخطط الموضوعة، عن طريق التحديد والتوصيف الدقيق لتلك المهام وما تتطلبه من موارد وعلاقات، انطلاقاً من الترتيب الداخلي للمؤسسة و تنظيم العمل المكتبي و ورشات الإنتاج، مما يساعد على انجاز الأعمال بفاعلية وعدم انقطاع، من خلال القضاء على تسربات الوقت.

ثم تأتي وظيفة التي يمكن أن تتم بالتوازي مع الوظيفتين السابقتين لتفادي استفحال الفجوات بين المخطط وما تحقق فعلاً، وذلك بالمراجعة والمتابعة المستمرة لمدى التمسك بالمخططات وجدول المهام التي تم وضعها مسبقاً من جهة، ومراقبة جودة الأداء من جهة أخرى. لأن السرعة والدقة شرطان أساسيان ومتلازمان لإنجاح نظام إدارة الوقت.

يقول بيتر داركر، "من لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر"، أي أن إدارة الوقت سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة تمثل الانطلاقة الأولى و الصحيحة نحو التميز و اكتساب مزايا تنافسية، و هذا ما نوضحه في الفصل اللاحق.

الفصل 3 أهمية إدارة الوقت في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

لقد تغير العالم سياسيا واقتصاديا وتكنولوجيا بشكل لم يسبق له مثيل، وأصبح من الضروري لكل مؤسسة تريد البقاء أن ترتبط بالسوق العالمي، وأن تسعى إلى التميز وقبول التغيير وإرضاء العميل، و السعي لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال التحديث المستمر والابتكار، العالمية والانفتاح على العالم المتميز واحترام الإنسان واستثمار طاقاته، وتأكيد الجودة الشاملة، واستخدام البحوث و التطوير كأساس لتطوير المنتجات و الخدمات والاتجاه نحو المستقبل [65]ص5.

إن هذا التحول والتغيير السريع، أدى إلى ظهور توجهات إدارية جديدة تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة المتغيرات، الأمر الذي أدى إلى تنامي متطلبات الإحساس بالوقت، وتفعيل عنصر الزمن من خلال السرعة الفائقة و الدقة المتناهية التي لا تسمح بأي خطأ أو نقص، بل إصلاحه قبل وقوعه و معالجة أسبابه فور التنبؤ بها للوقاية و الحماية، مما يدفع بالأداء و الانجاز إلى أعلى مستواه، بهدف خدمة وإشباع العملاء من جهة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تضمن لها الربح، النمو و البقاء من جهة أخرى. فكيف يحقق الاستثمار الفعال للوقت ميزة تنافسية للمؤسسة ؟ وهذا ما نبينه من خلال ما يلي:

1.3. الميزة التنافسية، مفهومها، متطلباتها ومصادرها

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، إذ شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أم الدولية، نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و لم تستثنى أي مؤسسة في العالم من تأثيرات العولمة. مما دفع بها لتحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية، حيث نعرض من خلال هذا المبحث ما يلي:

1.1.3. مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية *La compétitivité* و كذا مصطلح المنافسة (*la concurrence*) من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والإداري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية (*L'avantage comparatif*) في التجارة الدولية لريكاردو. المبنية على أساس الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول وبين مفهوم الميزة التنافسية (*L'avantage concurrentiel*) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، الجودة، التدريب، البحث و التطوير، و المحافظة على البيئة.... إلخ [66]ص4.

حيث يختلف مفهوم القدرة أو الميزة التنافسية وفقاً لمستوى التحليل أي: على المستوى الكلي - الدولة- و المستوى الجزئي - المؤسسة- وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.1.1.3. المفهوم من المنظور الكلي

رغم شيوع استخدام مصطلح القدرة التنافسية، إلا أنه لم يحصل اتفاق تام حول تعريفها و تحديد معناها، و بالتالي قياسها، وتشخيص الوسائل المؤدية إلى تحقيقها، و ذلك لارتباط التعريف بأهداف السياسة الكلية للاقتصاد المتمثلة أساساً في تحقيق توازن داخلي وآخر خارجي على المدى القصير، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية على المدى الطويل [67]ص4.

وقد عرّف تقرير المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة على أنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد. مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي " [68]ص84. ويؤكد هذا التقرير على أن القدرة التنافسية هي التي تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني [67]ص4.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فتعرف القدرة التنافسية على المستوى الاقتصادي القومي لدولة ما على أنها: " الدرجة التي يمكن وقفها إنتاج السلع و الخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة " [66]ص237. وهي من هذا المنظور ترى أن المنافسة في السوق حسب أحدث الدراسات، من نشأتها أن تعمل على إنعاش التشغيل و الإنتاجية و تشجيع الإبداع [67]ص4.

كما تعرف المنافسة الدولية بأنها: " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين" [69].

من خلال التعارف السابقة، نستخلص أن الميزة التنافسية للدولة هي إمكانية الدولة إنتاج سلع وخدمات تميزها عن غيرها من الدول، مع المحافظة على مستوى أفضل لمعيشة أفرادها، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني.

2.1.1.3. المفهوم من المنظور الجزئي

تعتبر الميزة التنافسية من أهم المؤشرات التي تعبر عن النجاعة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي تحقق المؤسسة بواسطته أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح و النمو، والمحافظة على الحصص السوقية مقارنة بالمنافسين [70]ص35.

حيث يرى بورتر أن: " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع و الزيادة السعرية المفروضة" [70]ص08.

و يعرفها فريد النجار بأنها: " قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد" [71]ص11.

أما علي السلمي فيرى أن الميزة التنافسية هي: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي استطاعت الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها" [72].

أما نبيل مرسي خليل فيرى أن الميزة التنافسية هي: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة – تحقيق ميزة التكلفة الأقل- أو إستراتيجية التمييز وحقيق ميزة الجودة الأعلى [63]ص20.

كما يرى أحمد سيد مصطفى أن للميزة التنافسية شقين أساسيين، الأول هو القدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر، و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفعال. وأما الشق الثاني فهو قدرة التأثير في العملاء التي تهيب وتزيد رضاهم وتحقق ولاء هم، حيث أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول" [74].

إضافة إلى المفاهيم السابقة، يمكن القول عن مؤسسة ما أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة [75].

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن مؤسسة ما تملك ميزة تنافسية إذ كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، و الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، والتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل [67]ص7.

2.1.3. متطلبات الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة

يتعين أن تسعى المؤسسة المعاصرة لتحقيق و تعظيم قدرتها التنافسية من خلال ما يلي:

1.2.1.3. ثقافة وقيم المؤسسة

و يقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيشاركوا فيها وذلك من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة الحسنة من القادة. وهكذا تنهياً للمؤسسة ثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على إدراك المسيرين و العاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقدراتهم وسلوكياتهم [74].

و تتلخص ثقافة المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين واعتبارهم أعضاء أسرة

واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرار و العمل [76].

فالثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المؤسسة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أيضا أن تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجياتها وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. لأن هذه الثقافة هي نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم داخل المؤسسة، حيث تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها، كما أنها تؤثر بشدة على الأساليب التي يتم بها انجاز العمال. إذ تتخذ ثقافة المؤسسة الصور التالية:

1.1.2.1.3. القيم

وهي الاعتقاد بما هو الأفضل والمفيد للمؤسسة وما نوع السلوك المرغوب فيه، والقيم تشير إلى الجودة ورعاية الفئات المستهدفة، والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.

2.1.2.1.3. القواعد

أي قواعد السلوك الشفوية، التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف، وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل، الأسلوب الذي يتبعه المسيرون في معاملة الأفراد، وأخلاقيات العمل- كالعمل بجدية- ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.

3.1.2.1.3. المناخ التنظيمي

ونعني به كيفية إدراك أفراد للثقافة المتوفرة في منظماتهم ويمكن قياس إدراكهم بدراسة اتجاهاتهم.

4.1.2.1.3. أسلوب الإدارة

وهو الأسلوب الذي يتصرف به المسيرون بكفاءة والأسلوب الذي يمارسون به السلطة، فقد يكون المسيرون مستبدين أو ديمقراطيين صارمين أو متساهلين، أو يكونوا قساة أو هادئين، موجهين أو غير متدخلين، متباعدين أو يمكن الوصول إليهم، مدمرين أو مساندين ، يوجههم عملهم أو يوجههم غيرهم،

متشددين أو مرنين، مراعين لحقوق الغير أو عديمي الشعور، ودودين أو فاترين، مضطربين أو مسترخين.

2.2.1.3. الاهتمام الفائق بالموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية ، فهي بمثابة سلاح تنافسي غير قابل للنسخ أو التقليد، يصعب على المنافسين فهم آلياته و أسرارهِ. و لعل أهم ما يصعب إمكانية التقليد، طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها، إذ لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة، بسبب تدخل النشاطات المختلفة، و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات ، و بالتالي فالموارد البشرية ليست متحركة بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب المرتفعة، و كذا صعوبة تحقيق التوافق و التآزر داخل المؤسسة المستقطبة [77]ص03.

كما يمثل المورد البشري مصدر الإبداع و الابتكار و خلق القيم، و يمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمؤسسة لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، حيث أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس المال، وهي تتجسد أساسا في عقول البشر. حيث يتميز المورد البشري ذو المعرفة- المتمكن فكريا و مهاريا- بكونه قادرا على تحمل المسؤوليات، وراغا في المشاركة الفاعلة في حل مشاكل العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، ففي رأسه تولد الأفكار وتتطور الابتكارات و تصاغ الأهداف والإستراتيجيات و البرامج وتصنع القرارات [78].

ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحدي فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار و التدريب و التنمية و التحفيز و تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، و تطبيق أنظمة وتنفيذ خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة [74].

3.2.1.3. قبول التغيير و التعامل معه بإيجابية

تتعامل المؤسسات في الوقت الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، وإزاء هذه البيئة المتغيرة و جب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بالتفاعل الإيجابي مع

هذه التغيرات، عن طريق اغتنام الفرص و التقليل من تأثير التهديدات الخارجية وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره [79].

و بالتالي أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسة على رصد التغيرات في البيئة الخارجية، و أن تعمل على تعديل بيئتها الداخلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة أي: إحداث تغيير استراتيجي ذو طابع علمي و عملي يتعلق بالمؤسسة و مناخها، و ما بها من أفراد وجماعات، بهدف تحسين الإدارة، و تحقيق التأقلم بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها [80].

حيث تمر عملية التغيير بالمراحل التالية [81]:

1.3.2.1.3. الدراسة التشخيصية

إن أول خطوة في التغيير هي تشخيص الظاهرة التي تشكل موضوع القلق أو الإزعاج، وهي تتعلق بثلاثة محاور هي:

1.1.3.2.1.3. العنصر البشري

وذلك من حيث الكفاءات و القدرات، ومستوى الأداء و القيم، وذلك من خلال التدريب و تنمية العاملين و المسيرين، واستعمال نظام الأجور و الحوافز، وأيضا من خلال نظم الاتصال و تحسيس الأفراد بما يؤدي إلى إقناعهم بضرورة المشاركة في إحداث التغيير.

2.1.3.2.1.3. نظام العمل

قد يتعلق التغيير بنظام العمل، نتيجة زيادة الفاقد من الموارد أو الزمن أو الجهد، أو انخفاض العائد، لأسباب تتعلق بضعف فعالية التنظيم المتبع، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير قد يتعلق بالهيكل العام للمؤسسة، قنوات الاتصال، تدفق السلطة أو علاقات التبعية.

3.1.3.2.1.3. المهام أو الوظائف

من خلال إعادة تصميم الوظائف بطريقة تشمل التخلص من بعض المهام أو الحركات التي لا تكون ذات جدوى، أو إعادة هيكلة العمليات مما يتناسب مع ما يمليه السوق، أو حاجات العمال، وبما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق لها النجاح.

ومن ثم فإن في مرحلة الدراسة التشخيصية لا بد من التطرق للمحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

2.3.2.1.3. وضع خطة التغيير

بعد تشخيص فرص التغيير المتاحة، يتم وضع خطة، تتناسب مع الأهداف والإمكانيات المتوفرة، وتحديد ما تتطلبه من مكونات: أفراد، معدات و تسهيلات، تكاليف، مدة زمنية و غيرها، ويشترط في الخطة أن تكون محددة و مكتوبة و معلنة و قابلة للمراجعة، وقابلة للتحقيق في حدود التكاليف و الإمكانيات المتاحة، وذات مساحة زمنية محددة.

3.3.2.1.3. التهيئة لقبول التغييرات ورعايته

إن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بالمقاومة، الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة و تهيئة الجو المناسب لقبول هذا التغيير، ولعل أول خطوة في هذا المجال هي الإنصات إلى شكاوي العاملين، مما يؤدي إلى معالجة المشاكل قبل وقوعها و استفعالها لضمان التنفيذ السليم للحظة الموضوعية.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التغيير ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد التالية:

1.3.3.2.1.3. التنوير بحكمة التغيير

لا شك أن العنصر الفعال في عملية التغيير هو مصلحة العمل، وهو نقطة التقاء بين العامل و المؤسسة. العامل يريد للمؤسسة البقاء والنمو، والمؤسسة تريد من العامل الولاء و الالتزام بمصلحة العمل. إذ لا بد أن يكون ذلك واضحا في عملية التغيير، فالحكمة من التغيير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول الخطة الموضوعية ورعاية التنفيذ.

2.3.3.2.1.3. المشاركة

إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف العمل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ. و المشاركة هنا تعني الاشتراك و المساهمة في اكتشاف فرص التغيير و تحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

3.3.3.2.1.3. الاتصال الفعال

يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في حقيقة الأمر متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات، و المعلومات على خطوط العمل، ونظم معلومات الإدارة، ونظم التقارير ونظم العرض و التقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/أو البصرية. كل هذه النظم و التسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التغيير و الأخذ بكافة هذه النظم و تأكيد توفير الحصول على المعلومة وفي الوقت المناسب.

4.3.2.1.3. المتابعة التصحيحية

كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، ويمكن استخدام المقابلة وتقارير المتابعة، وأسلوب حصر النتائج كميًا و/أو نوعيًا واكتشاف الأخطاء، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التغيير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

1.4.3.2.1.3. متابعة أداء الموارد البشرية

و ذلك من خلال معدلات الأداء و معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي ... الخ.

3.4.3.2.1.3. متابعة أداء النظم و التنظيمات

و ذلك من خلال كفاءة و فعالية الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...

الخ.

3.4.3.2.1.3. متابعة أداء التسهيلات والمعدات

وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج و ما طرأ عليه من تغييرات، مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف و المرتجع، حركة المخزون ... الخ.

3.1.3. مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة

إن الهدف الأساسي من بناء إستراتيجية تنافسية هو تحقيق ميزة للمؤسسة تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة تتفوق بها على المنافسين الحاليين وتغوق المنافسين المحتملين، ولا بد أن تبحث المؤسسة في مصادر اكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها من خلال:

1.3.1.3. التنافس بالتكلفة

و نعني بالتكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع و الرقابة المحكمة على التكاليف، و تمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وتكلفة عملياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبالتالي انخفاض أسعار منتجاتها [75].

إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات و المنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة و فعالة للتكاليف بحيث يصبح مفهوم تدنئة التكاليف هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

إن المؤسسة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفعالة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة و انطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية [69]:

إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من

السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة تكاليفها ستظل تحقق أرباحا على الأمد البعيد، ولكن ذلك سيظل مشروطا بمدى قدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية، فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار.

إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع أسعار مواد الإنتاج كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين و البحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

إن نجاح هذه إستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أو غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس على التكلفة، وبالتالي يكون بإمكان المؤسسة فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع و الاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها اقتصاديات الحجم، ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة و يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح لمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع.

فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بلدية لأن حقيقة التهديد تمكن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط عن نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة المؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

2.3.1.3. التنافس بالجودة

لقد أدت التغيرات السريعة المتلاحقة و التطورات المتعاقبة في البيئة الأعمال، إلى زيادة اهتمامهم المؤسسات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم و العمل على

تلبية الرغبات للحصول على رضاهم، ولم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى، مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات و التنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهددة بترك الأسواق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات، وأدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة و التميز في الأداء وتحقيق مميزات تنافسية تضمن لها البقاء [82]، إذ نوضح ذلك فيما يلي:

1.2.3.1.3. ماهية وأهمية الجودة

الجودة هي توافر خصائص وصفات في المنتج، - سلعة أو خدمة أو فكرة- تشبع احتياجات وتوقعات العميل. ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء [59]ص263. وتتمثل جودة المنتج أساسا في عملية تحديث وتفعيل الطرق و الوسائل و الإجراءات المستخدمة في عملية الإنتاج، وهو الأسلوب المستخدم حاليا من قبل مختلف المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في توظيفها لمنهج إدارة الجودة الشاملة. فالجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة و مترابطة لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر، وتام بنجاح أكبر من المنافسين [82]. وهذا يتطلب أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإعادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء سلعة/ خدمة، وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات لتتلاءم مع احتياجات المستهلكين وأن تبنى هذه الإستراتيجية على أساس التوجه بالمستهلك.

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه اليوم في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية، نظرة أشمل و أعمق من كونها وظيفة من وظائف الإنتاج و العمليات، فقد نمت و تخطى حدود إدارة الإنتاج و العمليات، وأصبحت الجودة الشاملة إستراتيجية تنافسية و أساس لفلسفة إدارة شاملة. و تجدر الإشارة إلى أن المواصفة الدولية-الإيزو 9000- تعد أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها تأكيد نظام الجودة، لدى نطاق واسع من المؤسسات العالمية، ولذلك اعتبر الحصول على هذه المواصفة الخطوة الرئيسية الأولى نحو تحقيق نظام الجودة الشاملة، لذا نجد أن الكثير من المؤسسات الدولية تجد نفسها ملزمة بأخذ أو بتطبيق عناصر المواصفة الدولية إذ أرادت أن تتخذ لنفسها مكانا منافسا في السوق الدولية وتحافظ على استمرارية ذلك. لأن تطبيق نظام الجودة الشاملة في أي مؤسسة يساهم في تطوير جودة المنتجات وإحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم.

2.2.3.1.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي: " تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، إبتداء من المورد - الممول- إلى المستهلك - العميل- بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل" [29]ص43. و تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهي [83]ص374:

1.2.2.3.1.3. التركيز على العميل

و يقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للمؤسسة و التي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات و أيضا العاملين داخل المؤسسة و هم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

2.2.2.3.1.3. التركيز على العمليات و النتائج معا

يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات و الخدمات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها.

3.2.2.3.1.3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوعها.

4.2.2.3.1.3. تدعيم الأفراد

يجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة خبرات القوى العاملة وأن تدرك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء و إشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية و لا يقتصر التعويض على التعويض المالي و لكن تنمية روح الفريق و إشعارهم بأنهم أمام الفرص لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف من خلال إشراكهم، و تعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة و زيادة انتمائهم إلى المؤسسة.

5.2.2.3.1.3. إبتاع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين و يشترك في التنفيذ جميع العاملين من مسيرين و منفذين وعملاء و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، و هذا يعتمد بدوره على جهاز كفاء للمعلومات.

6.2.2.3.1.3. معلومات التغذية العكسية

للمعلومات دور هام في تحقيق المبادئ الخمس السابقة، ولذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من مشرفين ومسيرين من التعايش مع ما يدور في مؤسساتهم ومراقبة سير عملياتها بدءا من مرحلة المداخلات.

3.3.1.3. التنافس بالوقت

استجابة لعالمية الأسواق، وسيادة المعاملات الإلكترونية، و التطورات العلمية و التكنولوجية المذهلة و المتجددة في كل مجالات الحياة ووفرة المعلومات وسهولة الاتصالات، برزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح المستهلك أو العميل، ومن ثم تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا ما نشرحه فيما يلي:

1.3.3.1.3. مفهوم التنافس بالوقت

على الرغم من حقيقة أن مفهوم المنافسة المبنية على الوقت قد تم قبولها منذ عقود مضت، إلا أنها قد أصبحت هي الطريقة الحديثة في الإدارة منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي، ولقد كان المستشاران جورج ستاك (george stak) وتوماس هاوت (thomas hout)، من بين الأوائل الذين قدموا هذا المفهوم، حيث أن كتابهم المسمى، "السباق مع الوقت"، يدعو المؤسسات للسعي وراء ضغط الوقت في كل مرحلة وفي كل عملية. حيث قالوا: "إن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل المميزات التنافسية"، و "أن توفير القيمة القصوى بأقل تكاليف و في أقل وقت ليعد هو النموذج الجديد للنجاح المشترك" [84]ص300.

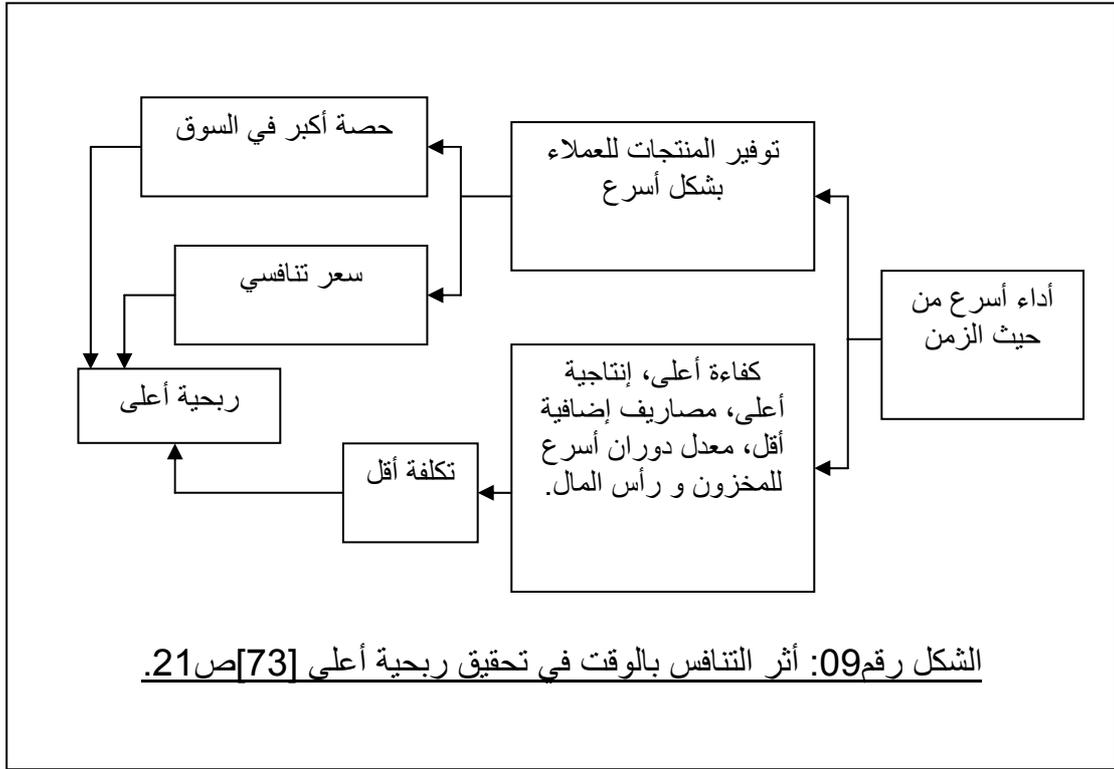
وتؤكد المنافسة المبنية على الوقت على ضرورة هيكلة المؤسسات بأسلوب يضمن لها أفضل استغلال للوقت، و يكون الأساس المنطقي الذي يبنى عليه ذلك هو أن العمليات و الأنظمة التي تضيع الوقت دون فائدة يكون لها التأثير مباشر على العملية التنافسية، فكلما كانت المؤسسة بطيئة في أداء العمل كلما كلفها ذلك الكثير من المال، بل الأسوأ من ذلك أن تبديد الوقت يختلف عن تبديد الموارد الأخرى و ذلك لأنه يمكن أن لا يكون إنقاذ لهذا التبديد [84]ص301. حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتوج جديد، و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتوج، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء [85]ص122.

