

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



ميدان : العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
شعبة : علوم التسيير
تخصص : مالية

عنوان الموضوع :

دور ادارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز - ميله

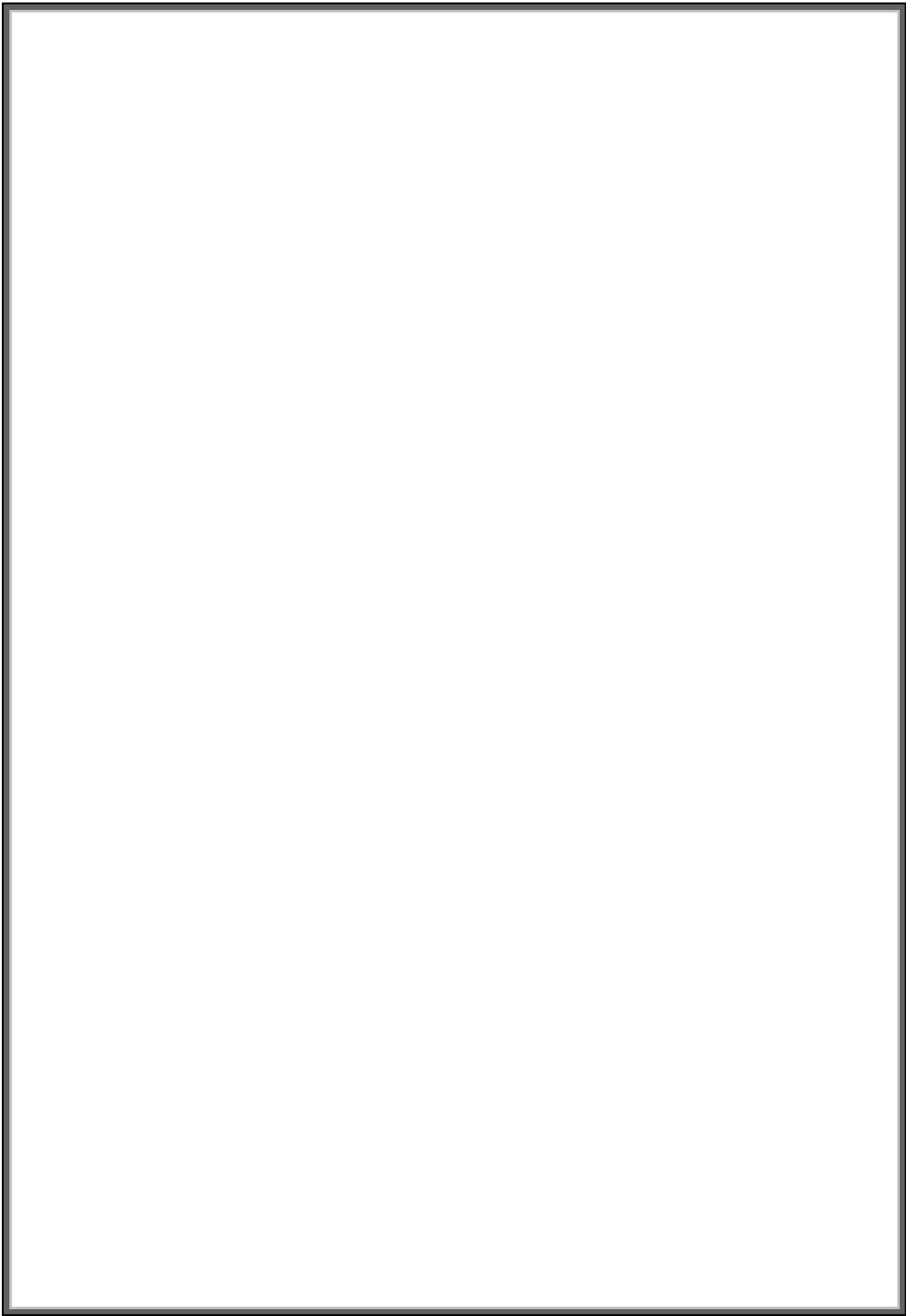
مذكرة مكملّة لنيل شهادة ليسانس LMD

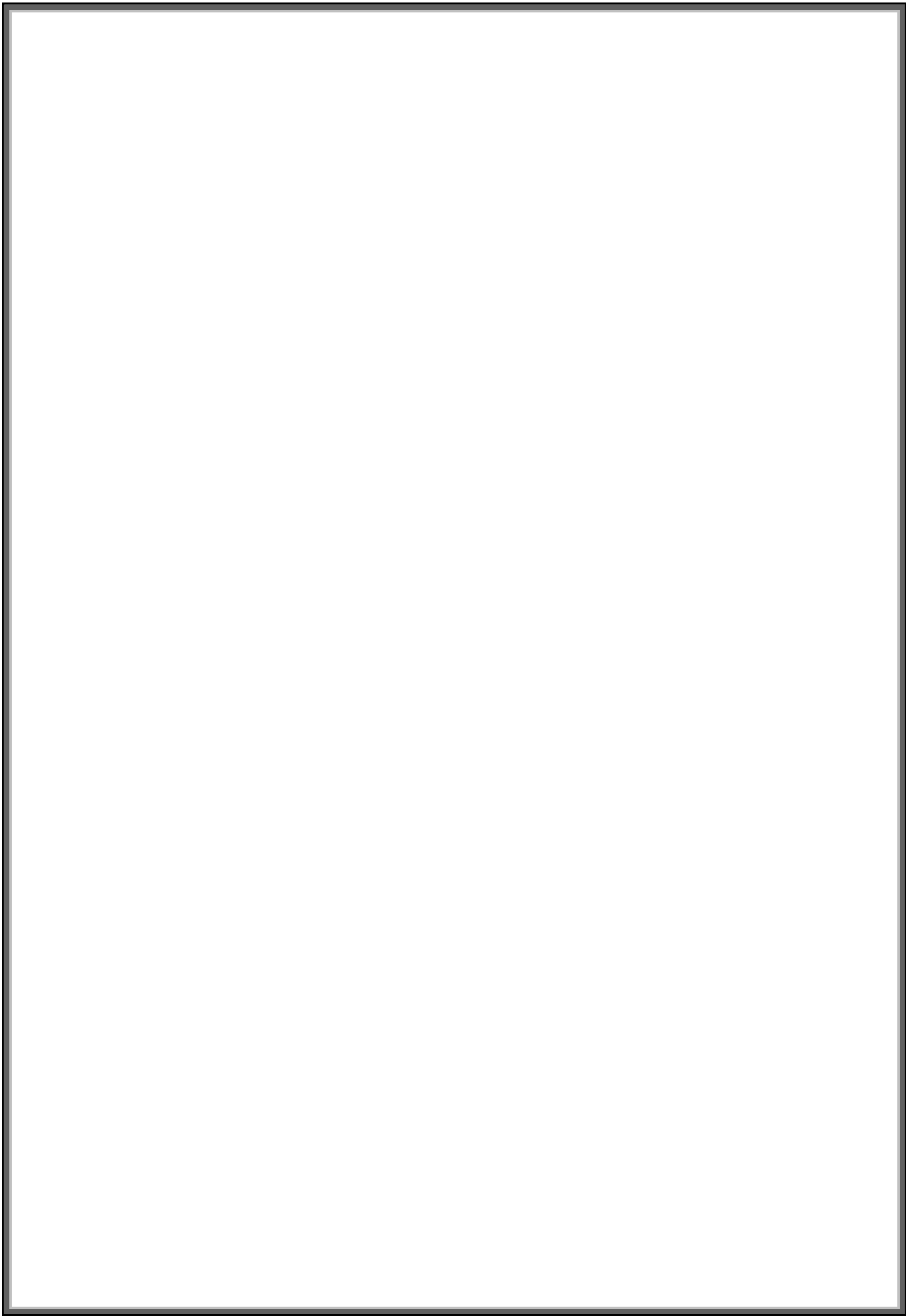
تحت إشراف الأستاذ
بولصباغ محمود

من اعداد الطالبات :

- أسماء دقيش
- أميرة محاط