2.3.3.1.3. أبعاد التنافس بالوقت

يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الوقت من خلال عدة عناصر أهمها:

1.2.3.3.1.3. تخفيض زمن دورة إنتاج المنتجات

و يتم تعريف هذا الزمن على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد الخام و إنتاج المنتج النهائي [73]ص20. وذلك بقيام كل فرد في المؤسسة بالإنتاج بدرجة عالية من الجودة مع التكلفة البسيطة و في الوقت المبرمج سلفاً، الأمر الذي يترتب عليه تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، نتيجة سرعة معدل دوران هذا الأخير، و تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة تدنئة المصاريف الإضافية نتيجة الإنتاج بالجودة المطلوبة و التكلفة الأولية البسيطة، و أيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع، الناتجة عن إيصال المنتج للمستهلك بشكل أسرع مما يترتب عليه الحصول على قيمة سوقية أكبر. و بيع المنتج بسعر تنافسي و بالتالي الحصول على ربحية أعلى. و هذا ما نوضحه في الشكل رقم 09:



و مثال ذلك، شركة "سيمنز" الألمانية، ففي عام 1998 كان الوقت المستغرق في إنتاج جهاز التليفون المحمول يصل إلى 13 ساعة، بينما كان يستغرق أقل من ذلك بكثير في الشركات المنافسة الأخرى مثل، "نوكيا" الفنلندية و "إريكسون" السويدية و "ألكاتيل" الفرنسية. مما أدى لتخلف "سيمنز" إلى المرتبة التاسعة عالميا في سوق الهاتف المحمول، و انعكس ذلك سلبا على العائدات والأرباح - فقد هوت الأرباح في الفترة 1996 - 1998 إلى ثلثي ما كانت عليه العائدات في الفترة المماثلة السابقة. لكن "هينريش فون"، الرئيس التنفيذي للشركة قرر إعادة صياغة دور الشركة في السوق فخطط إستراتيجيا لتحقيق عدة أهداف تضمنت إعادة هندسة وحدة أشباه الموصلات وتعزيز الميزة التنافسية من منظور عالمي تسويقيا وكذا إنتاجيا من خلال تحسين الجودة و خفض التكلفة [85]ص122.

و أسفرت الجهود في هذا الصدد على صورة جديدة تماما في عام 2000، فلم يعد جهاز الهاتف المحمول C351 يستغرق في خط الإنتاج أكثر من خمس دقائق، وأمكن تحقيق تخفيضات جوهرية في التكلفة، كما تميز الجهاز أيضا بوزن أخف وبطارية أطول عمرا من البطاريات المتاحة في السوق، الأمر الذي جعل الشركة تحتل المرتبة الثالثة بعد "نوكيا" و "موتورولا" في السوق الأوروبية، بالإضافة إلى تضاعف سعر السهم عما كان عليه في السنة الماضية [85]ص123.

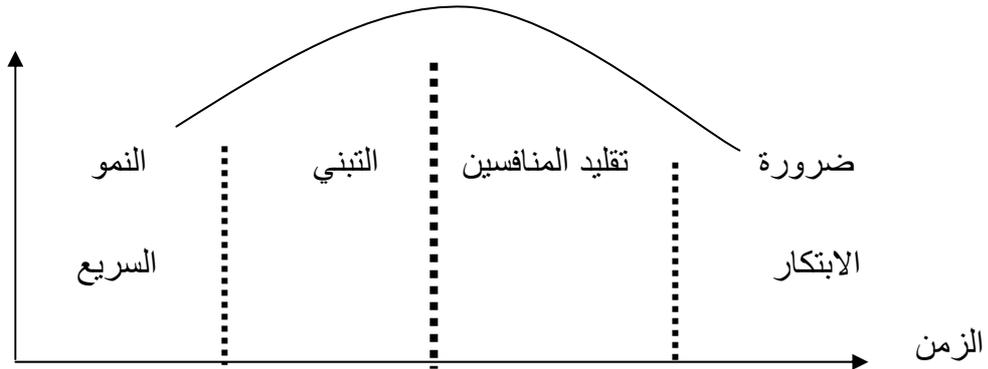
2.2.3.3.1.3. تخفيض زمن دورة العميل

ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب الزبون للمنتوج وتسليمه إياه، وذلك من خلال الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج. و يعني ذلك الالتزام بتوقيينات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفي كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية. و هو ما يعرف بالإنتاج في الوقت المحدد، حيث ينظر إلى العملية الإنتاجية على أنها عملية تدفق لعناصر المداخلات و المخرجات. وانطلاقا من هذه الفلسفة يمكن تحقيق قيمة مضافة للمداخلات من الموارد و المكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظريا، يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأن الموارد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات، يتم بيعها فوراً [73]ص14.

3.2.3.3.1.3. اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد

إن استمرارية الميزة التنافسية لمنتوج معين يخضع لدورة حياة حسب الشكل رقم 10:

رقم الأعمال



شكل رقم 10: مراحل حياة الميزة التنافسية للمنتوج [86]ص45.

حيث تبدأ الميزة بنمو سريع لحدثة المنتوج الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع نسبة الأرباح، ثم يبدأ المنافسون تبني نفس الميزة، التي سرعان ما تتوجه نحو الانخفاض تأثيرا بتقليدها من طرف المنافسين، وهنا تبرز ضرورة البحث عن الابتكار أو تطوير المنتوج.

فقد أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتوج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع من معدل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق [73]ص21. وبالتالي إن كلا من دورات حياة المنتوج المنحدرة، ودورات التطور السريع، يعنيان أن السرعة هي الجوهر المطلوب، حيث أن الفرصة أمام أي منتج جديد تعد قصيرة وذلك قبل أن يتزامن إنتاجه من طرح أي

منتوج تنافسي آخر [84]ص302- وعلى سبيل المثال فإن فترة استمرار الكاميرا الفوتوغرافية لا تزيد عن ستة أشهر، إذ تزداد أعداد الموديلات المطروحة في الأسواق بقدر كبير حيث يقوم المنافسون بمحاكاة منتجات بعضهم البعض.

ولذا يتم توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات بحيث تتم بسرعة وكفاءة أعلى. و مما يؤكد ذلك قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات. وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالتغييرات الأساسية و الجوهرية للمنتجات في حدود أقل [73]ص22.

فالميزة هنا لا تمكن في خفض تكلفة الصنع وتقديم أسعار تنافسية فحسب بل أيضا في تلبية التنوع و التغيير السريع في رغبات وأذواق العملاء ومجاراة المنافسة الحادة في التصميمات وكذا المنافسة بالوقت [85]ص124.

4.2.3.3.1.3 تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات

يعتبر اختيار عمليات ونظم الإنتاج- كيفية إنتاج المنتج- أحد العوامل الهامة والمؤثرة في تكاليف ووفورات الإنتاج. ففي الماضي، كان يتم التركيز على انجاز معدلات مرتفعة من الآلية و الكفاءة و بما يمكن من زيادة حجم الإنتاج لمنتوج معين، ومن ثم تخفيض تكلفة الوحدة، أما في ظل البيئة الحديثة، فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في الإنتاج بهدف التجاوب مع تغيرات الطلب باستمرار وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة، أي تحقيق المرونة في الإنتاج [85]ص123.

إن الغرض من نظم الإنتاج المرنة هو السماح لعمليات الإنتاج بالتغيير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر، و التكيف لإنتاج منتجات متنوعة بحجوم كبيرة أو في شكل لوطات صغيرة الحجم مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر، ومن دون الحاجة لإنشاء خطوط إنتاج جديدة أو إحداث تغيير جوهري من خطوط إنتاج المتوفرة ودون الحاجة لضياح وقت طويل في إيقاف أو تغيير خطوط الإنتاج [85]ص123.

ومن أحد النظم المعروفة في هذا المجال ما يسمى بنظام الإنتاج الشحيح أو المقتصد (lean production) والذي ابتكرته شركة تويوتا و طبقته داخل مصانعها لتجميع السيارات، وتمكن فكرته الأساسية في أنه نظام وسط للإنتاج يجمع بين كل من مزايا الإنتاج وفقا لطلبات العميل، ونظام الإنتاج

المستمر أو كبير المدى، وقد أسفر هذا النظام على تحقيق وفورات في الزمن و التكلفة، تخفيض الفاقد أو التالف أثناء عمليات التجميع و تزايدت معدلات الإنتاجية بدرجة أكبر بالمقارنة مع الشركات الأمريكية المنافسة في "ديترويت" قلعة صناعة السيارات العالمية [73]ص22.

بشكل عام فإن منطلق المنافسة على الوقت يظل من الصعب الجدل حوله، فالسرعة دون شك تعد شيئاً طيباً، وكون مؤسسة ما أسرع من المنافسين الآخرين يعد هو الطريق نحو اكتساب ميزة تنافسية [84]ص301. حيث تتطلب المنافسة السريعة أن تكون المؤسسة أكثر تهيؤاً لفرص وتهديدات الأسواق، وسريعة الاستجابة لطلبات الزبائن الكمية و الكيفية [87]، أي أن تكون المؤسسة سريعة في صنع القرارات و التنفيذ و الإنجاز لاستغلال الفرص الجديدة [84]ص40، ولعل سبيل تحقيق ذلك هو التكنولوجيا المتجددة و التي يتم استكشافها و تطويعها على ظروف المؤسسة من خلال البحوث و التطوير و الاعتماد على قواعد معلومات متكاملة.

ومن الناحية العملية نجد أن كلا من السرعة، الجودة و التكلفة يقتصر بعضها على بعض بنحو تبادلي، حيث أن معظم الطرق المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتضمن الاستخدام الأفضل للوقت، بهدف الحصول على مرونة و مراقبة أكثر لجميع الأنشطة، إذ باستخدام أنظمة إدارة الوقت يمكن زيادة الأزمنة الاختيارية وتوجيهها لأنشطة التطوير و التحسين [84]ص40. كما نجد أن المنافسة المبنية على الوقت تعمل في الأساس على تقليل التكلفة، نتيجة الإنتاج بالتكلفة الأولية البسيطة وتجنب تضييع الوقت و بالتالي الموارد الأخرى، فدورة الوقت القصيرة تعني كفاءة أفضل بتكلفة أقل [29]ص159.

2.3. تحقيق الميزة التنافسية بنظام الإنتاج في الوقت المحدد

لقد كان لنجاح الصناعة في اليابان أثر كبير في لفت أنظار العديد من العملاء للبحث عن الأسباب الحقيقية وراء ارتفاع جودة المنتجات و انخفاض تكلفتها. فقد أوضح الباحثون أن هذا يرجع جزئياً إلى قدرة نظام الإنتاج المستخدم على تخفيض الفاقد أو المعيب في الإنتاج حتى الوصول إلى المعيب الصفري ، وارتفاع الجودة المنتجات، وانخفاض كمية المخزون بالمقارنة بأنظمة الإنتاج المستخدمة في دول أخرى [88]ص259، الأمر الذي أكسب الشركات اليابانية ميزة تنافسية في السوق العالمي، وقد أطلق على النظام المستخدم. اسم نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just in time ، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.2.3. ماهية وأبعاد نظام الإنتاج في الوقت المحدد

لقد تكون نظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركة تويوتا موتورز TOYOTA MOTORS منذ الستينيات، نتيجة لعدة سنوات من الدراسة و الإعداد والتطوير في المناهج الإدارية، بفضل جهود تايشي أوهنو Taiichi ohno -مدير الإنتاج، ونائب المدير العام في شركة تويوتا- ومساعدته سيجيو سينجو shigeo shingo [89]ص261، وأخذته عنها شركات أمريكية كثيرة، ثم انتشر في أوروبا و دول العالم الأخرى، ففي بداية الثمانينات كانت معظم صناعة السيارات تطبق هذا المفهوم بنجاح، الذي مكنها من تخفيض المخزون وتكلفة الإنتاج، إذ من خلال هذا المطلب نوضح ماهية وأهداف هذا النظام.

1.1.2.3. ماهية نظام الإنتاج في الوقت المحدد

- ترجع جذور مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى فكرة أساسية وهي أنه يمكن النظر إلى عملية الإنتاج أساسا باعتبارها عملية تدفق لعناصر المدخلات و المخرجات، إذ تمكن من تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد و المكونات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن. ونظريا يمكن القول أنه لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فوراً [73]ص25.

و يعرف نظام الإنتاج في الوقت المحدد بأنه: " نظام للإنتاج ينتج كميات صغيرة في كل مرة و يؤقت بعناية لحركة كل من المواد المسلمة من الموردين و وحدات الإنتاج، بحيث يمكن- في كل مرحلة ضمن عملية الإنتاج- أن تصل الدفعة التالية للتشغيل بالضبط مع انتهاء تشغيل الدفعة السابقة لها، وهكذا يتاح نظام للعمليات بدون وقت عاطل تنتظر فيه وحدات حتى يبدأ تشغيلها أو معالجتها، ولا عاملين أو آلات ينتظرون حتى تصل وحدات تحتاج لتشغيل، وذلك سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، كما يمكن ضبط مواعيد التسليم للعملاء كما حددت سلفاً" [59]ص245.

كما تم تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد بأنه: " الحصول على الخدمات بالكمية المحددة أو الصحيحة بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد". حيث يعتمد هذا النظام على توضيح نقاط الإختناق ومشاكل الجودة و الإمداد، وغيرها من المشاكل التي يؤدي اكتشافها إلى تخفيف وقت دورة الإنتاج عن طريق تقليل مدة الإعداد و تغيير للآلات، مما ينعكس أثره على تخفيض وقت الإنتاج و تحسين القرارات الإنتاجية. عن طريق تركيز انتباه الإدارة إلى كثير من التفاصيل الخاصة بالتنسيق بين الوظائف المختلفة و العمليات المختلفة في المؤسسة [90]ص213.

وبالتالي يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد أحد النظم الإدارية المتطورة، يمكن أن تتبناه المؤسسة – بكافة قطاعاتها وإدارتها- لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت إنتاج ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد و التحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد و الانحرافات عن المعايير المخططة للجودة و التكلفة و الوقت . ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات و المنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين [59]ص245.

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يركز على محاربة الوقت غير المنتج وقصور الكفاءة في العملية الإدارية، بطريقة تمكن من توفير المنتج- سلعة أو خدمة- في أقصر زمن رد فعل ممكن للطلب، مع رفع مستوى الجودة بشكل دائم وتخفيض مستمر في التكلفة. من خلال اكتشاف جذور المشاكل في جميع العمليات الإدارية و الإنتاجية وتحديد مسبباتها ثم تصحيحها، وبالتالي استئصال المخزون أو تخفيضه إلى أقل حد ممكن، وتقليل الطاقة العاطلة في الآلات و العمالة، وتفعيل استغلال الوقت المتاح.

2.1.2.3. أبعاد نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يسعى نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى تحقيق العديد من الأهداف بعيدة المدى، و حتى تصل المؤسسة إليها لا بد من أن تعمل بكل أقسامها و قطاعاتها على مراحل وخطوات متتابعة، و لعل أهم هذه الأهداف ما ندرجه فيما يلي:

1.2.1.2.3. تخفيض التكاليف الإجمالية

يعتبر تخفيض التكاليف الإجمالية في المؤسسة من أهم أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال ما يلي:

1.2.1.2.3. تخفيض تكاليف المخزون

نجد في أنظمة الإنتاج التقليدية أنه يتم الاحتفاظ بمخزون الأمان وذلك لمواجهة ظروف عدم التأكد التي قد تحدث نتيجة للعديد من الأسباب وبناء عليه تحاول المؤسسة التنبؤ بكل ذلك حتى يمكن تقدير كمية المخزون الاحتياطي لمواجهة تلك الظروف، أما نظام الإنتاج في الوقت المحدد فيقوم على التخطيط لمنع أو تخفيض حدوث ظروف عدم التأكد و التغلب عليها، وليس إعداد العدة لمواجهةها عند حدوثها، وبالتالي يجب أن يتم تخفيض جميع أنواع المخزون حتى تصل قيمته إلى الصفر - سواء كانت

للمواد الخام، أو منتجات تحت التشغيل أو منتجات تامة الصنع- و ذلك التقليل الإسراف في الاستخدام، إما عن طريق استئصال أسباب ومصادر عدم التأكد، أو عن طريق تصميم نظام أكثر مرونة وأكثر قدرة على مواجهة التغييرات [91]ص206.

فالمخزون عموما يعتبر من المتغيرات الأساسية كل العديد من المشاكل أثناء العمليات الإنتاجية المختلفة، وعليه فإن استئصاله يمكن من تخفيض تكلفة كل من: مساحة التخزين، و رأس المال المعطل في المخزون، و التأمين على المخزون، وما يتقدم من المخزون، وما يتلف خلال التخزين، والتكلفة الإدارية للتخزين.

كما يمكن من تسليط الضوء وتكثيف الجهود الإدارية لحل القضايا المحيطة بأوجه القصور التي يمكن حدوثها في أنشطة التوريد و الصنع و البيع و التي يحجبها الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون [92]ص320.

حيث يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض المخزون و رفع مستوى الجودة. فبالنسبة للمواد الخام الداخلة في الإنتاج، و التي يتم توريدها مطابقة تماما للمواصفات الفنية المحددة عن طريق التزام المورد بشروط الجودة التامة و توقيت التوريد الدقيق و وصول الموارد المطلوبة في الوقت المحدد لتشغيلها على الفور. و بالتالي تخفيض احتمالات مخالفة المواصفات ما يعني إمكانية إلغاء بعض الوظائف مثل فحص الخامات الواردة و التنقل الداخلي لها، ومن ثم الاستغناء عن الاحتفاظ بمخزون كبير من المواد الخام مما ينجر عنه تخفيض في التكلفة [92]ص315.

و نفس الشيء بالنسبة للمنتج النهائي، حيث يتم الاهتمام بالجودة طبقا للمواصفات التي يتوقعها المستهلك، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف رد المبيعات وإصلاح الوحدات المعيبة و تخفيض مخزون الإنتاج تام الصنع [92]ص315 .

2.1.2.1.2.3. إلغاء الفاقد في الموارد

يركز نظام الإنتاج في الوقت المحدد على محاربة الهدر أو الفاقد كنقطة جوهرية، حيث يشمل هذا المسعى قطاعات وإدارات المؤسسة ككل، و لا يقف عند حدود وظيفة الإنتاج و العمليات [59]ص247. و الفاقد هو كل شيء لا يؤدي إلى خلق قيمة مضاعفة للمنتج [90]ص343، وهو يشمل ما يلي:

1.2.1.2.1.2.3. الفاقد في المخزون

يأخذ الفاقد في المخزون عدة أشكال أهمها: فاقد الإنتاج الزائد عن حجم الطلب الفعلي، أو فاقد من عيوب في المنتج تتطلب إعادة التصنيع، أو فاقد في المواد الخام نتيجة للتخزين الزائد عن الحاجة للحماية من مشاكل متعلقة بالنظام الإنتاجي.

2.2.1.2.1.2.3. الفاقد في الأداء البشري

إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد عبارة عن فلسفة تنظر إلى الفاقد بشكل شامل، حتى في الجهد المبذول في الأنشطة و الذي لا يضيف قيمة للمنتج، وهو ما يمثل الفاقد في الأداء البشري، نتيجة لنشاط أكثر من المطلوب، أو عمليات زائدة غير لازمة أصلاً، مثل إعادة تصليح منتجات معينة أو نقل منتجات و عمليات حركت من موضع لآخر دون مبرر.

3.2.1.2.1.2.3. الفاقد في الوقت

يسعى نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى تقليل وقت الدورة الإنتاجية، الذي ينقسم إلى ثلاثة عناصر [92]ص326.

1.3.2.1.2.1.2.3. وقت إعداد الآلة

و هو وقت ثابت لا يتغير عادة.

2.3.2.1.2.1.2.3. وقت إعادة ضبط الآلة

و هو وقت يتغير مع زيادة حجم الدفعة الإنتاجية.

3.3.2.1.2.1.2.3. وقت تشغيل الدفعة الإنتاجية

و هو وقت يزيد مع زيادة حجم الدفعة.

و عن طريق استبعاد الأنشطة التي لا تضيف للقيمة النهائية للمنتج مثل التوريد والمناولة والإعداد يقل وقت الإنتاج الكلي و لمراعاة ذلك يجب:

4.3.2.1.2.1.2.3. الاهتمام بالصيانة الوقائية

في نظم الإنتاج التقليدية قد يهمل مديروا الإنتاج صيانة الآلات و إذا توقفت أو تباطأ أداؤها يلجؤون لسحب ما لم تنتج الآلات، من المخزون. و لكن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يركز على تدفق منسجم للمواد ومخزون احتياطي قليل بين محطات العمل، و بالتالي فإن وقت التوقف غير المخطط للآلات، يمكن أن يسبب فوضى مؤثرة، وتؤدي الصيانة الوقائية لخفض تكرار ومدة هذا التعطل، وبعد قيام الفني بأعمال الصيانة الروتينية، يمكن أن يفحص أجزاء أخرى قد تحتاج لتغيير أو إحلال. فهذا الإحلال خلال فترات الصيانة المنتظمة المجدولة أيسر وأسرع من التعامل مع توقفات أو أعطال الآلة خلال الإنتاج.

و تؤدي الصيانة وفق جدول يوازن بين تكلفة برنامج الوقائية وبين مخاطر وتكلفة توقف أو تعطل الآلة [59]ص256.

وهناك إجراء آخر هو جعل العاملين مسؤولين عن الصيانة الدورية لآلاتهم أو تجهيزاتهم الخاصة وجعلهم فخورين بكون تجهيزاتهم في أحسن حالاتها. لكن يظل هذا الإجراء قاصراً على التجهيزات- الآلات و الأدوات- البسيطة نسبياً. أما التجهيزات المعقدة فتحتاج لاختصاصيين مدربين. إن أعمال الصيانة البسيطة تؤدي إلى تحسين أداء الآلات، ومنع التوقفات، وسرعة الأداء وجودته [59]ص256.

5.3.2.1.2.1.2.3.تنظيم مكان العمل

بحيث يتم الاحتفاظ فقط بكل ما هو ضروري للعملية الإنتاجية، وتنظيم الأشياء في الأماكن المخصصة لها، وترتيب الآلات بشكل يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لمساحة الإنتاج، فالتنظيم الجيد لموقع العمل يمكن من اكتشاف المشاكل بسرعة ورؤيتها بطريقة مباشرة [90]ص343.

6.3.2.1.2.1.2.3.تقليل الانحرافات

عن طريق المانعة لحدوث مسببات المشاكل المختلفة، نتيجة التحسين المستمر للعمليات لتقليل المعيب، وتقليل التوقف، وعدم السماح بتراكم الانحرافات و العمل على تعديلها في أقصر وقت ممكن، بالإضافة إلى العمل على تدفق الخامات خلال شبكات وقنوات التوزيع المخططة، مما يؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج [90]ص344.

7.3.2.1.2.1.2.3. اختصار قاعدة الموردين

إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يعمل على أساس علاقات أطول مع الموردين و معاملتهم كشركاء، بهدف تفادي الفاقد في الجهد و الوقت في المساومة و الجدل حول مشاكل الجودة و التأخير في التسليم، و الهدر في المساحة بامتلاء المخازن بالمواد الأولية التي قد لا يكون لها حاجة بعد [31]ص82.

حيث يتطلب هذا النظام علاقات أوثق مع الموردين، فشحن الإمدادات منهم يجب أن يكون أكثر أو أعلى تكرار، وفي أوقات توريد قصيرة، و يتعين أن تصل هذه الإمدادات في التوقيتات المجدولة دون تبكير أو تأخير، و أن يكون بمستوى الجودة المحددة مسبقاً، وقد يقضي العقد بأن يرسل المورد المواد الجودة أو الأجزاء أكثر من مرة يومياً، لذلك يركز مديرو الشراء على ثلاثة تحقيق مجالات هي: خفض عدد الموردين، استخدام موردين محليين بقدر الإمكان وتحسين العلاقات مع الموردين [59]ص254.

2.2.1.2.3. تبسيط ومرونة العمليات للاستجابة السريعة لطلبات السوق

يعتبر التبسيط هدفا تسعى إليه نظم الإنتاج في الوقت المحدد، ولكنها لا تسعى إليه بشكل عادي، بل تحارب من أجله و تقوم بمداومة العمل على تبسيط كل جزء من أجزاء النشاط وفق ما يلي [92]ص324:

1.2.2.1.2.3. تبسيط عمليات الإنتاج و الأداء

عن طريق توصيف وتوضيح كل خطوة للعاملين ووضع الآلات في مجموعات تكنولوجية لتبسيط الأداء وسرعة تدفقه.

2.2.2.1.2.3. تبسيط إجراءات الرقابة

بجعل كل فرد يتحمل جزء من أجزاء الرقابة، سواء لسير العمليات أو مراقبة الجودة، حيث لا يتم عمل وحدة مختلفة للرقابة بالتنظيم، وتتم الرقابة على الأداء الجماعي لتحقيق الهدف الكلي وليس الرقابة الفردية على كل عنصر على حدة.

3.2.2.1.2.3. تبسيط تدفق المواد

سواء المواد الخام أو أجزاء المواد المختلفة للإنتاج باستخدام نظام السحب أو kanban system ، في سحب المواد الخام وتدققها، كما يمتد مفهوم التبسيط إلى تبسيط شكل التقارير المقدمة عن الأداء.

إن تبسيط كافة العمليات السابقة يضمن مرونة كل نواحي التشغيل، واستجابة النظم المختلفة والمتداخلة، مع النظام الإنتاجي لتلبي جميعها احتياجاته في الوقت المحدد لطلبها و استخدامها، مما يحقق الاستجابة السريعة لطلبات السوق المتنوعة في أقصر وقت ممكن.

3.2.1.2.3. تحقيق أعلى مستوى جودة ممكن و التأكيد على التحسين المستمر و الابتكار

لتقليل الخردة و العادم و الوحدات المعيبة، ويتم تحقيق ذلك بعمل كل خطوة من خطوات الإنتاج من البداية بشكل سليم وأداء صحيح و بالتالي لن يكون هناك أي فرصة لإنتاج وحدة معيبة و تحتاج إلى إعادة تشغيل [92]ص324.

و مفهوم الجودة في نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو مفهوم شامل يعني جودة كل شيء، و ليس جودة المنتج فقط، أي ضرورة التركيز على مفهوم الجودة الشاملة، من حيث جودة المواد الخام، جودة تشغيل الآلات و جودة الأداء و التنفيذ. حيث يشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد و مروراً بعمليات التشغيل و حتى التعامل مع الزبون و خدمة [59]ص286.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليباً إدارية و جهوداً ابتكارية مستمرة و مهارات فنية متخصصة، و علاقات قوية و اتصالات مستمرة متبادلة بين الإدارة و العاملين، ففي نظام الإنتاج في الوقت المحدد ترى الإدارة أن العاملين هم الأقدر من غيرهم على معرفة ظروف العمل المحيطة بهم و أن تشجيعهم على تقديم المقترحات و جعلها موضع الاعتبار يجعل العاملين يفتنون في أداء العمل و ينمو لديهم روح الانتماء و الشعور بأهميتهم، و أنهم موضع التقدير، مما يحفزهم على تقديم المزيد و رفع روح المبادرة و الابتكار لديهم [92]ص327.

مما سبق نستنتج أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يمنح المؤسسة مكسباً إستراتيجياً يتمثل في تصميم و تطوير و تنفيذ و الحفاظ على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق.

2.2.3. متطلبات نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسة

لضمان نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد في أي مؤسسة لابد من مراعاة الشروط التالية:

1.2.2.3. تدريب وتحفيز العنصر البشري

إذا نظرنا إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد وما يتميز به من تخفيض أو استئصال المخزون، لوجدنا أن العنصر البشري يعتبر عنصرا هاما تحتاج ذلك النظام. و بناء عليه فإنه يقع على عاتق الإدارة دور كبير في تحفيز ودفع العمال على العمل وفي نفس الوقت القيام بتدريبهم و توسيع نطاق معرفة لديهم حتى يستطيعوا القيام بأعباء الأعمال الموكولة إليهم بالجودة المطلوبة.

إن دور العاملين تحت نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتطلب القيام بالإنتاج بجودة مرتفعة و إلا فإن ذلك يؤثر على النظام بأكمله. وبالتالي فإن أي مركز عمل ينتج عنه وحدات معينة سوف يؤثر على مركز العمل التالي له، وعليه يجب أن يكون العاملين مديرين بدرجة كافية على أداء العمل بمستوى الجودة المرغوبة. ومن العوامل المساعدة على ذلك، نجد أن العاملين يساهمون في مراقبة جودة المخرجات، فكل واحد منهم مسؤول عن الفحص العامل ويساهم في اندماجه في العمل [88]ص267.

كما يملك العاملين السلطة في سلطة وقف خط الإنتاج إذا ما كان هناك أي مشاكل في التشغيل باستخدام النظام الضوئي Andan و الذي به يتم توفير ثلاثة أنواع من الإشارات الضوئية تكون موجودة في كل صالات التشغيل للاتصال ببعضها البعض، وذلك للتأهب و الالتفاف مابين العاملين و المشرفين لحلها قبل وقوعها أو عند حدوث المشكلة بالفعل، إذ يتم حلها حلا جذريا يمنعها من الحدوث مرة أخرى [92]ص328. ويتم تعويض الوقت الضائع بالعمل أوقات إضافية حتى يتم الوصول إلى المستوى المرغوب و المتمشي مع الخطة الموضوعية و الجداول المتعلقة بهذا الغرض [88]ص267.

و من الجدير بالذكر ملاحظة أن الدافعية و المعرفة الشاملة تعتبر من العوامل الهامة في تنمية و تطوير اندماج فعال من جانب العاملين، باعتبار أن الدافعية تركز على رفع حماس العاملين، ويعتمد ذلك على دراسة احتياجاتهم، ومحاولة إشباعها من خلال ربط سلوك العمال بالحصول على الحوافز التي تشبع احتياجاتهم، على أن تكون هذه الحوافز قوية وفورية، و يساعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على دفع العاملين من خلال توفير الفرصة لتنمية و تطوير أدائهم و إمدادهم بأعمال أكثر جاذبية وأكثر تشويقا، وربط نجاح العامل في المستقبل بنجاح المؤسسة.

و من خلال التدريب يتوفر للعامل المعرفة و المعمقة و التي تجعله أكثر رغبة في تحديد واكتشاف المشاكل التي تنشأ و محاولة حلها [88]ص267. مما يزيد من ولاء العمال للمؤسسة و تخفيض معدل دوران العمل.

2.2.2.3. توفر نظام معلومات فعال

لكي يتم تخفيض أو استئصال المخزون خلال العماليات، و لإنتاج العناصر المطلوبة في الوقت المطلوب و الكمية المطلوبة، لابد من وجود و توفر معلومات دقيقة عن التوقيت و الكميات المطلوبة في جميع محطات العمل، و يوفر نظام الإنتاج في الوقت المحدد تلك المعلومات من خلال نظام السحب، الذي يبدأ من التجميع النهائي ثم يرجع في المجرى لكل مراكز العمل السابقة، حتى الوصول إلى أول مورد، حيث يتم سحب العناصر المطلوبة للإنتاج من محطة العمل السابقة، وعندئذ تقوم هذه الأخيرة بإنتاج نفس الكمية تماما و التي تم سحبها وهكذا فإن المسحوبات المتتالية تتطلب المكونات من المحطات السابقة، و نجد أن كل زوج من العمليات يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا و محكما في جميع الأوقات، و عموما يوجد نوعين من أنظمة السحب هما:

1.2.2.2.3. نظام الكروت (الكانبان) Kanban System

نظام الكروت نظام معلومات صمم للرقابة على مخزون الإنتاج في كل خطوة من خطوات الإنتاج [89]ص271، و يعرف بنظام كانبان وهو مصطلح ياباني يعني بطاقة أو تذكرة [90]ص229، وهو عبارة عن بطاقة تمر من مركز العمل اللاحق إلى مركز العمل السابق له، و كل بطاقة يكون مرفق بها حجم الأجزاء النمطية، حيث يتلقى مركز العمل تذاكر طلبات من موقع العملاء لكميات ثابتة من المواد و يطلق على البطاقة كروت السحب، و عند إرسال التوريدات يتم توليد نظام كروت للإنتاج الذي يتطلب من مركز العمل السابق له أن يصنع أو يورد كمية من المواد تحل محل المواد المرسله، و بهذه الطريقة تقوم الجهات المستفيدة (العملاء) بسحب التوريدات حسب الطلب، و يقوم الإتصال المباشر بين العميل و المورد كبديل للتعليمات التي كانت تصدر من قبل موقع بعيد للمراقبة المركزية [88]ص266.

و عن طريق تغيير عدد البطاقات فإنه يمكن مراقبة كمية المخزون في مركز العمل، حيث أن مرحلة التجميع النهائية توضح معدل الحركة و مدى التقدم في العمليات و متطلبات الإنتاج لكل العمليات السابقة [88]ص266.

2.2.2.2.3. نظام السحب الدوري

لقد تم تطوير نظام السحب الدوري كسياسة بديلة لنظام الكروت الذي يقوم بمراجعة المعلومات عن مركز انسياب المواد في كل المراحل في فترات دورية منتظمة – قد تكون ساعة أو يوم أو أسبوع أو غيرها- و يختلف نظام السحب الدوري عن نظام الكروت فيما يلي:

- يستخدم نظام السحب الدوري الكمبيوتر أثناء العمل بدلا من نظام المعلومات اليدوي -الكانبان

- يؤثر هذا النظام على تحسين الأداء نتيجة تخفيض وقت وصول المخزون وسرعة استجابة النظام الكلي لأي شيء يحدث، و بالتالي تخفيض التكاليف.

- يمكن من إعداد الخطط بسرعة أكبر، نظرا لتوفر المعلومات في الحال لأن استخدام الكمبيوتر في خطوط الإنتاج و تزويدها بالمعلومات أولا بأول عن كل شيء يتعلق بانسياب وحركة المواد، يمكن من حساب الأرصدة المتراكمة من المخزون ويتم معرفة مدى التقدم في الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم أنظمة المعلومات الإدارية يتم تزويد الكمبيوتر بها، بالتالي يمكن الربط بين نظام المعلومات المتعلق بالمواد و باقي الأنظمة الأخرى للمعلومات، و بالتالي فإن التقارير تكون متاحة يوميا عن مستويات ومدى التقدم في العمليات.

3.2.2.3. التركيز على النظم التكنولوجية للإنتاج

يعتبر التطوير المستمر للأساليب الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تدل على الاهتمام بمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تحدث في المجتمعات. و دليل على مراعاة الظروف التنافسية و مسايرة أذواق المستهلكين المختلفة [92]ص414، حيث يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد أحد النظم المتطورة التي تأثرت بالتقدم التكنولوجي، وذلك من خلال استخدام مداخل جديدة للتخطيط الداخلي للإنتاج و التي نذكر منها ما يلي:

1.3.2.2.3. المجموعات التكنولوجية أو الخلايا

تعتبر المجموعات التكنولوجية مكونا أساسيا لنظام الإنتاج في الوقت المحدد، وهي تشمل تقسيم الأجزاء التي سوف تنتج إلى مجموعات متشابهة، ثم يتم تصميم كل خلية لإنتاج كل جزء من المجموعة، و الخلية عبارة عن مجموعة من الآلات كل منها يقوم بأداء وظيفة مختلفة لإنتاج الجزء من المجموعة - العائلة- و التي تتطلب عمليات متشابهة [88]ص277.

يحقق استخدام التخطيط بالخلايا مجموعة من المزايا تتمثل في [70]ص346:

1.1.3.2.2.3. تخفيض وقت إعداد و تحضير الآلات

و ذلك لأن نفس المنتجات تتطلب نفس الإعداد، كما يمكن أيضا الاستفادة من منحنى التعلم مما يرفع كفاءة التشغيل.

2.1.3.2.2.3. زيادة إمكانية الصيانة لكل آلة في المجموعة

و ذلك لأن فشل أحد الآلات في المجموعة يمكن أن يؤدي إلى توقف الإنتاج في المجموعة كلها، هذا فضلا عن أن الأفراد المسؤولين في كل مجموعة سوف يتولون الرعاية الأحسن لمعداتهم.

3.1.3.2.2.3. تخفيض وقت الإنتاج الكلي

نتيجة تجنب الإسراف في الوقت في التحرك و التغيير، عن طريق أداء الأنشطة المتشابهة معا، وأيضا تقارب محطات العمل يساهم في التركيز على الاختلافات المتميزة و تجنب التكرار غير الضروري في المجهود، وبالتالي تخفيض الوقت بين حدوث الخطأ و اكتشافه.

2.3.2.2.3. نظم الإنتاج المرنة

و هي أنظمة أكثر أوتوماتيكية، حيث يتم التحكم في تحرك الأجزاء من آلة إلى أخرى عن طريق الكمبيوتر، وأيضا في وقت البدء في العمل على كل آلة ويتميز هذا النظام بارتفاع التكاليف، وبقدرته على التكيف لإنتاج منتجات متنوعة بحجوم كبيرة أو في شكل لوطات صغيرة الحجم مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر، أي أنه أكثر مرونة من حيث القدرة على التنفيذ مع القليل أو عدم التدخل من جانب العنصر البشري [91]ص275.

3.3. تدعيم تنافسية المسير بإدارة الوقت

لن تقوى أي مؤسسة على المنافسة مالم يتوفر لها رصيد من الكفاءات الإدارية، حيث يعتمد نجاحها على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها المرتبطة بالبقاء و النمو. فالمسير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة، كلاهما ضروري ومكمل للآخر. فالإدارة

كوظيفة ومهنة أصبحت حرفة لها مهارتها وخبراتها وقدراتها، ولها أيضا قياساتها المتصلة بالنتائج و التي تترجمها الأرباح التي تحققها المؤسسة.

و من متطلبات تعزيز تنافسية المسير حسن استثماره لوقته، حيث تعتبر القدرة على إدارة الوقت من العوامل المحددة للمسير الفعال، وهذا ما نبينه فيما يلي:

1.3.3. أثر الإدارة الفعالة للوقت على المسير

تقوم الإدارة الناجحة للوقت على تحسين الإدارة الذاتية لمتخذي القرار و هذا ما نوضحه فيما يلي:

1.1.3.3. خطوات السيطرة على الوقت

تزداد أهمية إدارة الوقت للمسير كلما ارتقى في السلم الإداري، وذلك نتيجة لزيادة الأعباء و المهام المسؤول عنها، واتساع حجم المشاكل التي يتعامل معها وتشعبها، بالإضافة إلى تعامله مع المشاكل غير الروتينية و التي تتطلب دراسة وافية لمتغيراتها، وزيادة حجم اتصالاته مع كل من الأطراف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وفي نفس الوقت كلما كبر حجم المؤسسة ازداد الضغط على وقت المسيرين فيها و بصفة خاصة في المستويات الإدارية العليا [93]ص72 .

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المسير تحسين إدارة وقته، عليه إتباع الخطوات التالية:

1.1.1.3.3. الالتزام (commitment)

إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات السلبية التي ينبغي على المسير أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما [58]ص15.

ف تغيير العادات السيئة في العمل يعتبر خطوة جبارة للمسير لتحويلها إلى عادات حسنة وجديدة يمكن من خلالها تنظيم وقته بكل فعالية، فالعادة السلبية مع الوقت تصبح جزء من السلوك، و بالتالي يصعب كسرها [23]ص139. و عليه يعتبر اعتراف المرء بأن العيب في ذاته هو أول خطوة على الطريق الصحيح في إدارة الوقت [16]، لأن هذا يعني أنه يرغب في تطوير و التحسين.

2.1.1.3.3. التحليل (Analysis)

لن يستطيع المسير تغيير عاداته السيئة في استغلال وقته، ما لم يتعرف أولاً ما هي هذه العادات، وهذا يتطلب أن يتوفر لديه بيانات توضح طريقة قضائه لوقته و توضح المشاكل الناتجة عن ذلك و أسبابها.

و يقترح في هذا الصدد الاحتفاظ بسجل يبين فيه كيف يمضي المسير أسبوعاً أو أسبوعين أو أكثر حيث يسجل فيه كل ما يقوم به من أنشطة، و يسجل أيضاً الأسباب الدقيقة للنشاط و علاقته بتحقيق الأهداف، والمدة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط، و في نهاية كل أسبوع يقوم بتلخيص ما قام به ليقيم أهمية هذه النشاطات أو تكرارها [16]. و ذلك باستخدام الاختبارات التالية [94]:

1.2.1.1.3.3. اختبار الضرورة (الفعالية)

و هو اختبار فحص المهمة (النشاط) للتأكد من أنها ضرورية فعلاً، لتجنب أداء أعمال ليس لها فائدة، مما يساهم في تضييع وقت المسير.

2.2.1.1.3.3. اختبار الملائمة

بعد تحديد مهام الضرورية، تأتي خطوة ثانية وهي اختيار الشخص المناسب لأدائها، فلا شك أن هناك مهام يستطيع الآخرون إنجازها، حتى يتجنب المسير أداء مهام دون كفاءته و يمكن تفويضها لشخص آخر.

3.2.1.1.3.3. اختبار الكفاءة

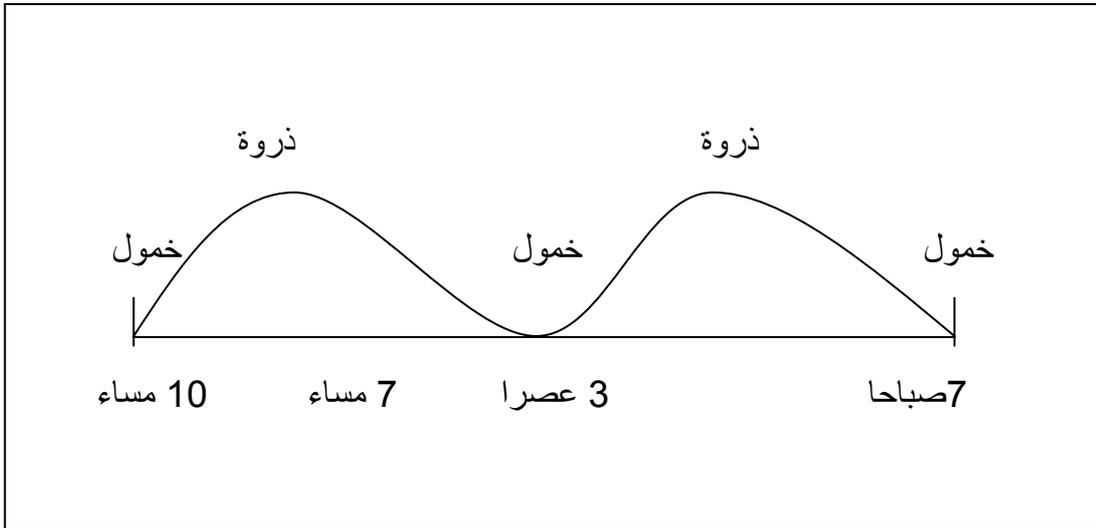
العملية التحليلية الثالثة تتمثل في البحث عن كيفية أداء المهمة، فبعد التأكد من أن المهام التي سيقوم بها المسير ضرورية لا بد من أن نبحث عن الأسلوب الأمثل لإنجازها.

فهذه الاختبارات الثلاثة تمكن المسير من رؤية عاداته السيئة في استخدام الوقت، و تعطيه تلخيصاً عن مدى تحكمه في الوقت، وسلبيات أسلوبه في التعامل مع الأمور، و نقاط القوة و الضعف الشخصية لديه [16]، فكلما زاد وعي المرء اتجاه تصرفه يقوم به يكون بذلك يتصرف بشكل أفضل. و يتم ذلك إذا حصلنا من التصرف غير المرغوب فيه من جهة، وإذا دعمنا و قوينا التصرف المرغوب فيه من جهة أخرى [95]ص85.

3.1.1.3.3. التخطيط (time planning)

ذكرنا أن التخطيط يمثل العمود الفقري في إدارة الوقت ، رغم أنه يأخذ وقتاً طويلاً أول أمر، إلا أن ذلك يعوض الوقت حين يثمر نتائج أفضل، حيث يجب أن يخصص المسير بعض الوقت للتفكير و التأمل و الإعداد للأعمال المقبلة، و هو يتطلب محاولة التبصر بالمستقبل، و تحديد ما يجب عمله، و مكان عمله، و وقت عمله و الكيفية التي يتم بها و الوسائل المستخدمة [93]ص117 .

يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف و الأولويات، ثم تحديد مواعيد الانجاز مع مراعاة المرونة بتخصيص وقت لمعالجة الأزمات و الطوارئ و ضغوط العمل. و يستحسن عند وضع الخطة أن يحدد المسير أفضل وقت للانجاز لديه، أو ما يعرف بأوقات الذروة – حسب الشكل 08- لأن ذلك يمكنه من الاستفادة المثلى من وقته، فيضع فيها الأمور التي تحتاج إلى التركيز مثل الأولويات و الأمور الصعبة، أما الأعمال الخفيفة و الشائكة و الأمور التي يستمتع بعملها فيمكن وضعها في أوقات قله النشاط، -مثل البريد أو إجراء مكالمات هاتفية- وهذا الأمر ينطبق على كل من أوقات العمل و أوقات الحياة الخاصة على السواء [18].



ينقسم الوقت الذي يمكن إدارته إلى نوعين: و قت الذروة، وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه و حضوره الذهني، ووقت الخمول وهو وقت يكون فيه الفرد في أقل حالات تركيزه و حضوره الذهني، و إذا أراد المسير أن ينظم وقته عليه أن يتعرف على الجزء الذي يكون فيه في كامل نشاطه -وقت الذروة – ويستغله باعتباره وقت الإنتاج و العطاء و العمل الجاد، و الشكل السابق مثال على أوقات الذروة و الخمول، لأن كل شخص يمكن أن يكون لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره.

4.1.1.3.3. المتابعة وإعادة التحليل

مهما تكن خطة الموضوعة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج من خلال مراقبة مدى التقدم في انجاز العمل، وذلك لتفادي العودة لممارسة العادات السلبية السابقة، وإجراء إصلاحات و تعديلات على الخطة، بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، بما يفيد من معرفة العائد الحقيقي، وبما يسمح بتعديل الخطة لتتلاءم مع الهدف و الظروف المحيطة [16].

و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توفر عنصر التحفيز الذاتي، والإصرار و المثابرة، لتحقيق النجاح يتمثل في استمرارية ومتابعة تقييم الشخص لهذه الخطة، بهدف الوصول إلى أكبر الانجازات الممكنة وتحقيق الأهداف و الاحتياجات المطلوبة بأقل وقت وجهد ممكن، علاوة على انبعث الرضا و الارتياح و السعادة لدى المسير لتحقيق الأهداف المنشودة [14]ص168.

2.1.3.3. فوائد الاستغلال الأمثل للوقت

_ إن استثمار الوقت بشكل أفضل يؤدي إلى استثمار سائر الموارد بالأسلوب الأكمل و الأحسن، فإدارة الوقت هي إدارة للذات، وهذا ما يستلزم ضرورة التكيف مع المتغيرات ومستجدات البيئة المحيطة، ومع متطلبات المنافسة، ومع متطلبات استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها حيث تكمن أهمية الاستثمار الأمثل للوقت بالنسبة للمسير فيما يلي:

1.2.1.3.3. تحقيق التنمية الذاتية للمسير

_ يكمن سر نجاح إدارة الوقت في معرفة المسير لما يقوم به بشكل جيد ويحدد الأعمال التي يمارسها بشكل غير مناسب و التي تتطلب وقتاً أطول مما هو محدد لذلك، أي تؤدي إلى معرفة الشخص لنفسه، ولا شك أن هذه المعرفة من أصعب وأدق الأمور بحيث يتجرد الإنسان عن نفسه ويحاول رؤيتها بموضوعية، ويتعرف على حقيقة الأمور التي يمارسها، ويحاول تقييمها وتحديد إيجابيات وسلبيات كل منها، ليقوم بعد ذلك بتنمية النواحي الإيجابية و إزالة النواحي السلبية [14]ص169.

فإدارة الوقت هي إدارة نحو الأفضل، نحو تعظيم الإنجاز وزيادة الأعمال الممكن إنجازها في وقت أقل، وهو أمر يتوقف على إدراك المسير لذاته، ومعرفته الحقيقية بقدراته وإمكانياته فالمعرفة تتكرر وتتطور وتنمو وتزداد سواء بالتعليم أو التدريب أو ممارسة العمل، فالمعرفة هي سبيل التنمية الذاتية.

حيث تعمل الإدارة الجيدة للوقت على تحقيق عوامل التنمية الذاتية للمسير من خلال ما يلي [12]ص148:

1.2.1.3.3. الإقلال من الجهد والتعب

و يتم ذلك بتحديد ما يجب على المسير القيام به من الأنشطة و الواجبات و المهام و ما يتعين عليه توظيفه و التخلي عنه لمعاونيه، و من ثم يبقى المسير مكلفا بالمهام الإدارية التي لا يستطيع غيره القيام بها، والمتعلقة بالتطوير و التنمية و الإشراف و التوجيه و التنسيق و التخطيط و رسم السياسات و متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة.

2.2.1.3.3. تحسين المكانة الوظيفية

تساعد إدارة الوقت على ارتقاء المسير و ترقية في السلم الوظيفي، من خلال تخلصه من الأعمال التنفيذية، و يصبح أكثر انشغالا بعمليات التخطيط و التنظيم و التحفيز و التوجيه و الرقابة، و تصور مستقبل المؤسسة، و بالتالي يصبح أكثر اهتماما بتحريك و تشغيل الآخرين.

حيث تعمل التنمية الذاتية على زيادة الاستثمار في العاملين، فإدارة الوقت تساعد المسير على حسن تنفيذ الأعمال من خلال توزيع العمل و الاختصاصات الوظيفية وفقا للقدرات و المهارات و الاحتياجات لانجاز المهام في الوقت اللازم، مما يزيد من كفاءة العاملين و ترتفع إنتاجيتهم، و بالتالي يزداد دخل المؤسسة، و بالمقابل يزداد دخل العاملين من خلال رفع الأجور و الحوافز و المكافآت بشكل ملموس يتناسب مع التحسين في الأداء، مما يزيد من عطائهم، و تقل عوامل الهدر، أو غير المستغل، أو المعيب، و من ثم يزداد الإنتاج جودة و كما.

كما تزداد قناعة المسير بأن إدارة الوقت في الطريق السليم لارتقائه الوظيفي، و بالتالي يعمل على استخدام برامج الجدولة الزمنية للتخطيط و تقريب و تضيق المساحة الفاصلة ما بين الخطة و الواقع التنفيذي.

2.2.1.3.3. تحقيق أهداف المؤسسة

إن إنجاح المؤسسة يستند بالدرجة الأولى إلى مهارة وكفاءة مسيرها في الرصد الشامل للظواهر، بتتبع ذكي، وتحليل واعي لجوانبها وأبعادها وملاحظة دقيقة للعوامل المؤثرة عليها و المتأثرة

بها، ومقارنتها مع الظواهر الأخرى، ومناقشة مع العاملين لتوليد قناعة فكرية مشتركة نحو التعامل معها بشكل إيجابي يحقق أهداف المؤسسة [12]ص172.

فكل ما يسبق يرتبط بحسن تفعيل و استثمار الوقت ويحتاج إلى عمل حقيقي يتطلب تنظيماً فعالاً، و حسن القيام بالوظائف الإدارية و اتخاذ قرارات صائبة سليمة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم الذي يتناول ما يلي [12]ص173:

1.2.2.1.3.3. التخطيط

أي التخطيط لصنع المستقبل كما يجب أن يكون، وبما يضمن الارتقاء و التفوق و الامتياز، وفق الرؤية الإستراتيجية و الدراسة الواعية لعوامل ومجالات التنمية.

2.2.2.1.3.3. التنظيم المرن

التنظيم المرن المفتوح الواسع المدى و الحركة، و الذي يستوعب المتغيرات و المستجدات و يعيد توظيفها، بما يضمن حسن أداء العمل و الوظيفة، و ضمان حقوق العمال و إتباع حاجاتهم.

3.2.2.1.3.3. التوجيه والتحفيز

بتوجيه الجهود البشرية لتقوم بأداء رسالتها التي حددتها المؤسسة، وتوفير الحوافز و الدوافع المحركة للتحسين و التطوير الدائم و المستمر، و المشجع على الابتكار و زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية، بحيث يتم القضاء على أي اختناقات أو مشاكل تعترض عملية الإنتاج.

4.2.2.1.3.3. الرقابة الوقائية

عن طريق المتابعة الحثيثة لعملية التنفيذ، بحيث تشكل المتابعة نظاماً فعالاً لحسن تقدير الأمور، و التأكيد على الدقة في الأداء، فضلاً عن السعي للرقابة التي لا تسمح بحدوث أي قصور أو انحراف، و تبادر بتصحيحه فوراً، و لا تسمح بتكرار احتمالات حدوثه مرة أخرى.

2.3.3. الاتجاه إلى الإبداع و الابتكار بإدارة الوقت

حتى تكون المؤسسة ناجحة لا بد من أن تواكب التطور، و لا نقصد من التطور حداثة الآليات و التقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت

و البريد الإلكتروني، لأن هذه الأمور تدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل نقصد منه التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل و الخارج [76]، حيث يتوقف التطور و النمو على الإبداع و الابتكار و التي هي مهمة المسيرين و أصحاب القرار بالدرجة الأولى.

وعليه أصبح الابتكار و الإبداع في الخدمات و المنتجات أساس النجاح و التفوق في المؤسسات في عصرنا الحاضر، نظرا لأنه الأساس في رضاء العملاء و تحقيق رغباتهم و تطلعاتهم للجديد و المفيد[92]. و تعتبر إدارة الوقت هي المفتاح الرئيسي لهذا الهدف وهذا ما نبينه فيما يلي:

1.2.3.3. ماهية الوقت الإبداعي و كيفية التعامل معه

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بحل أمثل لمشاكل معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة و متطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، لأن هذا التعريف لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، فالإبداع الحقيقي هو في العمل لا في التفكير، حيث يجب أن تنسجم الأفكار مع الزمان و المكان و القدرة على إنجازها، حتى تصبح ممكنة التحقيق [93].

يشكل الوقت جوهر عملية الابتكار و الإبداع، فالوقت الذي يصرفه الإنسان في النافع و المفيد هو وقت إبداعي، و إذا شغله بالأهم من أموره و مهامه كان أكثر إبداعا فالمبدع و المبتكر هو الذي يستثمر الوقت في الأفضل و الأهم و يأخذ من كل شيء أحسنه [94]. فمن خلال هذا الفرع نتطرق لما يلي:

1.1.2.3.3. ماهية وأهمية الوقت الإبداعي

الوقت الإبداعي هو الوقت الذي يخصص لعملية التفكير و التحليل و التخطيط المستقبلي ، أو ذلك الذي يصرف في تحسين و وضع الأداء و تطوير الإنجاز، أو ذلك الذي نحقق منه فوائد أفضل، وليس بالضرورة أن يكون الإنجاز فوريا، لأن الوقت الذي يصرف من أجل ضمان المكاسب في المستقبل، كحل الأزمات أو تقويم ارتباطات أو تكوين روابط و علاقة هو أيضا وقت إبداعي [94].

و يلاحظ أن أغلب النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير عملي عميق و توجيه و تقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشاكل الإدارية من كافة جوانبها

بأسلوب عملي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية و موضوعية، تضمن فعالية النتائج والقرارات التي تصدر بشأنها [14]ص31.

حيث يعبر التفكير المبدع عن قوة الرؤية المستقبلية ويعطي أصحابه قدرة جيدة على التنبؤ بالقدام أو القدرة الذهنية و الفكرية على إيجاد الترابط و الاتصال بين أجزاء العمل و الخطط المختلفة وتتمثل هذه القدرة في رؤية الذات بشكل منطقي و متوازن، ثم رؤية الغير كذلك بلا إفراط أو تفريط ولا غرور أو تعاون وهو ما يشكل جوهر القيادة الذاتية التي تنمي القدرات التالية [94]:

1.1.1.2.3.3. تقييم الذات

من خلال رؤية الذات رؤية تحليلية تقييمية تشخص نقاط قوتها ومكان ضعفها.

2.1.1.2.3.3. الضمير النزيه

و يمثل جوهر الالتزام بالقيم الإنسانية ومكارم الأخلاق، و الجوانب النبيلة التي تبني شخصيات الناجحين في الحياة و المجتمع.

3.1.1.2.3.3. الإدارة المستقلة

و تمثل قوة العزم و التصميم و الحسم في التنفيذ بلا تردد أو تعاون و هي أكبر قدرة يمتلكها كل إنسان لدى مصارعة الحياة للحصول على ما يريد.

4.1.1.2.3.3. الخيال و المبدع

و تمثله قوة العقل المتمثلة بدورها في التفكير الإيجابي و التأثير النفسي على اكتشاف مناطق الفراغ وملئها بالفكرة أو الخطة أو الإنجاز المناسب.

2.1.2.3.3. كيفية التعامل مع وقت الابتكار

لقد ثبت أن للوقت أكبر دور في خلق الإبداع وتقديم الأعمال الإبداعية، لذلك لابد للمسير أن يعطي الوقت الكافي لكل عمل أو فكرة أو مشروع، ولعل الطرق التي تساعد على ذلك هي ما يلي:

1.2.1.2.3.3. فهم الحاضر

لأن الفرص السامحة للابتكار لا تتوفر إلى في الوقت الحاضر و الإنسان الطموح أين يومه ففهم الحاضر هو أول خطوة باتجاه الاستثمار الخلاق وهذا يعني أن أفضل وأهم الأشياء التي ينبغي التوجه إليها هي قبول الموقف الذي نعيشه و تفهم ظروفه و ما يتطلب من آراء وأعمال، و بالتالي التكيف مع الظروف. و هذا ما يتطلب الكثير من الصبر و استخدام كل ما لدينا من معارف و خبرات و قدرة تحمل وجد و مثابرة لأنه في الأخير سيتيح لنا اختيارات أكثر و فرصاً أفضل للنجاح.

و بذلك نعرف أن الشرط الأول من أجل تحقيق ابتكار فعال، هو أن نرى بوضوح أين نتواجد الآن وكيف يجب أن نعمل، لأن الابتكار رهين المستقبل ومن ثم نقوم بتوجيه جهودنا في الحاضر من أجل تحقيق هذا المستقبل [94]. فالمسير الفعال هو مسير للحاضر من أجل المستقبل.

2.2.1.2.3.3. الاستعداد للمستقبل

إن الإدارة الحقيقية يجب أن تتجه إلى المستقبل بمعنى التفكير و التخطيط المدروس لأجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وحصد ثماره. أي الوصول إلى صورة عن هذا المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها [12]ص185:

- المنافسون وما يتجهون إليه من اشباعات متنامية للمستهلك من حيث الجودة الشاملة والسعر المنخفض ومن حيث التطور في الأداء و الأشياء
- الحكومات وجهودها في التطوير وما يتصل بخطتها في إصدار التشريعات و اللوائح و القرارات المنظمة لسير الأعمال وما يتصل بذلك من اتجاهات مساندة للاتجاهات العالمية المتعلقة بالبيئة وحرية التجارة.... الخ.
- التغيرات السكانية و ما يتصل بها من معدلات نمو السكان، و معدلات تغير أذواق المستهلكين و عاداتهم و سلوكهم الشرائي.
- التطورات التي تحدث في: تكنولوجيا المعرفة و التقنية الإنتاجية و نظم التواصل البشري و الاتصال بالأسواق و المستهلكين في العالم.

2.2.3.3. جعل الإبداع عملية جماعية في المؤسسة

إن الإدارة الحقيقية يجب أن تتجه إلى المستقبل أولاً، ومن ثم توجيه الجهود في الحاضر من أجل تحقيق هذا المستقبل. فهذا الأخير يتعلق بما يجب تحقيقه وعمله. وهو يتصل بعدد من التصورات الذهنية والرؤى المستقبلية.

و من ثم فإن الاتجاه إلى الإبداع و الابتكار يرتهن بصورة أو بأخرى بمدى كفاءة المسيرين في صنع عقيدة و مبادئ عمل ايجابية، وتوليد روح حماسية محفزة و محرصة على مواجهة التحديات و التهديدات الحاضرة و المستقبلية على حد السواء. و من هنا فإن المحاور الرئيسية لعمل المسير الفعال تكمن فيما يلي:

1.2.2.3.3. التفكير الايجابي

يعد المسير الفعال بمثابة مولد للأفكار الجريئة والعظيمة التي تمثل ينبوع يتدفق من

خلاله جهود جميع العاملين في المؤسسة أفكار تحرض وتحت على التجويد و التحسين و لتطوير و التجديد المستمر [12]ص185.

إن التفكير الايجابي الجاد والعميق لا يتعلق فقط بشأن أهداف المشروعات التي يعمل بها المسيرين. أو المهام المسندة للأقسام التي يشرفون عليها، بل إنه يمتد إلى الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات التي يتبعونها، والتكنولوجيا و الأدوات و الوسائل و الطرق و الأساليب التي يستخدمونها، و الأفراد و العاملين و المساعدين و المنفذين الذين يعملون تحت إشرافهم.

إن إدارة الوقت تمكننا من اكتشاف القدرات الكامنة فينا و المهملة منذ وقت طويل، فمعرفة الذات تقود الفرد إلى تحكمه في عقله و جسمه و سيطرته عليهما لتحقيق قمة الأداء و إنجاز الأهداف، و ذلك من خلال فهم طريقة التفكير، حيث أن نهاية التركيز في الطيف التفكيرى يطلق عليها وقت النشاط أما قاع الطيف - و آخرها حالة الأحلام - فتسمى وقت السكون و باستخدام هذا التدرج أو هذا الطيف التفكيرى يمكن التحرك إيجابيا نحو وقت الذروة أو الوقت الأدنى حسب التوجه الشخصى لكل فرد و حاجاته، سواء كان يريد التركيز و التنظيم أو الإبداع [37]ص30.

فالشخص الذي يقضي كل وقته في الأحلام ويفقد انتباهه، و يتخلف عن مواعيده الهامة، عليه أن يفكر في قضاء وقت أكبر في الذروة، و أن يركز أكثر وينتبه لما يجري من حوله، إلا أن الأكثر شيوعاً،

خاصة في العمل و الإدارة، أن يركز المرء على الخارج - العمل- و ينسى أن يعطي وقتا للحدس و الخيال ليزدهرا، أو ينسى احتضان فكرة ما وهذا مثال لسيطرة الجانب الأيسر من الدماغ، و الحل هنا هو قضاء وقت أطول في الوقت الأدنى أي استخدام الجانب الأيمن من الدماغ بالسماح للعقل بالتجول و التحرك داخليا أكثر من المعتاد [37]ص37، و بطبيعة الحال فإن نوعا السيطرة الدماغية متساويان في الأهمية و القيمة و لكن الأهم هو أن نتعلم كيف نعمل بتوافق و انسجام مع السيطرة الدماغية الطبيعية، باستخدام نصفا الدماغ الأيمن و الأيسر، و تحقيق التكامل بينهما في إطار علاقة عملية متناغمة، و تستلزم هذه الخطوة أن نتعلم كيف نحترم الوقت الأدنى [37]ص31 وهكذا نبدأ في فهم دور العقل اللاواعي و تأثيره في كل ما نفعل، فالعلم هو القوة، و معرفة الذات تؤدي إلى الشعور بالثقة و الارتياح و الاسترخاء و بالتالي التطور إلى الأفضل [37]ص30.

إن التفكير الإيجابي من جانب المسير ينعكس على معاونيه، و ينعكس أيضا بالضرورة على ذاته، فيصبح متفائلا واثقا من نفسه، حاسم و فعال و حازم في قراراته، وفي الوقت ذاته يصبح أداة إشعاع تشع بالروح الإيجابية، و الثقة و القدرة التنفيذية، و تشجع العاملين على أداء الواجب و على بذل كامل الجهد في تحقيق الأهداف الموضوعية [12]ص186.

2.2.2.3.3. تحقيق التغيير

مع تغيير طبيعة و مصادر المنافسة، و مع ازدياد دور تأثير التقدم التكنولوجي، و مع ارتباط التقدم بالإبداع و الابتكار، أصبح عامل الوقت و فن التوقيت عاملين حاسمين في تحقيق النجاح، فالتطوير و الابتكار قائم و مؤسس على وعي إدراكي شامل بأهمية، الإدارة التنافسية للوقت و بأهمية استغلال الوقت، و يتم ذلك من خلال ما يلي [12]ص187:

- تحقيق التغيير الذي يمكن المؤسسة من سرعة تلبية احتياجات السوق و العملاء الحاليين و المرتقبين.
- تحقيق التغيير الذي يضمن إقامة علاقات طويلة الأجل و ممتدة في المستقبل مع العملاء الحاليين و المرتقبين.
- تحقيق التغيير الذي يوفر مؤكداً للنجاح المتواصل سواء للمؤسسة أو للمتعاملين معها أو للعاملين فيها.

ومن هنا يكون من الضروري أن تتلازم إدارة الوقت مع إدارة التغيير والتطوير، فالتكيف السريع مع المتغيرات و المستجدات، وتطبيق المستحدثات و المبتكر يضمن النجاح و الاستمرارية، و التردد و الانتظار يؤدي إلى الخروج من السوق ، ومن هنا فإدارة التغيير و متطلباتها من نقل للخبرات و المعارف و تنمية للمهارات و إعادة تشكيل و تهيئة و تدريب للقوى العاملة لتتوافق مع الأنماط و الأساليب التكنولوجية الجديدة، تصبح عملية أساسية وضرورية في عمليات الإدارة، و هي عملية قائمة على الإبداع و الابتكار الذاتي لحسن إدارة الوقت [12]ص186.

3.2.2.3.3. التوظيف الشامل لعوامل الإنتاج

إن الهدف من أي مشروع هو تعظيم الأرباح، و هي عملية يصعب أن تتم بدون التشغيل و التوظيف الكامل و الشامل لعوامل الإنتاج المتاحة، من أجل الوصول للعائد و المردود المتوقع، و هي عملية تتطلب السيطرة الكاملة على استخدام الوقت المتاح، وكلما كان المسير كفنا في سيطرته على الوقت، كلما كان أقدر على تحقيق التشغيل التوظيفي الشامل لعوامل الإنتاج، من خلال القضاء على الفاقد و الإسراف في العملية التشغيلية سواء ما كان متصلا بالإنتاج، أو التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية، ومن ثم القضاء على القاسم المشترك فيها وهو تسربات الوقت، و المجالات التي يفقد من خلالها [12]ص187.

فإدارة الوقت هي إدارة شمولية على الصعيدين الداخلي و الخارجي، أي إدارة لما هو قائم و متواجد داخل المؤسسة، و ما هو قائم و متواجد في السوق الخارجي، و بما يؤدي إلى زيادة إمكانيات المؤسسة، و رفع مكانتها و انطلاقها إلى آفاق جديدة من النشاط و العمل و التشغيل، ومن هنا فإن مهمة المسير هي تحفيز العاملين معه على التفوق و الامتياز، وعلى المشاركة الجادة في برامج الحصول على المعلومات، و إخلاصهم في التدريب و الدراسة و الممارسة و الأداء، وبالتالي تكريس الجهود و الالتزامات و المحافظة على النظام لتحقيق التقدم [12]ص187.

إن الإبداع يعتمد على تكوين و تنمية المبدعين، الذين يقدمون الأفكار الإيجابية، و لما كان الإبداع هو أساس عمليات البحث و التطوير، و التي تمثل أهم المجالات تعميق الاستفادة من الوقت، فالبحث و التطوير قائم على حسن استخدام الوقت المتاح، واختصار الزمن الذي تستغرقه العمليات التشغيلية، و استغلال فائض الوقت في زيادة الإنتاج و رفع الإنتاجية أو في تقديم عمل إضافي أو تقديم شيء جديد، فالإبداع يعمل من خلال تقوية السلوك الجديد الذي يوفر الوقت و الجهد و التكلفة، فكثير من

المؤسسات تدرك أنها بدون الأفكار الجديدة لن تستطيع الاستمرار ومن ثم تخلق الجو و المناخ و الحافز و الدافع على الابتكار وعلى البحث و على الاختراع [12]ص178.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج ما يلي:

إن تبني ميزة تنافسية يساعد المؤسسة على البقاء في السوق التنافسي و النجاح محليا و عالميا، وتنحصر المصادر التي يمكن من خلالها خلق الميزة التنافسية على إنتاج سلع وخدمات متميزة في الأداء و الجودة و السعر و القدرة على تسويقها بكفاءة تصل إلى الشريحة المناسبة من المستهلكين في الوقت المناسب و التكلفة الملائمة.

يهدف نظام الإنتاج في الوقت المحدد إلى تخفيض الفاقد، سواء كان في اليد العاملة – الجهد- أو الآلات- العطل- أو المواد الأولية- التلف- أو المنتج- المعيب- أو الوقت -وقت غير منتج- أو مساحة -مساحة التصنيع أو المخازن- وهو يتطلب نظاما دقيقا للمعلومات ومتابعة مستمرة وتعاون بين كل من الإدارة و العاملين لتحقيق ما هو مرجو من كل منهم بالجودة و التوقيت الملائمين، بالإضافة إلى ذلك يعتبر تطبيق المكيئة الكاملة شرط آخر لنجاح هذا النظام من خلال المزج الصحيح للآلات و الأفراد، بحيث تتوفر المرونة المطلوبة في الإنتاج.

إن إدارة الجودة للوقت تقوي و تدعم تنافسية المسير، مما يساهم في رفع الإنتاج و الإنتاجية، و تحسين الأداء العام، في نفس الوقت تأكيد الثقة في النفس، و من ثم ترفع الروح المعنوية، فإدارة الوقت تزيد الإحساس بالمسؤولية، و يمكن من خلالها زيادة فعالية تقييم الأداء، و هو ما تحتاج إليه مؤسساتنا في ظل بيئة قائمة على التنافس الشديد.

الفصل 4:

دراسة مقارنة بين مؤسسة TAK PVC و مؤسسة BKL.

بعد تحديد الإطار النظري بهذا البحث في الفصول الثلاثة السابقة، نتطرق من خلال هذا الفصل لدراسة مقارنة بين مؤسستين جزائريتين خاصتين، لهما نفس الحجم ذات طابع إنتاجي حسب الطلبات، تختص في صناعة الأبواب و النوافذ من البلاستيك الصلب، أو ما يعرف بـ PVC و تهدف الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على هاتين المؤسستين و تقييم استخدامهما لأسس إدارة الوقت.

و لإعطاء هذا الجانب حقه من الدراسة اعتمدنا على إجراء استقصاء في شكل استبيان موجه لعينة من المسيرين و المشرفين و العمال التنفيذيين كما اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسستين، و بعض العمال التنفيذيين، بطرح مجموعة من الأسئلة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع، بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على الملاحظة لميدان العمل، حيث ركزنا بالدرجة الأولى على ورشات الإنتاج. كما ركزنا على عنصر الوقت و ثبتنا مختلف المتغيرات الأخرى. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

1.4. تقييم نتائج استقصاء إدارة الوقت في مؤسسة TAK PVC

مؤسسة " TAK PVC " هي مؤسسة خاصة بدأت نشاطها منذ سنة 2003، يبلغ عدد عمالها 52 عاملا، و يقدر رأسمالها بـ 3.500.000 دج تشتغل في ميدان صناعة الأبواب و النوافذ من مادة البلاستيك الصلب (PVC)، تقع في المنطقة الصناعية ببنى مراد بالبلدية.

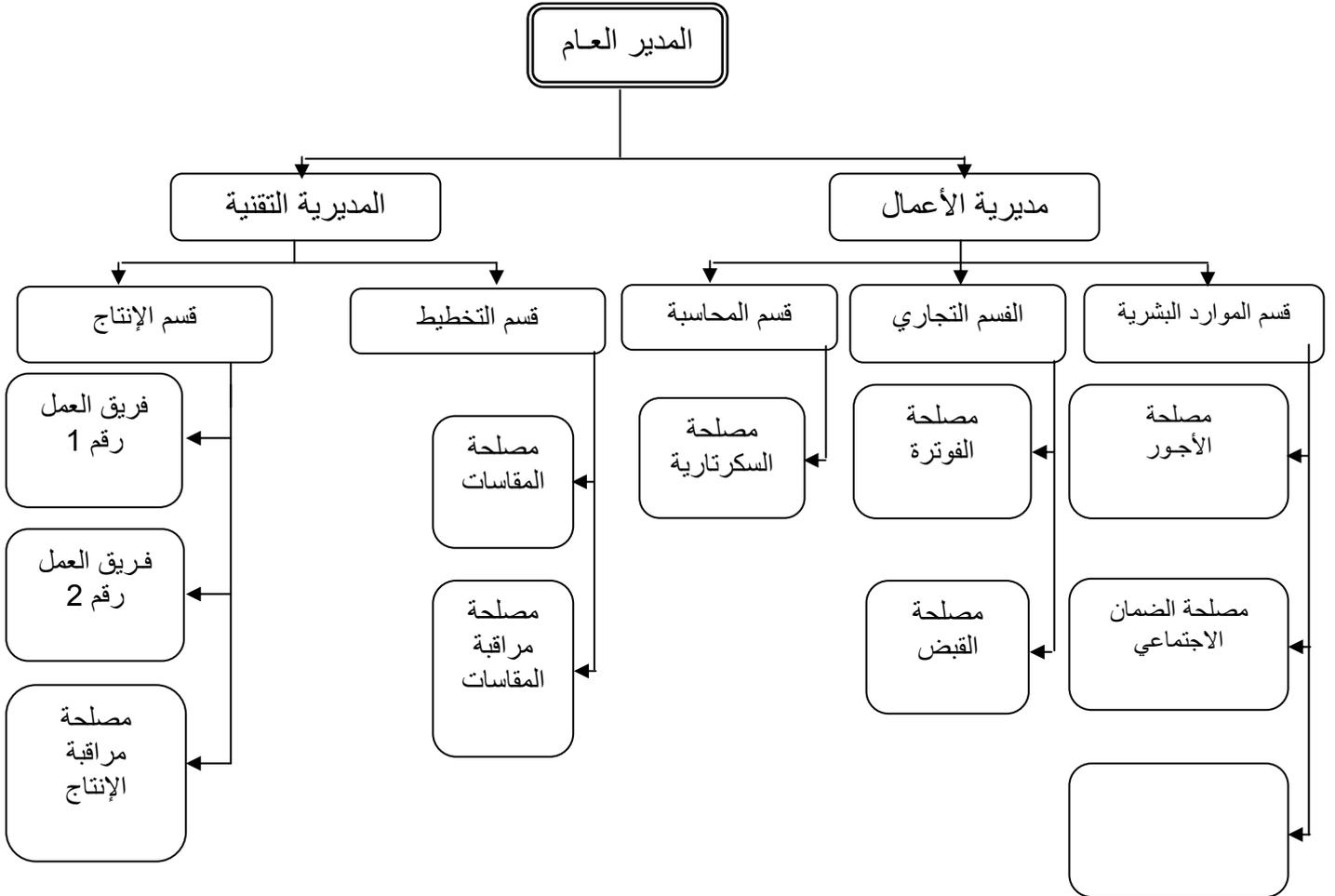
و يلخص هذا المبحث نتائج استقصاء، وزعت فيه استبيانات على كل كوادرو و عمال هذه المؤسسة و البالغ عددهم 52 عاملا، و كان عدد الإجابات المحصل عليها هي 45 إجابة، و قد أرسلت الاستبيانات باللغة العربية. و نتطرق فيما يلي لنتائج هذا الاستقصاء بالنسبة لهذه المؤسسة.

1.1.4. تقييم الهيكل التنظيمي و وصف العينة في مؤسسة TAK PVC

لقد كانت أهم النتائج المتحصل عليها في هذا العنصر كما يلي:

1.1.1.4. تقييم الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAK PVC

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAK PVC فيما يلي:



شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAK PVC

نلاحظ من خلال هذا الهيكل التنظيمي ما يلي:

هيكل هذه المؤسسة هو هيكل تنظيمي على أساس الوظائف، و هو مناسب لحجم هذه الأخيرة و طبيعة نشاطها. و هذا النوع من الهياكل التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة في المؤسسات وحيدة النشاط، حيث تدور الأنشطة الرئيسية حول مهارات و مجالات تخصص محددة.

- يشرف على المؤسسة المدير العام - وهو مالك هذه المؤسسة - و تقع تحت إشرافه إدارتان هي:

مديرية الأعمال: التي يتفرع منها، قسم الموارد البشرية، القسم التجاري وقسم المحاسبة.

المديرية التقنية: والتي يتفرع منها قسم التخطيط وقسم الإنتاج.

- ومن إيجابيات هذا الهيكل التنظيمي، وجود رقابة في مرحلة التخطيط من خلال التوجه إلى مقر الزبون، للتحقق في القياسات المأخوذة للأبواب والنوافذ المطلوب إنجازها، مما يساهم في تجنب الأخطاء، كما يوجد رقابة على إنتاج أثناء العملية الإنتاجية بمطابقة الأداء مع ما هو مبرمج في البطاقة التقنية، بالاعتماد على الملاحظة الشخصية، وهذا ما يساهم في تقليل الوحدات المعيبة و بالتالي توفير وقت إعادة الإصلاح.

- عدم وجود رقابة على الوقت والتي تتطلب وجود جداول وقت معيارية يقاس بناء عليها كم ونوع الانجاز.

2.1.1.4. وصف العينة

يبلغ عدد العمال في مؤسسة TAK PVC 52 عاملاً، منهم 13 مسير ومشرف و 39 عامل تنفيذي. وقد كانت الإجابات المحصل عليها 48 إجابة، وكانت النتائج كما يلي:

1.2.1.1.4. الجنس

لقد كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم 05: يبين طبيعة الجنس الخاص بالعينة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
95.83	46	ذكر
4.17	02	أنثى
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب عمال مؤسسة TAK PVC، هم ذكور بنسبة تقدر بـ 95.83%، وعدد الإناث لا يتعدى الاثنان، وهما تشتغلان في الإدارة (السكرتارية).

و هذا ما يجعلنا نستنتج أن العمل الذي يقوم به العمال سواء بواسطة للآلات أو غيرها يساعد الذكور أكثر من الإناث لتطلبه قوة بدنية معتبرة وهذا ما لا يساعد على توظيف عاملات في هذا الميدان.

2.2.1.1.4. السن

- كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم 06: يبين فئات العمر لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات العمر
4.17	02	تحت 20 سنة
77.07	37	20 ← 35 سنة
14.58	07	35 ← 50 سنة
4.17	02	50 ← 60 سنة
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن:

- أكبر نسبة من عمال هذه المؤسسة تنحصر في فئة العمر (من 20 إلى 35 سنة) حيث بلغت النسبة 77.07%، وبعدها يقدر بـ 37 عامل.

- تليها مباشرة فئة العمر (من 35 ← 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 14.85% وبعدها يقدر بـ 7 أفراد.

- أما الفئتان (تحت 20 سنة) و (من 50 إلى 60 سنة) بلغت نفس النسبة (4.17%) بما يعادل فردان في كل فئة.

ومما سبق نستنتج أن أغلب عمال هذه المؤسسة هم من فئة الشباب ولعل السبب في ذلك يعود لحدائثة هذه المؤسسة.

3.2.1.1.4. الحالة الاجتماعية

- وكانت الإجابات موزعة كمايلي:

جدول رقم 07 : يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
68.75	33	أعزب
31.25	15	متزوج
100	48	المجموع

نلاحظ من الجدول أن:

- عدد العمال العزاب هو 33 عامل، بنسبة تقدر بـ 68.75%.

- وعدد العمال المتزوجين هو 15 عامل وبنسبة تقدر بـ 31.25%.

وعليه نستنتج أن اغلب المستجوبين غير متزوجين، ويرجع السبب في ذلك للظروف المادية غير السامحة.

4.2.1.1.4. المستوى التعليمي

تتمثل الإجابات فيما يلي :

الجدول رقم 08 : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	لاشيء
6.25	03	ابتدائي
39.58	19	متوسط
50	24	ثانوي
4.17	2	جامعي
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- أكبر عدد من العمال لهم مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 24 عاملا وبنسبة تقدر بـ50%.
- يليهم في المرتبة الثانية عمال ذوو المستوى المتوسط، وأغلبهم وصلوا إلى مستوى التاسعة أساسي، وقدر عددهم بـ19 عاملا، أي بنسبة تقدر بـ39.58%.
- ثم العمال ذووا المستوى الابتدائي بنسبة تقدر بـ39.58%.
- في المرتبة الأخيرة عاملان لهما مستوى جامعي.

من خلال تحليل هذه الأرقام والنسب يمكن القول أن أكبر عدد من العمال لهم مستوى ثانوي ومتوسط، حيث تظم هذه النسبة عمالا اختصاصيين وإطارات تقنية، حيث يتطلب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، عمالا مكونين ومؤهلين في صناعة الـ PVC.

كما نستنتج أن هذه المؤسسة تفتقر إلى الكوادر العلمية المؤهلة والمتخصصة، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية العليا.

5.2.1.1.4. التكوين

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم 09: يبين مدى تكوين أفراد العينة.

النسبة المئوية %	التكرارات	التكوين
39.59	19	متكون
60.41	29	غير متكون
100	48	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول مايلي:

- عدد العمال المتكونين هو 19 عاملا أي بنسبة تقدر بـ39.59%، وأغلبهم عمال في ورشة الإنتاج، لأن عملهم يتطلب تكويناً مهنياً يؤهلهم لأداء المهام المنوطة بهم . مثل المختصين في تدقيق عملية التشغيل الآلات وصيانتها وتصليحها، بالإضافة إلى العمال المختصين في التركيب لأن عملية التركيب النهائية تتم بطريقة يدوية، وهي تتطلب مهارات خاصة.

- بينما بلغ عدد العمال غير المكونين 29 عاملا، مشكلين بذلك الأغلبية بنسبة تقدر بـ60.41%، وهم الموظفون في الوظائف التي لا تتطلب تكويناً مهنيًا.

2.1.4. اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للمسيرين و المشرفين

نحاول من هذا التشخيص أن نتعرف على وجهة نظر مسيري و مشرفي مؤسسة TAK PVC حول أهمية الوقت وطرق استغلاله. حيث طرحنا مجموعة من الأسئلة حاولنا من خلالها معرفة رأي المسيرين والمشرفين في إدارة الوقت، وكشف بعض النقاط التي تساعدنا في التحليل ومقارنة ذلك مع الدراسات التي حاولنا التطرق إليها في القسم النظري من هذا البحث. وقد كانت نتائج هذا الاختبار كمايلي:

السؤال رقم 01

هل تحضر وتغادر يومياً في الوقت المحدد ؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت الإجابات حسب الجدول التالي:

جدول رقم 10: يبين مدى تقييد مسيري و مشرفي مؤسسة TAK PVC بتوقيت الدخول والخروج من

العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التقييد بتوقيت الدخول و الخروج من العمل
84.61	11	غالبا
15.39	02	أحيانا
0	0	نادرا
100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد المسيرين و المشرفين الذين غالبا ما يصلون في الوقت المحدد، هو 11 و بنسبة تقدر بـ 84.61 %.

- أما عدد الذين أحيانا يصلون و ينصرفون في الوقت المحدد هو 2.

و الواقع أن هذه النتائج غير حقيقية. لأنه - حسب تصريحات بعض العمال - أغلب المسيرين وبعض المشرفين يصلون إلى العمل متأخرين. ولا يحاسبون ولا يراقبون على ذلك وهذا ما يؤدي إلى سيادة جو من اللامبالاة و الإهمال والتراخي وعدم المسؤولية ونقص الولاء والانتماء، وشيوع التخاذل نتيجة عدم وجود رؤساء أكفاء وعدم وجود القدوة الحسنة.

السؤال رقم 02

هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المبرمج ؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

حيث كانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يبين مدى انضباط مسيري ومشرفي مؤسسة TAK PVC في بدأ وإنهاء المشاريع في الوقت المبرمج.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى الانضباط في بدء و إنهاء المشاريع في الوقت المبرمج
69.23	09	غالبا
0	0	أحيانا
30.77	04	نادرا
100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- نسبة العمال الذين غالبا ما يبدؤون وينهون مشاريعهم في الوقت المبرمج هي 69.23%، بعدد يقدر بـ 9 أفراد .

- أما عدد العمال الذين نادرا ما ينجزون أعمالهم في الوقت المبرمج هو 4 بنسبة تقدر بـ 30.77%.

من خلال ما سبق وبعد ربط الأجوبة مع البيانات الشخصية نستنتج مايلي:

1.2.1.4. حسب العمر

من خلال ربطنا لأجوبة المسيرين و المشرفين بالجدول المتعلق بفئات العمر نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 12: يبين العلاقة بين عمر مسيري ومشرفي مؤسسة TAK PVC وانضباطهم في بدأ وإنهاء المشاريع في الوقت برمج.

الإجابة ونسبتها				العمر ومدى الانضباط في بدأ وإنهاء المشاريع في الوقت المبرمج
النسبة المئوية %	نادرا	السنة المئوية (%)	غالبا	
100	04	55.55	05	20 ← 35 سنة
0	0	33.33	03	35 ← 50 سنة
0	0	11.12	01	50 ← 60 سنة
100	04	100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين (9) مسيرين الذين أجابوا (غالبا) هناك:

- 5 منهم يتراوح عمرهم بين (20 إلى 35 سنة) و نسبة تقدر بـ 55.55%.

- 3 عمال يتراوح عمرهم بين (35 إلى 50 سنة) و نسبة تقدر بـ 33.33%.

- مسير واحد يتراوح عمره (50 إلى 60 سنة) .

أما المسيرين الذين أجابوا (نادرا) و الذين يقدر عددهم 4 مسيرين، كلهم تتراوح أعمارهم بين (20 ← 35 سنة).

و منه نستنتج أن : المسيرين الذين أجابوا (نادرا)، هم عمال مبتدئين لا يملكون الخبرة لأنه لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى وكانت مؤسسة TAK PVC أول مؤسسة يوظفون فيها لذلك هم يتميزون بعدم التنظيم الشخصي وقلة المعرفة والمؤهلات التي تمكنهم من القيام بالعمل كما يجب أن يكون وإنهائه في الوقت المطلوب.

أما المسيرين والمشرفين الذين أجابوا (غالباً) أغلبهم يملكون خبره حيث سبق لهم وأن عملوا في مؤسسات أخرى. أي أنهم متمرنين على العمل و الانضباط في انجاز المشاريع في وقتها المبرمج بالرغم من أنهم يصرحون أنه في بعض الأحيان يتعطل العمل بسبب نفاذ المخزون وعندما تكون الطلبيات كثيرة أو كبيرة الحجم – لأن المؤسسة تستورد المواد المستخدمة في عملية الإنتاج من تركيا -، وفي الغالب يكون سبب تأخر وصول هذه المواد، تعطلها في ميناء الجزائر لأسباب جمركية.

2.2.1.4. التكوين

من خلال ربط الأجوبة بمستوى التكوين تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم 13: يبين العلاقة بين مستوى تكوين مسيري ومشرفي مؤسسة PVC TAK و انضباطهم في بدأ وإنهاء المشاريع في الوقت المبرمج.

الإجابة و نسبتها				العلاقة بين مستوى التكوين و انضباط المسيرين و المشرفين في بدأ وإنهاء المشاريع في الوقت المبرمج
النسبة المئوية (%)	نادرا	النسبة المئوية (%)	غالبا	
0	0	55.55	05	متكون
100	04	44.45	04	غير متكون
100	04	100	09	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين (09) مسيرين الذين أجابوا (غالباً) منهم:

- 5 متكونين بنسبة تقدر 55.55%.

- و 4 منهم غير متكونين بنسبة تقدر ب 44.45% .

أما المسيرين الذين أجابوا (نادرا) كلهم غير متكونين وبالتالي نستنتج أن المسيرين و المشرفين الذين نادرا ما يبدؤون مشاريعهم وينتهون منها في الوقت المبرمج هم غير أكفاء.

السؤال رقم 03

هل تعدد قوائم بالمهام اليومية، وهل تصر على انجازها؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(14): يبين نسبة إعداد مسيري و مشرفي TAKPVC لقوائم بالمهام اليومية وإصرارهم على إنجازها.

النسبة المئوية	التكرارات	نسبة انجاز المسيرين و المشرفين قوائم بالمهام اليومية و اصرارهم على انجازها
61.53	08	غالبا
38.47	05	أحيانا
0	0	نادرا
100	13	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- عدد المسيرين و المشرفين الذين يعدون قوائم بالمهام اليومية هو 8 و بنسبة 61.53 %.

- و عدد المسيرين و المشرفين الذين أحيانا يعدون قوائم بالمهام اليومية هو 5، أي نسبة 38.47 %.

و الواقع أنه ولا واحد منهم يملك قائمة بالمهام اليومية، ويعود السبب في ذلك هو أنه لم يسبق لأحد منهم و أن سمع بمثل هذه القوائم، وهذا يدل أن مسيري و مشرفي هذه المؤسسة لا يملكون ثقافة إدارة الوقت، وهذا ما يفسر سوء التخطيط وعدم الانضباط بالمواعيد المحددة في أغلب الأحيان.

السؤال رقم 04

هل تقوم بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيك؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

جدول رقم 15: يبين مدى تفويض مسيري و مشرفي مؤسسة PVC TAK لبعض المهام إلى مرؤوسيهـم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التفويض المهام
61.53	08	غالبا
38.47	05	أحيانا
0	0	نادرا
100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أغلب المسيرين يقومون بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيهـم والبالغ عددهم 8 مسيرين بنسبة تقدر ب 61،53%.

- و الباقي يقومون بالتفويض في بعض الأحيان فقط بنسبة 38،47%.

وعليه نستنتج أن:

أغلب مسيري هذه المؤسسة يقومون بتفويض بعض المهام إلى المرؤوسين ولكن ليس بهدف الإسراع في الانجاز أو التفرغ للأمور المهمة التي يتعذر تفويضها، بل نتيجة عدم انتظامهم في الحضور للعمل أو تغيبهم لساعات طويلة للاهتمام بأمر شخصية لا علاقة لها بالعمل، وهذا خارج عن نطاق إدارة الوقت، ويعتبر تنصلا من المسؤولية، بالإضافة إلى عدم تفويض السلطة اللازمة للمرؤوس، حيث يرجع اتخاذ القرار للمسير وهذا ما يؤدي إلى إحداث ارتباكات في الأعمال، وبالتالي عدم إتمام الطلبات في الوقت المحدد.

أما بقية المسيرين يقومون بتفويض بعض المهام، عندما يكون ضغط العمل كبيرا - كثرة الأعمال- بهدف إتمامه وعدم تعطيله وهذا أمر ايجابي.

سؤال رقم 05

هل يشمل وقتك خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع المرؤوسين؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج كما يلي:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	اتصال المسيرين بالعمال
92.30	12	غالبا
0	0	أحيانا
7.7	01	نادرا
100	13	المجموع

جدول رقم (16): بين درجة اتصال مسيري TAKPVC بالعمال.

نستنتج من خلال الجدول ما يلي:

- إن أغلب مسيري و مشرفي مؤسسة TAK PVC على اتصال دائم و مباشر مع العمال، بنسبة تقدر ب 92.30 % ، وهذا يساهم في توجيه و تحفيز العمال للإسراع في الانجاز. ولكن الإشكال هو عدم وجود معايير وضوابط أو المقاييس التي يتم من خلالها حث الأفراد على زيادة جهودهم وإثابة المجد، وعقاب البطيء المتراخي.

- و يوجد مسير واحد نادرا ما يتحدث مع العمال لأنه نادرا ما يحضر للمؤسسة، حيث يتابع نشاطه عن طريق الهاتف.

3.1.4. اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين

لقد طرحنا مجموعة من الأسئلة على عمال مؤسسة TAK PVC ، بهدف تقييم مدى استخدام هؤلاء العمال مبادئ إدارة الوقت، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

السؤال رقم 01

هل تحضر و تغادر يوميا في الوقت المحدد ؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد أجب عن هذا السؤال 35 عاملا، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): يبين مدى تقيد عمال مؤسسة TAK PVC بوقت الحضور و الانصراف.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى تقيد العمال بوقت الحضور و الانصراف
65.71	23	غالبا
34.29	12	أحيانا
0	0	نادرا
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد العمال الذين يتقيدون بوقت الحضور و الانصراف من العمل هو 23 عامل و بنسبة تقدر بـ 65.71% .

- و عدد العمال الذين أحيانا يصلون و ينصرون من العمل في الوقت المحدد هو 12 و بنسبة تقدر بـ 34.29% .

و عليه نستنتج:

بالرغم من أكبر عدد من العمال يصلون في الوقت المحدد، إلا أن نسبة العمال الذين أحيانا يصلون في الوقت المحدد هي أيضا نسبة معتبرة و يرجع ذلك لنقص الرقابة بالدرجة الأولى.

السؤال رقم 02

هل المهام المسندة إليك واضحة ؟ غالبا () أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (18) : يبين مدى وضوح المهام لعمال PVC TAK

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى وضوح المهام المسندة
57.14	20	غالباً
31.42	11	أحياناً
11.44	04	نادراً
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول مايلي:

- عدد العمال الذين غالباً ما تكون المهام المسندة إليهم واضحة هو 20 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 57.14%
- عدد العمال الذين تكون المهام المسند إليهم واضحة في بعض الأحيان هو 11 أي ما يعادل 31.42%.
- أما العمال الذين نادراً ما تكون مهامهم واضحة هو 04 عمال، أي بنسبة تقدر بـ 11.44%.

وعليه نستنتج أن أغلب العمال تتميز مهامهم بالوضوح، لأن مراحل الإنتاج في هذه المؤسسة ثابتة في الغالب، وتعتمد على إجراءات محددة لا تتغير، وهذا ما يؤدي على ارتفاع التخصص، وقلة الأخطاء في العمل، والإسراع في الإنجاز.

السؤال رقم 03

هل تفضل إنجاز العمل في حينه دون تأجيله إلى وقت لاحق؟ (غالباً)، (أحياناً)، (نادراً) .

لقد كانت النتائج وفق ما يلي:

جدول رقم (19): يبين مدى انجاز عمال TAK PVC لمهامهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى تأجيل العمال للعمل
80	28	غالبا
20	07	أحيانا
0	0	نادرا
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد العمال الذين يفضلون انجاز مهامهم في حينها دون تأجيلها إلى وقت لاحق هو 28 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 80%.

- عدد العمال الذين يفضلون انجاز مهامهم في حينها في بعض الأحيان هو 07، بنسبة تقدر بـ 20%.

مما سبق نستنتج أن أغلب العمال يفضلون إنجاز مهامهم في الوقت المحدد دون تأجيلها إلى وقت لاحق خشية تراكمها، وهذا شيء ايجابي، معناه أنه لو يتم تدريب هؤلاء العمال على مهارات إدارة الوقت لاستطاعت المؤسسة أن تحقق أهدافها ومشاريعها في الوقت المحدد. إلا أن من بين أهم المشاكل التي تثبط من معنويات العمال والتي تؤدي إلى تعطيل أعمالهم هي، سوء التنظيم لمتخذي القرار، نتيجة إعادة ترتيب الطلبات بشكل متجدد وسريع، مما يمثل إرباكا للعمل وعدم القدرة إكمال ما تم البدء فيه أو تحقيق الارتباط بالإضافة إلى إجبار العمال على إنجاز مهام خارجة عن إطار صلاحياتهم مثل تنظيف مكان العمل وتفريغ الحاويات حال وصولها إلى المؤسسة وبدون مقابل الأمر الذي يستنزف وقت وجهد العمال.

والبعض الآخر من العمال ليس لهم الرغبة الحقيقية في القيام بالعمل، وإحساسهم بأنهم مجبرون على القيام بهذا العمل الذي لا يتناسب مع مؤهلاتهم وبالتالي فإنهم يعتبرون هذا العمل مجرد محطة مؤقتة إلى حين تمكنهم من الالتحاق بالعمل الذي يرغبون فيه.

السؤال رقم 04

هل تحقق ما يجب أن يتم خلال اليوم؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم(20): يبين مدى تحقيق عمال مؤسسة TAK PVC ما يجب أن يتم خلال اليوم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى تحقيق العمال ما يجب خلال اليوم
65.71	23	غالبا
25.71	09	أحيانا
05.71	02	نادرا
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- عاملا غالبا ما يحققون ما يجب أن ينجز خلال اليوم – أي حسب ما يطلبه المسير أو المشرف – بنسبة تقدر بـ 65.71 %.

- عمال أحيانا يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم، بنسبة تقدر بـ 25.71 %.

- وأخيرا عدد العمال الذين نادرا ما يحققون ما يجب خلال اليوم هو 02.

و يربط هذه النتائج بتكوين العمال تحصلنا على ما يلي:

جدول رقم 21: يبين العلاقة بين تكوين العمال وتحقيقهم ما يجب خلال اليوم.

الإجابة و نسبتها						التكوين ومدى تحقيق العمال ما يجب خلال اليوم
النسبة المئوية (%)	نادرا	النسبة المئوية (%)	أحيانا	النسبة المئوية (%)	غالبا	
0	0	33.34	03	34.79	08	متكون
100	02	66.66	06	65.21	15	غير متكون
100	02	100	09	100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 23 عاملا الذين أجابوا غالبا هناك:

- 15 منهم غير متكونين مهنيا بنسبة تقدر بـ 65.21%.
- و 08 عمال متكونين مهنيا بنسبة تقدر بـ 66.66%.

والعمال الذين أجابوا أحيانا كانوا موزعين وفق ما يلي:

- 06 عمال غير متكونين بنسبة تقدر بـ 66.66%.
- و 03 عمال متكونين مهنيا بنسبة تقدر بـ 33.34%.

أما العاملين الذين أجابوا نادرا هم غير مكونين.

مما سبق نستنتج أن:

أغلب العمال المتكونين يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم، باعتبار أنه كلما كان العمل متكونا يكون مؤهلا لإتمام مهامه في وقتها المحدد، لامتلاكه المهارة اللازمة لأداء العمل.

كما أن أغلب العمال غير المتكونين يحققون أيضا ما يجب أن يتم خلال اليوم وهذا ما يرتبط بالسؤال السابق، أي أن العامل يفضل أن ينجز مهامه المسندة إليه في حينها دون تأجيلها إلى وقت لاحق.

أما بقية العمال الذين أحيانا أو نادرا ما يحققون ما يجب انجازه خلال اليوم، بسبب عدم وضوح مهامهم، وعدم كفاءة الرؤساء والمشرفين في التوجيه السليم والفعال.

السؤال رقم 05

هل تحاول تقدير الوقت في انجاز مهامك؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا () .

وكانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم 22: يبين مدى تقدير العمال لوقت انجاز المهام.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى تقدير الوقت في انجاز المهام
62.85	22	غالبا
28.57	10	أحيانا
8.58	03	نادرا
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول مل يلي:

- عدد العمال الذين غالبا ما يقدر وقت انجاز مهامهم هو 22 عامل، أي بنسبة تقدر بـ 62.85%.
- وعدد العمال الذين أحيانا ما يقدر وقت انجاز المهام هو 10 عمال، بنسبة تقدر بـ 28.57%.
- أما عدد العمال الذين نادرا ما يقدر وقت انجاز مهامهم هو 03 عمال.

مما سبق نستنتج أن:

العمال الذين يحاولون تقدير وقت انجاز مهامهم هم العمال الذين يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم، لأنهم يعملون بذكاء، ويعتمدون على التخطيط قبل بدء النشاط، ويتميزون بالتنظيم عن غيرهم، أما العمال الباقين لا يكثرثون للوقت فالمهم بالنسبة لهم أنهم يعملون فقط.

2.4. تقييم نتائج استقصاء إدارة الوقت في المؤسسة BKL

تعتبر مؤسسة BKL، مؤسسة خاصة متوسطة الحجم، يقدر رأسمالها بـ 6.200.000 دج، ويبلغ عدد عملها 58 عاملا، بدأت نشاطها منذ سنة 1991، تشتغل في صناعة الأبواب و النوافذ من مادة البلاستيك الصلب، تقع في المنطقة الصناعية أولاد يعيش بالبلدية.

ويلخص هذا المبحث نتائج استقصاء، وزعت فيه استبيانات على عينة من عمال هذه المؤسسة، و شملت العينة كل العمال ضمن إدارة الإنتاج، وعينة من المسيرين والمشرفين في مختلف الأقسام في

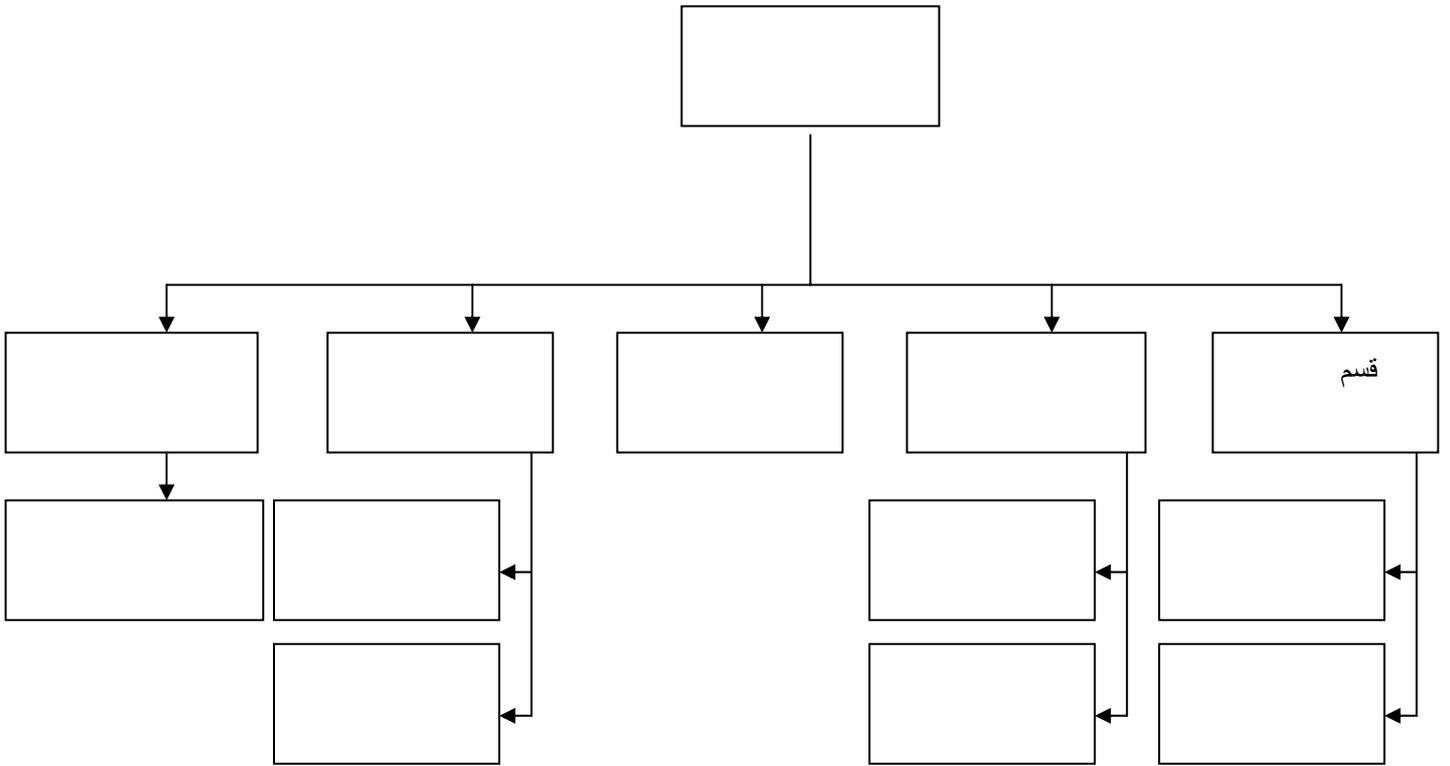
المؤسسة، حيث بلغ عدد المسيرين و المشرفين 11 فردا و عدد العمال التنفيذيين (30) عاملا، وقد أرسلت الاستبيانات باللغة العربية، ونوضح فيما يلي نتائج الاستقصاء المحصل عليها:

1.2.4. تقييم الهيكل التنظيمي و وصف العينة في مؤسسة BKL

نوضح أهم خصائص الهيكل التنظيمي، وبيانات عملها من خلال ما يلي:

1.1.2.4. تقييم الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL فيما يلي:



شكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL.

من خلال هذا الهيكل نستنتج ما يلي:

- هيكل مؤسسة BKL هو هيكل تنظيمي على أساس الوظائف، و هو مناسب لطبيعة نشاطها (النشاط الوحيد).
- كما يتميز بانخفاض عدد مديري الإدارة العليا مما يساهم في تبسيط الإجراءات و الأعمال البيروقراطية، وسرعة اتخاذ القرار.

- يتميز هذا الهيكل بالوضوح، وعدم تداخل الوظائف في بعضها البعض وهو يحقق رقابة مركزية على النتائج، من خلال خلية المراجعة الموجودة تحت الإدارة العامة مباشرة.

- من سلبيات هذا الهيكل وجود مشاكل في التنسيق بين الوظائف، ووجود النزعة نحو الاستقلال و الانعزالية، مما يحول دون تنمية المسيرين لقدراتهم في مجالات وظيفية متعددة، حيث يتم التركيز بدرجة أكبر على كل ما هو في المجالات الوظيفية وليس المؤسسة ككل. و هذا يعرقل التأقلم مع التغيرات في ظروف تتطلب المرونة.

2.1.2.4. وصف العينة

- تتكون العينة من 41 عاملا، منهم 11 مسير ومشرف، و30 عاملا تنفيذيا في إدارة الإنتاج، حيث يتميز هؤلاء العمال بما يلي:

1.2.1.2.4. الجنس

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم 23: يوضح طبيعة الجنس الخاص بالعينة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
100	41	ذكر
0	0	أنثى
100	41	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن:

كل أفراد العينة سواء كانوا مسيرين أو عمال تنفيذيين هم ذكور، وهذا لا يعني عدم وجود الإناث، بل هن موجودات ولكن يشتغلن كمنظفات، أو سكرتيرات.

وبما أن العينة المختارة كانت مركزة على قسم الإنتاج فنلاحظ غياب الإناث في هذا القسم بسبب طبيعة العمل فهو بناسب الذكور أكثر من الإناث لتطلبه قوة بدنية معتبرة.

2.2.1.2.4. السن

حيث تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 24: يوضح فئات العمر لأفراد العينة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	فئات العمر
0	0	تحت 20 سنة
70.73	29	20 ← 35 سنة
24.39	10	35 ← 50 سنة
4.88	02	50 ← 60 سنة
100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- أكبر نسبة من العمال المستجوبين تنحصر في فئة العمر (من 20 إلى 35 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 70.73%، وعددهم يقدر بـ 29 عامل.

- تليها مباشرة فئة العمر (من 35 إلى 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 24.39%، أي ما يعادل 10 عمال.

- وأخيرا عاملان من فئة العمر (من 50 إلى 60 سنة).

وبالتالي نستنتج أن فئة الشباب تستحوذ على أكبر عدد من العمال.

3.2.1.2.4. الحالة الاجتماعية

لقد أجب عن هذا السؤال كل أفراد العينة وكانت إجاباتهم موزعة كما يلي:

الجدول رقم 25: يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الحالة الاجتماعية
63.41	26	أعزب
36.59	15	متزوج
100	41	المجموع

نستخلص من الجدول ما يلي:

- أغلبية المستجوبين عزاب، حيث يمثلون 61.41 % من أفراد العينة، أي 26 عامل.
- ويليهام المتزوجين بنسبة تقدر بـ 36.59 %، وهذا تعبير صادق عن الجدول السابق والذي يربط سن العمال وحالتهم الاجتماعية.

4- المستوى التعليمي:

لقد كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم 26: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	لا شيء
4.89	02	ابتدائي
39.02	16	متوسط
43.90	18	ثانوي
12.19	05	جامعي
100	41	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- أكبر عدد من العمال لهم مستوى ثانوي، حيث بلغ عددهم 18 عامل، وبنسبة تقدر بـ 43.90%.
- يليهم في المرتبة الثانية العمال ذوو المستوى المتوسط، وقدر عددهم بـ 16 عامل، وبنسبة تقدر بـ 39.02%.
- ثم العمال ذوو المستوى الجامعي والمقدر عددهم 5 عمال، منهم 4 مسيرين.
- وفي المرتبة الرابعة عاملان لهما مستوى ابتدائي بنسبة تقدر بـ 4.89%.

5.2.1.2.4. التكوين

كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم (27): يوضح مدى تكوين أفراد العينة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكوين
48.79	20	متكون
51.21	21	غير متكون
100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد العمال المتكونين هو 20 عاملا منهم 6 مسيرين ومشرفين، ويمثلون بذلك نسبة 48.79%، وهي نسبة معتبرة، لأن أفراد العينة المختارة من قسم الإنتاج وهو ما يتطلب عمالا متكونين مهنيا، حيث ينقسمون إلى تقنيين سامين فيما يتعلق بضبط الآلات وآخرين مختصين في التركيب، حيث يتطلب عملهم تكويننا مهنيا يؤهلهم لأداء المهام المنوطة بهم.
- بينما يقدر عدد العمال غير المتكونين 21 عاملا، مشكلين بذلك الأغلبية، وبنسبة تقدر بـ 51.21%، وهم بقية العمال والمسيرين في الوظائف الأخرى التي لا تتطلب تكويننا مهنيا، حيث تضم هذه النسبة 5 عمال ذووا المستوى الجامعي.

2.2.4. اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة لمسيري ومشرفي مؤسسة BKL

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى احترام مسيري ومشرفي مؤسسة BKL عنصر الوقت، ولقد أجاب على الأسئلة المطروحة كل أفراد العينة والمقدر عددهم 11 فردا وكانت النتائج كما يلي:

السؤال رقم 01

هل تحضر وتغادر يوميا في الوقت المحدد؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

جدول رقم 28: يوضح مدى تقيد مسيري مؤسسة BKL بوقت الحضور والانصراف.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التقيد بوقت الحضور والانصراف
81.81	09	غالبا
18.19	02	أحيانا
0	0	نادرا
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد المسيرين الذين غالبا ما يحضرون إلى العمل في الوقت المحدد هو 9 بنسبة تقدر بـ 81.81 %

- عدد المسيرين و المشرفين الذين يتقيدون بوقت العمل أحيانا هو اثنان أي نسبة تقدر بـ 18.19 %.

وعليه نستنتج أن أغلب المسيرين يتقيدون بوقت الدخول و الخروج من العمل، لأن هذه المؤسسة تعتمد على أجهزة متطورة تضبط بدقة وقت دخول وخروج كل فرد، حيث أن كل عامل يملك بطاقة ممغنطة يقوم بتمريرها في الجهاز خلال دخوله و خروجه.

السؤال رقم 02:

هل تبدأ مشايحك وتنتهيها في الوقت المبرمج؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم 29: يوضح مدى انضباط مسيري مؤسسة BKL في انجاز المشاريع في الوقت المبرمج.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى إنضباط في إنجاز المشاريع في الوقت المبرمج.
72.72	08	غالبا
27.28	03	أحيانا
0	0	نادرا
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد المسيرين الذين غالبا ما ينجزون مشاريعهم في الوقت المبرمج هو 8 مسيرين و بنسبة تقدر بـ 72.72 %.

- و عدد المسيرين الذين أحيانا يحققون مشاريعهم في الوقت المبرمج هو 3 مسيرين و بنسبة تقدر بـ 27.28 %.

مما سبق نستنتج أن أغلب المسيرين يسعون لتحقيق مشاريعهم في الوقت المبرمج و هذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة. وهذا ما يعكس انضباط هذه الأخيرة في تسليم الطلبات للزبائن في الوقت المحدد.

سؤال رقم 03

هل تعد قوائم بالمهام اليومية، و هل تصر على انجازها؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

حيث كانت النتائج موزعة وفق ما يلي:

الجدول رقم 30: يوضح مدى التزام مسيري مؤسسة BKL بقوائم بالمهام اليومية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التزام بقوائم بالمهام اليومية
0	0	غالباً
36.37	04	أحياناً
63.63	07	نادراً
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- عدد المسيرين و المشرفين الذين يستعملون هذا النوع من القوائم في بعض الأحيان هو 4، بنسبة تقدر بـ 36.37% .

- و البقية نادراً ما يستعملون هذه القوائم، بنسبة تقدر بـ 63.63% . و نستنتج مما سبق أن:

مسيرى هذه المؤسسة لا يملكون ثقافة إدارة الوقت لأن أغلبهم لا يعرف أو لم يسمع مطلقاً بجدول الوقت.

سؤال رقم 04

هل تقوم بتفويض بعض المهام إلى مساعديك ؟ غالباً ()، أحياناً ()، نادراً () .

لقد كانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم 31: يوضح مدى تفويض مسيري مؤسسة BKL بعض المهام لمساعدتهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التفويض
45.45	05	غالبا
18.19	02	أحيانا
36.36	04	نادرا
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- يقوم 5 مسيرين من العينة المختارة بتفويض بعض مهامهم إلى المساعدين في الغالب، و بنسبة تقدر بـ 45.45%.

- و 4 منهم نادرا ما يفوضون أعمالهم.

- و فردان يفوضان في بعض الأحيان.

و مما سبق نستخلص ما يلي:

أن أغلب المسيرين ينفقون وقتهم في مواجهة مشاكل العمليات اليومية (قصيرة المدى)، ووجود درجة عالية جدا من تركيز سلطة اتخاذ القرار هذا يعني إذا قام بعضهم بتفويض بعض المهام، فإنهم يفوضون تلك المتعلقة بالمهام الروتينية، و لا يحق للمرؤوس أن يتخذ قرار بل يرجع القرار النهائي للمسير.

السؤال رقم 06

هل يشمل وقتك خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع المرؤوسين ؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم 32: يوضح مدى اتصال مسيري BKL مع العمال

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى الاتصال
63.63	07	غالبا
27.27	03	أحيانا
9.1	01	نادرا
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أغلب المسيرين يشمل وقتهم خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع المرؤوسين و نجد منهم المشرفين في إدارة الإنتاج و ذلك لطبيعة عملهم، من خلال توجيه المرؤوسين و تقديم الملاحظات بهدف الإسراع في الانجاز، حيث قدر عددهم بـ 7 أفراد و بنسبة تقدر بـ 63.63%.

- و 3 مسيرين أحيانا ما يتحدثون مع المرؤوسين، و بنسبة تقدر بـ 27.27%.

- أما المدير العام للمؤسسة، فنادرا ما يتحدث مع المرؤوسين.

3.2.4. اختبار تشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين في مؤسسة BKL

لقد أجاب على الأسئلة المطروحة كل أفراد العينة و البالغ عددهم 30 عاملا، و كانت الإجابات

كما يلي:

السؤال رقم 01

هل تحضر و تغادر يوميا في الوقت المحدد؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا () .

لقد كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم (33): مدى التقيد بوقت الحضور و الانصراف.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التقيد بوقت الحضور و الانصراف
80	24	غالبا
20	06	أحيانا
0	0	نادرا
100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أغلب العمال يحضرون إلى العمل في الوقت المحدد حيث بلغت نسبتهم 80 % من العمال المستجوبين، و يرجع السبب في ذلك إلى استعمال أجهزة متطورة في ضبط الحضور و الانصراف، و وجود رقابة صارمة على ذلك.

- أما النسبة الباقية 20 % يتأخرون في بعض الأحيان.

السؤال رقم 02

هل المهام المسندة إليك واضحة؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

لقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم (34): يوضح مدى وضوح المهام المسندة لعمال BKL.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى وضوح المهام المسندة
50	15	غالباً
23.34	7	أحياناً
26.66	8	نادراً
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- عدد العمال الذين تكون مهامهم في الغالب واضحة هو 15 عامل، و بنسبة تقدر بـ 50%.

- عدد العمال الذين تكون مهامهم أحياناً واضحة هو 7، و بنسبة تقدر بـ 23.34 % .

- أما العمال الذين نادراً ما تكون مهامهم واضحة هو 8 بنسبة تقدر بـ 26.66 %.

نستنتج مما سبق أن:

نصف عدد العمال المستجوبين تتميز مهامهم بالوضوح، و هذا ما يساهم في الإسراع في إنجاز المهام.

- أما النصف الثاني فأغلبهم يصرحون بعدم وضوح المهام، و يرجع السبب في ذلك إلى ازدواج الأنشطة المسندة إليهم، و هذا ما يزيد من العبء على العامل و لا يسمح له بإتمام عمله في وقته المحدد.

السؤال رقم 03

هل تفضل إنجاز العمل في حينه دون تأجيله إلى وقت لاحق ؟ غالباً ()، أحياناً ()، نادراً ().

لقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (35): يوضح مدى الإسراع في إنجاز الأعمال من طرف عمال BKL.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى الإسراع في إنجاز العمل
83.33	25	غالباً
10	3	أحياناً
6.67	2	نادراً
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- عدد العمال الذين في الغالب يفضلون إنجاز مهامهم في حينها دون تأجيلها إلى وقت لاحق هو 25 عامل، بنسبة تقدر بـ 83.33%.
- و عدد العمال الذين يفضلون إنجاز مهامهم في وقتها في بعض الأحيان هو 3، بنسبة تقدر بـ 10%.
- أما عدد العمال الذين نادراً ما يفضلون إنجاز مهامهم في حينها دون تأجيلها إلى وقت لاحق هو عمالان.

مما سبق نستنتج أن: أغلب عمال هذه المؤسسة منضبطين في إنجاز مهامهم في حينها، و هذا يساهم في تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد، و يرجع السبب في ذلك إلى انضباط المسيرين في ترتيب الطلبيات، و عدم الرجوع في القرارات، و هذا ما يساهم في تسهيل الأمور و عدم تداخلها و بالتالي سرعة التنفيذ.

السؤال رقم 04

هل تحقق ما يجب أن يتم خلال اليوم ؟ غالباً ()، أحياناً ()، نادراً ().

حيث كانت الإجابات موزعة كما يلي:

الجدول رقم 36: يوضح مدى تقيد عمال مؤسسة BKL بإنجاز ما يجب خلال اليوم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى التنفيذ بانجاز ما يجب خلال اليوم
60	21	غالبا
25.71	09	أحيانا
14.29	04	نادرا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- عدد العمال الذين غالبا يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم هو 21 عامل، بنسبة تقدر بـ 60%.

- عدد العمال الذين أحيانا يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم هو 9 عمال، بنسبة تقدر بـ 25.71%.

- عدد العمال الذين نادرا يحققون ما يجب أن يتم خلال اليوم هو 4 عمال، بنسبة تقدر بـ 14.29%.

و عليه نستنتج أن عمال هذه المؤسسة أكفاء و يحاولون قدر الإمكان إنجاز مهامهم في وقتها دون تأجيل، و بالإضافة إلى توجيه المشرفين، ووجود روح المشاركة و التكافل بين العمال، مما يساهم في إتمام الطلبات في وقتها المحدد في أغلب الأحيان.

السؤال رقم 05

هل تحاول تقدير الوقت في انجاز مهامك ؟ غالبا ()، أحيانا ()، نادرا ().

وقد كانت النتائج موزعة كما يلي:

الجدول رقم (37): يوضح مدى تقدير عمال BKL لوقت إنجاز مهامهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدى تقدير وقت إنجاز المهام
70	21	غالبا
26.66	08	أحيانا
9.34	01	نادرا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- عدد العمال الذين غالبا ما يحاولون تقدير وقت إنجاز مهامهم هو 21 عامل، بنسبة تقدر بـ 70%.
- عدد العمال الذين أحيانا يحاولون تقدير وقت إنهاء مهامهم 8 عمال أي بنسبة تقدر بـ 26.66%.
- و عامل واحد نادرا ما يفكر في تقدير إنجاز مهامه.

وبالتالي نستنتج أن أغلب العمال يحاولون تقدير وقت إنجاز مهامهم، و يرجع السبب في ذلك لتحفيز المسيرين و المشرفين، حيث أن العامل الذي يكمل المهام المنوطة به خلال اليوم، له الحق في الانصراف من العمل وقت الإنهاء، حتى و إن كان ذلك قبل نهاية الدوام الرسمي.

3.4 مقارنة نتائج استقصاء إدارة الوقت في المؤسساتين

يعرض هذا المبحث تحليل تنفيذ مبادرات إدارة الوقت، في كل من مؤسسة TAKPVC و مؤسسة BKL، من خلال إجراء مقارنة للنتائج المحصل عليها من المبحثين السابقين، بهدف تحديد الإيجابيات و السلبيات و تحديد أي المؤسساتين تملك ميزة تنافسية من حيث احترام الوقت، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.3.4. أوجه التشابه

لقد كان اختيار المؤسستين محل الدراسة، بطريقة مدروسة و لم يكن بطريقة عشوائية، حيث تم اختيارهما على أساس نفس الحجم و نفس النشاط و نفس القطاع – القطاع الخاص- بهدف أن تكون المقارنة أكثر موضوعية، و تتمثل أوجه التشابه في المؤسستين فيما يلي:

1.1.3.4. بالنسبة للهيكل التنظيمي

تعتمد كلا المؤسستين على هيكل تنظيمي على أساس الوظائف، و هذا ما يناسب طبيعة نشاطها – وحيدة النشاط- و حجمها، و من أهم الملاحظات التي تطرح في هذا الصدد ما يلي:

1.1.1.3.4. اعتماد المؤسستين على نظام بيروقراطي

تعتمد كلتا المؤسستين على نظام بيروقراطي، وهذا حاجز يمنع تحقيق مبادئ إدارة الوقت في المؤسستين، حيث تتخذ الإدارة المبادرات لوحدها دون الإعلام العمال بشيء و دون اشراكهم في أي قرار، مما يؤثر سلبا على تصرفاتهم و يخفض من معنوياتهم بل يزيدهم تدمرا على الإدارة بحيث يكون التأثير سلبي على الإنتاج. و هذا ما يؤدي إلى خلق انقطاع و تباعد بين الإدارة و العمال، و بالتالي يقل الولاء و الانتماء، و هذا ما يؤثر على مردودية المؤسستين و على آفاقها المستقبلية من حيث المنافسة.

و في هذا الصدد ننصح مسيري المؤسستين بضرورة تغيير نظام الإدارة من نظام بيروقراطي متجه نحو التحكم من القمة إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي إلى نظام ديمقراطي قائم على تفويض السلطة إلى العاملين حيث يحقق هذا الأخير مجموعة من المزايا نلخصها فيما يلي:

1.1.1.1.3.4. توفير وقت المسير

يعتبر التفويض من أهم مهارات إدارة الوقت، إذ يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت بالنسبة للرؤساء، و بالتالي تخفيف العبء على المستويات الإدارية العليا، و يساهم على التفرغ للتفكير في الأمور التي يتعذر تفويضها، و المتعلقة بالتطوير و التنمية و الإشراف والتوجيه و التنسيق و التخطيط و رسم السياسات و متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة.

2.1.1.1.3.4. تخفيض تكلفة القرارات الإدارية

عن طريق التفويض يمكن إنجاز المعاملات في وقت أقصر، لأن المفوض إليه هو أدرى من الرئيس الأعلى بهذه المعاملات، و مما لا شك فيه أن صدور القرار المباشر من المسؤول المباشر يوفر كثيرا من الجهد و الوقت و المال، و بالتالي يؤدي إلى خفض التكلفة من خلال خفض قيمة المواد المستخدمة و استهلاك الآلات و الأجهزة و عدد العاملين و أجورهم، فالمعاملة التي يتطلب إنجازها نسخة أو نسختين تعني مسؤولا و وظيفة و مكتبا و ملفا، و هذه كلها تكاليف إضافية على المؤسسة.

3.1.1.1.3.4. اكتشاف العناصر القيادية

إن تفويض بعضا من السلطة المرؤوسين يعني إشراكهم في إصدار القرارات الإدارية، و هذا ما يشعرهم بالرضا و روح الاهتمام و الحماس لتحقيق ما يوكل إليهم من مهام، و بالتالي تتاح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة بشؤون الإدارة من خلال الممارسة و بذلك يتم إعداد و اكتشاف العناصر القيادية التي ستقدم لتولي المناصب الإدارية عن جدارة و استحقاق، و في ذلك تأمين لمستقبل المؤسسة.

4.1.1.1.3.4. إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار

من المزايا القيمة لتفويض السلطة إلى المرؤوسين، إتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم الإبداعية و الابتكارية، من خلال محاولة إنجاز المهام بطريقة تختلف عما هو متبع، لأن هناك دائما طرق أفضل و أسهل، و هذا ما يساهم في زيادة فعالية و كفاءة الأداء.

5.1.1.1.3.4. تقوية العلاقة الإنسانية في المؤسسة

إن تفويض بعض السلطات للمرؤوسين يشعرهم بأنهم أهل للثقة، و في هذا إشباع لحاجة غريزية في الإنسان هي حاجة الاعتراف به من قبل الآخرين و بجهوده، فإن من أكثر الحوافز التي تدفع الإنسان إلى البذل و العطاء شعوره بأنه يحقق إنجاز أو بأنه عضو في مجتمعه و إتاحة هذه الفرصة للمرؤوسين سيجعلهم يكونون قدرا كبيرا من التقدير و الاحترام لرئيسهم الأعلى، و بذلك يسود روح الفريق و الولاء و الاعتزاز بالانتماء للمؤسسة، و يشجعهم على الحفاظ عليها و إعلاء شأنها.

2.1.1.3.4. غياب وظيفة البحوث و التطوير في كلا المؤسستين

من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسات نلاحظ غياب وظيفة البحوث و التطوير في كلا المؤسساتين. بالرغم من أن مؤسسات اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع و التطوير من أجل ضمان بقائها و استمرارها في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، عولمة الأسواق، سرعة تغير أذواق المستهلكين و اشتداد المنافسة.

و بالتالي يمكن القول أن هاتين المؤسساتين ليست مبدعة، و بما أن الاستثمار في الإبداع يتطلب شروطا مالية و تكنولوجية قد تتجاوز إمكانياتهم الحالية، إلا أنه بإمكانها على الأقل اعتمادا سياسة تغيير يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد في مختلف مستوياتهم، و العمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي، أي نشر ثقافة الإبداع، و مما لا شك فيه أن السعي نحو التطوير و الإبداع أمر ضروري لإنجاح نظام إدارة الوقت، بهدف تحسين الأداء من خلال تفعيل استغلال الوقت المتاح.

2.1.3.4. بالنسبة للتسيير

من خلال البيانات الشخصية و الاستبيانات و الأسئلة المطروحة على المسيرين و المشرفين في كلا المؤسساتين نلاحظ أوجه التشابه التالية.

افتقار المؤسساتين إلى الكوادر العلمية المؤهلة و المتخصصة في معظم من يشغلون الوظائف الإدارية العليا، أي أن أغلب مسيري المؤسساتين غير أكفاء و ليس لديهم المعرفة و لا المؤهلات و التدريب الذي يمكنهم من القيام بالعمل المطلوب، بسبب ضعف الإلمام و المهارة في استخدام مكونات العملية الإدارية، من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة و غيرها.

كلتا المؤسساتين تعتمدان على المورد الوحيد، فيما يتعلق بالموارد و الأولوية وهذا شيء إيجابي في نظام إدارة الوقت، لأن تعدد الموردين يزيد من التكلفة و ضياع الوقت في المفاوضات و المساومة الدائمة حول الأسعار إلا أن الإشكال في هذا الصدد هو تعامل المؤسساتين مع موردين دوليين مما يتطلب الاحتفاظ الدائم بمستوى معين من المخزون، خاصة و أنه في أغلب الأحيان يحدث التأخير في وصول المواد الأولية الأسباب جمركية، مما يؤدي إلى التأخر في إتمام الطلبات، و هذا له تأثير سلبي على سمعة المؤسسة.

تعتمد المؤسسات على مراحل إنتاجية و قواعد عمل ثابتة، و إجراءات تكنولوجية حديثة، من حيث الآلات المستخدمة، وهذا يساهم في تقليل وقت الإنتاج من جهة و الدقة في الانجاز من جهة أخرى، مع العلم أن كلا المؤسساتين تملكان شهادة جودة.

عدم استخدام التقنيات الحديثة و المتطورة، و التي تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة المتوفرة، مما يعود بالسرعة في توفير المعلومات المطلوبة.

مما يؤكد ذلك استخدام المؤسساتين لأنظمة تخط بين اليدوي و الآلي في تداول المعلومات و توفيرها، حيث تركز الآلية في عمليات الطباعة، و بعض الأعمال البسيطة المتعلقة بالأعمال اليومية، و تجاهل استخدام الشبكات المحلية في تداول المعلومات بين الأقسام.

3.1.3.4. بالنسبة للعمال التنفيذيين

تتمثل أهم أوجه التشابه فيما يتعلق بتشخيص إدارة الوقت بالنسبة للعمال التنفيذيين فيما يلي:

تقصير بعض العمال في تأدية أعمالهم، لعدم اهتمامهم بالوقت، وعدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف العمال على الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل.

عدم انتظام بعض الموظفين بالعمل و ازدياد نسبة الغياب و التعطل عن العمل، و شيوع الإجازات الفجائية، مما يحدث ارتباكاً في الانجاز.

و يرجع السبب في ذلك لإهمال المسيرين في تطبيق القوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي، و عدم تطبيقها التطبيق السليم على جميع الموظفين.

غياب روح المشاركة و التضامن و المبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء و معالجة أشكال القصور، بسبب عدم شعور العمال بالولاء و الانتماء، و نقص الحوافز التي تشجع احترام الوقت، فنظام الحوافز المتبع في المؤسساتين هو في الغالب تحفيز مادي و يتم بطريقة غير رسمية و غير موضوعية.

لا توفر المؤسسات وقتاً حراً للإبداع أو التعلم أساليب جديدة في العمل، و هذا ما يؤثر على إنتاجية العامل بسبب الضجر من الروتين.

و بالتالي لتبني نظام إدارة الوقت في المؤسساتين لابد من توعية العمال بأهمية استغلال الوقت و تدريبهم على أهم المهارات في هذا المجال، و توعيتهم بإيجابيات و فوائد هذا الأسلوب في حياتهم العملية و الخاصة على حد سواء، بالإضافة إلى خلق الجو المناسب لذلك.

2.3.4. أوجه الاختلاف

تتمثل أهم أوجه الاختلاف بين المؤسساتين من حيث إدارة الوقت فيما يلي:

1.2.3.4. بالنسبة للهيكل التنظيمي

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في التحديد السليم لاحتياجات المؤسسة من أفراد من حيث الخصائص، المؤهلات و القدرات، و الأعمال و المهام المطلوب القيام بها و أوقات و مجالات التنفيذ، و خطوط انسياب و تدفق الأوامر و تقارير المتابعة و اتصالات التنسيق. حيث تمكن أوجه الاختلاف بين مؤسسة TAK PVC و مؤسسة BKL من حيث الهيكل التنظيمي فيما يلي:

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة BKL بالبساطة والوضوح و عدم تداخل الوظائف فيما بينها، على غرار الهيكل التنظيمي لمؤسسة TAK PVC، فمثلا القسم التجاري في هذه المؤسسة يضم مجموعة من الوظائف كان من المفروض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، كوظيفة المالية و التسويق بالإضافة إلى ما يتعلق بالتموين، وهذا ما يؤدي إلى ازدواج المهام و الجهد المبذول من طرف المسيرين و العمال في هذا القسم، نتيجة القيام بأشياء عديدة في وقت واحد، و لها نفس الأولوية و الأهمية، مما يؤدي إلى عدم تنفيذ البعض منها و تأجيلها لفترة لاحقة بسبب عدم تناسب عدد الموظفين مع المهام الموكلة إليهم.

بالنسبة لقسم الإنتاج نلاحظ أن هذا القسم في مؤسسة TAK PVC أكثر تخصصا و دقة حيث صمم على أساس فرق العمل، و من إيجابيات هذا النظام أنه يساهم في تسريع الإنتاج نتيجة خلق نوع من المنافسة بين الفرق في التقديم الأحسن و الأجود، خصوصا و أن هناك مصلحة للرقابة على الإنتاج. أما فيما يخص مؤسسة BKL فهي تعمل ضمن فريق عمل واحد.

2.2.3.4. بالنسبة للتسيير

و تكمن أهم أوجه الاختلاف من حيث التسيير بالنسبة للمؤسساتين فيما يلي:

إن مسيري مؤسسة BKL أكثر انضباطاً من مسيري مؤسسة TAK PVC من حيث الالتزام بوقت العمل الرسمي، و هذا يشجع العمال على الاقتداء بمسيرهم، و خلق عادة البدء في العمل في الأوقات المحددة.

إن مسيري مؤسسة BKL أكثر خبرة من مسيري مؤسسة TAK PVC ، و ينعكس ذلك من خلال تعاملهم مع العمال بطريقة تشجعهم و تحفزهم على تقديم الأحسن و في الوقت المحدد، و من بين أنواع التحفيز المستعمل، ترك العامل ينصرف في الوقت التي ينهي فيه عمله المطلوب منه خلال اليوم، الأمر الذي يشجع هذا الأخير على بذل كل جهده لإتمام عمله في أقل وقت ممكن، مع مراعاة الجودة المطلوبة بطبيعة الحال، و هذا ما يخدم الطرفين في نفس الوقت.

يقوم مسيري مؤسسة BKL بترتيب الطلبات على أساس تاريخ التسليم – المتفق عليه مع الزبائن، حيث يتم إنجاز كل طلبية على حدى، و هذا ما يساهم في وضوح المهام لعمال قسم الإنتاج و عدم تداخلها و بالتالي إنجازها في وقتها المحدد. أما في مؤسسة TAK PVC ، فيتم ترتيب الطلبات بصورة عشوائية، ففي غالب الأحيان عندما يتم الشروع في إنجاز طلبية ما تم إصدار قرار بتوقيف الانجاز للشروع في إنجاز طلبية أخرى عاجلة، و هذا ما يحدث ارتباكات في الأعمال، و بالتالي عدم القدرة على إكمال ما تم البدء فيه و صعوبة تحقيق الارتباط بين مختلف المراحل، الأمر الذي يستنزف المزيد من الوقت، و بالتالي عدم إتمام الطلبات في وقتها المحدد.

2.2.3.4. بالنسبة للعمال التنفيذيين

و تتمثل أهم أوجه الاختلاف فيما يلي:

تفتقر مؤسسة TAK PVC للقوة العاملة القادرة على إنجاز عبء العمل في أقصر وقت ممكن، و يرجع السبب الرئيسي في ذلك لضعف الكفاءة في اختيار و انتقاء أفضل المتقدمين للعمل و عدم تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم و إمكانياتهم بالإضافة إلى عدم التوجيه و التحفيز السليمين من طرف المسيرين لأداء المهام في وقتها المحدد.

تتميز كلا المؤسسات بتوفر بيئة مادية مناسبة على العموم من حيث الهدوء، التهوية و الإضاءة.... إلخ. أما فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية فنجدها في مؤسسة TAK PVC قائمة على الصراع بين بعض العمال و رؤسائهم، مما يخلق جواً من الإهمال و التراخي و اللامبالاة، و بالتالي نقص الولاء

و الانتماء، الأمر الذي يضيع كل قيم الوقت، أما فيما يتعلق بمؤسسة BKL ، فيتمتع عمالها بروح المشاركة و التضامن و حسن العلاقات فيما بينهم سواء بالنسبة للرؤساء أو العمال التنفيذيين.

و بالتالي نستنتج أن مؤسسة BKL أحسن من مؤسسة TAK PVC من حيث احترام الوقت، و بالتالي فإن مؤسسة BKL تملك ميزة تنافسية تساعد على المحافظة على زبائنها من خلال تقيدها بتوفير متطلباتهم في الوقت المحدد و المتفق عليه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج ما يلي:

- من أهم الأشياء التي تنقص المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بتشخيص إدارة الوقت هي:

الثقافة المشتركة، التي تعتبر شرط أساسي لتبني نظام إدارة الوقت، و تبدأ خصوصا لدى المستويات الإدارية العليا، وهي تتطلب تدريب العاملين، و إدراج الوقت في تقييم أدائهم.

افتقار المؤسسات إلى المسيرين أكثر تأهيلا، و هذا ما يؤدي إلى سيادة جو من اللامبالاة

و الإهمال و التراخي، و عدم المسؤولية، و نقص الولاء و الانتماء و شيوع التخاذل نتيجة عدم وجود رؤساء أكفاء و عدم وجود القدرة الحسنة.

إهمال المسيرين في تطبيق القوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي، و عدم التطبيق السليم على جميع الموظفين.

ضعف التوجيه و نقص الحوافز التي تشجع احترام الوقت، و عدم توعية العمال بأهمية استغلال الوقت، و تدريبهم على أهم المهارات في هذا المجال.

- تتميز مؤسسة BKL بأنها أكثر احتراما للوقت مقارنة بمؤسسة TAK PVC، إلا أن هذا لا يعني أنها تلم بكل مهارات إدارة الوقت بسبب قلة المعرفة فيما يتعلق بالأساليب و الطرق المستخدمة في ذلك.

خاتمة

مع بدايات القرن 21 أصبحت بيئة الأعمال تتميز بالتطور السريع حيث أصبحت مهمة الإدارة أكثر تعقيداً، و تبنيت أهمية تنمية فكر إداري جديد يناسب متطلبات هذا القرن، بهدف التفوق على ما يحققه المنافسون، و على المؤسسة أن تكون في مستوى هذه السرعة، حتى لا تتأخر عن ركب المؤسسات الأخرى، فما هو مفيد اليوم قد لا يفيد غداً، خاصة مع تطور احتياجات المستهلك الذي يعتبر سيد الموقف، لذلك يجب أن تدعم إستراتيجيتها بأساليب إدارة الوقت، حتى تتمكن من التحكم في وقتها، و التغلب على المعوقات و السلبيات المؤثرة على حسن استغلاله استغلالاً كاملاً، و لكي تستطيع على الأقل الاستفادة من الساعات المتاحة لها يومياً.

و الواقع أن هذا ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها، ففي حين تكتفي المؤسسة غير الناجحة بما تحقّقه من نتائج دون اكتراث بأهمية تحسينها و تطويرها، تصر المؤسسة الناجحة على تحقيق أفضل المستويات، و أكبر الانجازات الممكنة، كما تعمل على مقارنة نفسها بالمؤسسات الأخرى الناجحة، بهدف تغيير بعض العادات و السلوكيات و الممارسات السلبية، و تعتمد على البحث و التطوير و تنظر دائماً للمستقبل البعيد و تبحث في الوسائل و السبل التي توصلها إليه بنجاح.

الإجابة عن الإشكالية

إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح، و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة، و بين حاجات الجسد و الروح و العقل، فإدارة الوقت توجه الاهتمام إلى كل ما هو إيجابي، من خلال معالجة أوجه القصور و بحث مشاكل العمل الحقيقية، و هي قائمة على حسن استثمار كافة العوامل و العناصر المتاحة من أجل تعظيم الإنتاج، و زيادة الإنتاجية، و القضاء على الفاقد و الهدر و غير المستغل من الوقت و إمكانيات العمال.

وهي تتطلب تفاعل تام بين القادة و العاملين في المؤسسة، و تكيف مرن مع المستجدات في بيئة العمل و بيئة المنافسة، فضلاً عن توفير إدارة سليمة للتقييم و الحكم على الأداء و الإنجاز و مدى توافقه

مع الخطط الموضوعية. و من ثم فإن وقت أي مسير يتعين أن يكون قائماً على التخطيط و المتابعة و ما بينها من تنظيم و تحفيز و توجيه و تنسيق للعمل و للعاملين.

و تمكن المنافسة المبنية على عنصر الوقت في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتوج جديد، و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج، و تسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير بل في التوقيتات التي يحددها العملاء. إذ تؤكد المنافسة المبنية على الوقت على ضرورة هيكلة المؤسسات بأسلوب يضمن لها أفضل استغلال للوقت، و يكون الأساس المنطقي في ذلك، هو أن العمليات و الأنظمة التي تضيع الوقت دون فائدة يكون لها تأثير مباشر على العملية التنافسية، لأن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل المميزات التنافسية.

اختبار صحة الفرضيات

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى مجموعة من النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقاً.

إن مفتاح نجاح نظام إدارة الوقت، هو أن نفرق بين الكفاءة و الفعالية في استخدام الوقت، و ذلك لأن الكفاءة تعني مجرد القيام بالعمل بشكل صحيح، بينما تعني الفعالية أن نقوم بالعمل الصحيح ، مما يعني أن الكفاءة و حدها لا تكفي حتى يكون استثمار الوقت فعالاً إذ يمكن أن ننجز المهام بطريقة صحيحة، في حين قد تكون هذه الأخيرة غير ضرورية أصلاً، و هذا يمثل هدراً للوقت و الموارد الأخرى.

و بالتالي لا بد أن تسبق الفعالية الكفاءة من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها أولاً ثم تنفيذها بكفاءة، و هذا ما يثبت خطأ الفرضية الأولى.

إن الاستغلال الفعال للوقت المتاح، يعني التوظيف الشامل و الأمثل لعوامل الإنتاج، من الموارد البشرية، المادية و المعلوماتية ضمن هذا الوقت، من خلال القضاء على الإسراف في العملية التشغيلية و من ثم التخلص من القاسم المشترك فيها وهو تسريبات الوقت، و المجالات التي يفقد من خلالها، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

إن كلا من السرعة، الجودة و التكلفة، يقتصر بعضها على بعض بنحو تبادلي. فالمنافسة المبنية على الوقت تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة، لتقليل الوحدات المعيبة و يتم ذلك بإنجاز كل

خطوة من خطوات الإنتاج من البداية بشكل سليم و أداء صحيح، لتفادي تضييع الوقت و الموارد الأخرى في إعادة التصنيع و الإصلاح. كما تساهم المنافسة بالوقت في الأساس على تقليل التكلفة، من خلال إلغاء كل أشكال الفاقد في قطاعات و إدارات المؤسسة ككل. و بالتالي الإنتاج بالتكلفة الأولية البسيطة، و تجنب تضييع الوقت و الموارد الأخرى، فدورة الوقت القصيرة تعني كفاءة أفضل بتكلفة أقل و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

إن ثقافة المؤسسة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد و الطريقة التي يتفاعلون بها، و تؤثر على الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال من خلال القيم و القواعد السائدة في المؤسسة، و المناخ التنظيمي و طريقة تعامل المسيرين مع العمال، فمن خلال دراسة الحالة التي أجريناها في هذا البحث لا حظنا أن كلا المؤسساتين تفتقران لثقافة الوقت و ما يعكس ذلك سلوك العمال و المسيرين في عدم الاهتمام بالوقت، نتيجة عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، و عدم انتظام البعض منهم بالعمل و ازدياد نسبة الغياب و الانصراف المبكر من العمل، إضافة إلى عدم وجود القدوة الحسنة من طرف المسيرين في هذا الشأن، و بالتالي يمكن أن نقول أن الفرضية الرابعة صحيحة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة. إلا أنه لا يمكن تعميم هذا الحكم على كل المؤسسات الجزائرية.

نتائج البحث

نستخلص من خلال هذا البحث ما يلي:

افتقار كلا المؤسساتين محل الدراسة إلى الكوادر العلمية و المؤهلة و المتخصصة، في معظم من يشغلون الوظائف الإدارية العليا. و تقصير بعض الموظفين في تأدية أعمالهم، لعدم اهتمامهم بالوقت و عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، بالإضافة إلى تضييع الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي لأدت إلى التقصير في العمل

يعتبر المورد البشري أهم عنصر له تأثير مباشر على إنجاز نظام إدارة الوقت في المؤسسة، لذلك لا بد من وجود علاقات قوية و اتصالات مستمرة بين الإدارة و العاملين، فالعاملين هم الأقدر من غيرهم على معرفة ظروف العمل المحيطة بهم، و أن تشجيعهم على تقديم المقترحات و جعلها موضع الاعتبار، يجعلهم يتفانون في أداء العمل و ينمو لديهم روح الانتماء و الشعور بأهميتهم، و أنهم موضع تقدير، و يحفزهم على تقديم المزيد و رفع روح المبادرة و الابتكار لديهم.

من الضروري أن تتلائم إدارة الوقت مع التغيير و التطوير في المؤسسة. من خلال تبني استراتيجيات تسمح لها بالتفاعل الايجابي مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، عن طريق اغتنام الفرص و التقليل من تأثير التهديدات، أي ترشيد استغلال نقاط القوة و إيجاد الحلول المناسبة و السريعة لنقاط الضعف، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره، سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو نظام العمل أو هيكله الوظيفي و العمليات . إذ لا بد و أن تتكيف المؤسسة مع ما يمليه السوق، و حاجات العمال و العملاء وبما يخدم أهدافها و يحقق لها النجاح و الاستمرار.

افتقار أغلب أقسام المؤسسات قيد الدراسة إلى نظام ثابت و موحد لجمع البيانات و تحليلها، و استخدامها أنظمة تخط بين اليدوي والآلي في تداول المعلومات وتوفرها، حيث تركز الآلية المستخدمة في عمليات الطباعة فقط و بعض العمليات البسيطة المتعلقة بالأعمال اليومية و تجاهل استخدام الشبكات المحلية في تداول المعلومات بين الأقسام و الإدارات.

يشكل الوقت جوهر عملية الإبداع والابتكار فالوقت الذي يصرفه الإنسان في النافع والوقت إبداعي، و إذا شغله بالأهم من أموره ومهامه كان أكثر إبداعاً، فالمبدع والمبتكر هو الذي يستثمر الوقت في الأفضل والأهم ويأخذ من كل شيء أحسنه.

التوصيات والإقتراحات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، فقد بات في الإمكان تقديم عدد من المقترحات، و التي من شأنها إيجاد حل لمشكلة الدراسة أو على الأقل الحد منها، و من هذه التوصيات ما يلي:

لابد عند توظيف العاملين من اختيار وانتقاء أفضل المتقدمين للعمل و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم و إمكانياتهم، بالإضافة إلى تعريف الموظفين بأهمية الوقت، وأسباب ضياعه و الطرق المتبعة للسيطرة عليه، من خلال تعميم منشورات إدارية، و سلوكيات القدوة الحسنة من طرف الرؤساء، والتي تحث على أهمية الوقت، كما يجب تطبيق العقوبات على كل مخالف دون استثناء.

ضرورة الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الواهية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة، و توعية وتحسيس المرؤوسين بأهميتها وأهمية النتائج التي تتجرعها، بإجراء دورات تدريبية للمسيرين والعمال لرفع مهاراتهم بما يرفع أداءهم إلى مستويات أعلى في كل الميادين، و الاعتماد على التوجيه الدائم و المستمر لاستغلال الوقت وذلك بهدف اكتساب عادة إدارة الوقت. بالإضافة إلى الاهتمام

باحتياجات العاملين والعمل على إنشاء ثقافة مشتركة تساهم في ترسيخ مبادئ احترام الوقت وضمان أداء متميز لإعمالهم وأدوارهم، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

ننصح المؤسسات الجزائرية بإنشاء إدارة تقوم بدراسة الوقت ببحث شامل لطريقة العمل، و نظم التخطيط الداخلي، و ترتيب العمليات، و بحث الظروف التي يعمل فيها الموظفون، بهدف إجراء التعديلات اللازمة لزيادة الكفاءة في استغلال الوقت المتاح و بالتالي استغلال كل موارد المؤسسة.

كما نشير لأهمية استغلال تطور التكنولوجيا، مثل الحاسوب وبرامجه المتعددة في شأن إدارة الوقت، حيث أصبح بإمكان المسير أن يزاول نشاطه حتى و إن لم يكن في مقر العمل، وظهر ما يعرف بالعمل عن بعد. حيث اختزلت هذه الأجهزة الزمن، فكل استخدام لهذه التقنيات يفيد في توفير الوقت.

توفير بيئة ابتكاريه في المؤسسة، و ربطها بنظام مكافآت مناسب بغية تعزيز الإبداع، لأنه مهما تطور العمل تقنيا فإنه رهين العقول التي تديره، حيث أصبح من الضروري على كل المؤسسة إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينه على مواكبة التطور السريع، كضرورة اهتمامها بتطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائما.

آفاق البحث

بما أن دراستنا هذه لم تلم في أي حال من الأحوال بكل زوايا الموضوع، لذلك هناك جوانب لم نتطرق إليها في بحثنا البسيط هذا، إذ يمكن أن تكون كمواضيع للدراسة و البحث مستقبلا، نذكر منها:

- أثر إدارة الوقت في إنجاح إستراتيجية المؤسسة.

- أهمية إدارة الوقت في المؤسسات الخدمية.

- علاقة إدارة الوقت بإدارة الموارد البشرية.

- الطرق الحديثة لاستغلال الوقت بشكل فعال.

و في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في إنجاز هذا البحث المتواضع بما يخدم أغراضه و أهدافه، و ما توفيقنا إلا بفضل الله.

قائمة الملاحق

استبيان

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب.

1. الجنس

ذكر أنثى

2. السن

تحت 20 سنة من 20 ← 35 سنة من 35 ← 50 سنة
 من 50 ← 60 سنة من 60 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج

4. المستوى التعليمي

لا شيء ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. التكوين

متكون غير متكون

اختبار تشخيص إدارة الوقت خاص بالمسيرين و المشرفين

الرجاء الإجابة على العبارات كلها بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

الرقم	السؤال	غالبا	أحيانا	نادرا
01	هل تحضر و تغادر يوميا في الوقت المحدد ؟			
02	هل تبدأ مشاريعك و تنتهيها في الوقت المبرمج ؟			
03	هل تعد قوائم بالمهام اليومية، و هل تصر على انجازها ؟			
04	هل تقوم بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيك ؟			
05	هل يشمل وقتك خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع المرؤوسين ؟			

اختيار تشخيص إدارة الوقت خاص بالعمال التنفيذيين

الرجاء الإجابة على العبارات كلها بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

الرقم	السؤال	غالباً	أحياناً	نادراً
01	هل تحضر و تغادر يومياً في الوقت المحدد؟			
02	هل المهام المسندة إليك واضحة؟			
03	هل تفضل انجاز العمل في حينه دون تأجيله إلى وقت لاحق؟			
04	هل تحقق ما يجب أن يتم خلال اليوم؟			
05	هل تحاول تقدير الوقت في إنجاز مهامك؟			

قائمة المراجع

01. أحمد محمد المصري، "الإدارة والمدير العصري"، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر.
02. عمر السعيد وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان الأردن، (2003).
03. عبد الرزاق بن الحبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، (2002).
04. محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2002).
05. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1998).
06. علي الشرقاوي، "العملية الإدارية، وظائف المديرين"، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).
07. علي الشريف، محمد سلطان، "المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1998).
08. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال، مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، لبنان، (1996).
09. محمد سويلم، "إدارة مورد المعلومات"، مقال الكتروني من الموقع:

10. فايز الزغبى، محمد عبيدات، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل، دون طبعة، عمان، الأردن، (1997).

11. خالد الحر، "وظائف الإدارة"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.alnoor-world.com> ; ; Page Consultée le 15/04/2004 ; Heure 10:23.

12. محسن أحمد الخضيرى، "الإدارة التنافسية للوقت، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، (2000).

13. Robert Le Duff, "Encyclopédie De La Gestion Et Du Management E.G.M", Edition Dalloz, Paris, France, (1999).

14. سهيل فهد سلامة، "إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون طبعة، عمان، الأردن، (1988).

15. عبد الناصر محمد حمودة، "دليل المدير العربي لإدارة الوقت"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، مصر، (2003)

16. خالد أبو الفتوح، "بين إدارة الوقت وإدارة الذات"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.anadwa.net/malhyah/idarat.htm>; Page Consultée le 13/01/2005 ; Heure 09:53.

17. إبراهيم العقيد، "العادات العشر للشخصية الناجحة"، دار المعرفة للتنمية البشرية، دون طبعة، الرياض، السعودية، (1422هـ).

18. جبريل علي الحازمي، "إدارة الوقت"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.ngoce.org/content/timen.doc>; Page Consultée le 13/04/2004 ; Heure 12:45.

19. إيهاب عبد الرزاق النعاس، "أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.fiseb.com>; Page Consultée le 09/12/2004 ; Heure 18:07.

20. سعيد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2002).

21. علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، (2002).

22. عبد الكريم عقيل، "أساسيات إدارة الوقت"، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، (1999).

23. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، "إدارة الوقت"، شركة بي أيه إي سيستمز، دون طبعة، السعودية، دون سنة النشر.

24. فائق أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، (2000).

25. جوليا جابر، "إدارة الأعمال بين العلم والممارسة"، مؤسسة دار الريحاني، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، (1996).

26. حرفوش مدني، "تاريخ الفكر الإداري"، مكتبة زهراء الشرق، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1997).

27. سيد عليوة، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، دار الأمين، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، (2003).

28. Pierre Nicolas, Jérôme Mortemard De Boisse, "La Gestion Du Temps, Le Guide Du Gestionnaire", 7^{em} tirage, Edition Chihab, Alger, Algérie, (1994).

29. صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2001).

30. مبارك بن عوض الدوسري، "إدارة الوقت"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.KSHFI.net> ; Page Consultée le 15/05/2005 ; Heure 11:13.

31. خليل فهد السبياني، "موسوعة رجل الأعمال الناجح، إدارة الوقت"، دار الراتب الجامعية، دون طبعة، بيروت، لبنان، دون سنة النشر.

32. حنا نصر الله وآخرون، "مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (1998).

33. الكاتب مجهول، "استراتيجيات إدارية، مجلة الإداري"، المجلد 28، العدد 2، دار الصياد، بيروت، لبنان، فيفري، (2002).

34. طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، "إدارة الوقت"، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم، دون طبعة، بيروت، لبنان، (2001).

35. خليل فهد السبياني، "تنظيم الإدارة الناجحة"، دار الراتب الجامعية، دون طبعة، بيروت، لبنان، دون سنة النشر.

36. Harold Taylor, "10 Time Management Myths", <http://www.tayloontime.com>, Page Consultée le 05/12/2004, Heure 10:12.

37. نصر جورج هرمز، "الشخصية المبدعة"، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، (2002).

38. جلال إبراهيم العبد، "إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية"، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2003).

39. روي أليكساندر، "أساسيات إدارة الوقت"، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، (2002).
40. محمد يوسف المسيلم، "التدريب على الأساليب الحديثة لإدارة الوقت"، مطبوعات جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، دون طبعة، الكويت، (1998).
41. محمد عبد الجواد، "كيف تنظم شؤونك وشؤون الآخرين"، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، (2000).
42. أحمد ماهر، "الإدارة، المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2003-2004).
43. روبرتا روسش، "إدارة الوقت للمشغولين"، ترجمة باسل حسونة، بيت الأفكار الدولية، دون طبعة، الرياض، السعودية، (1996).
44. الكاتب مجهول، "13 نصيحة لإدارة فعالة للوقت، مجلة الإداري"، المجلد 27، العدد 1، دار الصياد، بيروت، لبنان، جانفي، (2001).
45. علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي"، الدار الجامعية الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).
46. مهدي حسن زوليف وآخرون، "التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، (1999).
47. عبد الرحمان بن عنتر، "دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، حالة وحدة الصناعة للآلات الميكانيكية الثقيلة (UML) حسين داي"، رسالة ماجستير غير منشورة، 212 ص، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (1995).
48. محمد توفيق ماضي، "إدارة وجدولة المشاريع"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).
49. ايهاب صبيح رزيق، "إدارة العمليات واتخاذ القرارات واتخاذ القرارات السليمة"، دار الكتب العلمية، دون طبعة، مصر، (2001).

50. محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1998).

51. علي الشريف، " مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2001).

52. محمد عبد الجواد، "كيف تدير وقتك بفاعلية"، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، (2000).

53. أحمد علي عرفة، سمية إبراهيم شلبي، "الإدارة الإنتاجية والفراغ"، الجزء الأول، دار الكتب، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر.

54. Harold Taylor, "25Ways To Save Time", <http://www.tayloontime.com>, Page Consultée le 05/12/2004, Heure 10:12.

55. كلير أوستن، "مهارات تفعيل و تنظيم الوقت"، تلخيص عبد الله المهيري، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.alnoor-world.com> ; Page Consultée le 29/05/2004 ; Heure 11:15.

56. يورك يرس، "التفويض للأداء الناجح"، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، (2002).

57. سيد عليوة، "الهندسة الإدارية"، جزيرة الورد، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، (2002).

58. أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي"، دار الكتب، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، (2003).

59. رضا صاحب وآخرون، مفاهيم، "إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، دون طبعة، عمان، أردن، (2004).

60. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

61. الكاتب مجهول، "المبادئ العشرة لإدارة الوقت"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 64، 2 أكتوبر 2003، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://www.ngoce.org> ; Page Consultée le 16/05/2004 ; Heure 17:15.

62. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2000).

63. عطية حسن أفندي، "إدارة الوقت"، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.ecwregypt.org> ; Page Consultée le 15/05/2005 ; Heure 11:01.

64. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن الحزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، (2002).

65. OCDE, "Technology and The Economy, The Key Relationships", Paris, France, (1992).

66. سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، 279 ص، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2003).

67. World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report", (1996).

68. سملاي يحضيه، "استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس (2005).

69. Michel Porter, "L'avantage Concurrentiel", Dunod, Paris, France, (1999).

70. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2002).

71. آمال عباري، رجم نصيب، "الإستراتيجيات الحديثة، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي للمؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، الجزائر، (2002).

72. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1996).

73. أحمد سيد مصطفى، "قدرة الإدارة العربية على التنمية القدرات التنافسية العربية. كيف؟"، مؤتمر استراتيجيات تطوير الإدارة العربية لتنمية علاقات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 18-20 سبتمبر (1999).

74. موساوي زهية، خالد خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس (2005).

75. فاضل الصفار، "الإبداع الإداري.. المبادئ، الأساليب، الأهداف"، مجلة النبأ، العدد 56، نيسان 2001، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://annabaa.org> ; Page Consultée le 10/05/2005 ; Heure 10:13.

76. Jacques Grisè, "Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable", Montréal, Québec, (1997).

77. علي السلمي، "كلمة أخيرة، إدارة الموارد البشرية.. وفلسفة جديدة"، مجلة إدارة العصر، العدد 40، سبتمبر 2002، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://arabma.org> ; Page Consultée le 12/06/2004 ; Heure 18:28.

78. قاسمي كمال، "إدارة التغيير، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس (2005).

79. الكاتب مجهول، "مدخل التطوير التنظيمي"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 54، أكتوبر 2003، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://www.ngoce.org> ; Page Consultée le 07/02/2005 ; Heure 15:56

80. الكاتب مجهول، "أساسيات إحداث التغيير والتطوير التنظيمي"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 67، أوت 2003، مجلة الكترونية من الموقع:

[http:// www.ngoce.org](http://www.ngoce.org); Page Consultée le 22/05/2004; Heure 15:43.

81. أحمد زيدان، "تحقيق الجودة السبيل إلى تحقيق التميز المستمر، أسس تحقيق الجودة في المنظمات"، الإسكندرية، 2003، مقال الكتروني من الموقع:

<http://www.t1t.net> ; Page Consultée le 12/07/2004 ; Heure 16:34.

82. سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (1998).

83. دي ديرلوف، "فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل"، دار الراتب الجامعية، مكتبة الشقري، دون طبعة، بيروت، لبنان، دون سنة النشر.

84. أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير"، شركة ناشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

85. J- P Helfer et J-Orsoni, "Management Stratègique", Vuibert, Paris, France, (1999).

86. مفيدة يحيياوي، موفق عبد القادر، "مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس (2005).

87. أحمد علي عرفة، "الإدارة الإنتاجية والفراغ، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، الجزء الثاني، دار الكتب، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر.

88. François Blondel, "Gestion De La Production", 3^{em} édition, Dunod, Paris, France, (2002).

89. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، (2003).

90. سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دون دار النشر، دون طبعة، مصر، (2001).

91. الكاتب مجهول، "المدير الذاتي"، مجلة الإداري، المجلد 27، العدد 9، دار الصياد، بيروت، لبنان، سبتمبر، (2001).

92. ناصر محمد العديلي، "ثقافة الإبداع والتجديد في منظمات العمل"، مجلة التدريب والتقنية، المجلد 1، العدد 20، أبريل 2002، مجلة الكترونية، من الموقع:

<http://chmq.com>; Page Consultée le 10/05/2005 ; Heure 10:43.

93. فاضل الصفار، "إدارة الإبداع والخطط الخلاقة"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 58، أبريل 2003، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://www.ngoce.org> ; Page Consultée le 13/12/2005 ; Heure 15:02.

94. فاضل الصفار، "كيف تصنع من نفسك مبدعا"، مجلة النبأ، العدد 58، حزيران 2001، مجلة الكترونية من الموقع:

<http://annabaa.org> ; Page Consultée le 10/05/2005 ; Heure 10:20.

95. أن ماكجي وآخرون، "التفكير الإيجابي، أسرار التفكير الإيجابي في حياة رجل أعمال ناجح"، ترجمة علا أحمد صالح، بميك، دون طبعة، الجيزة، مصر، (2000).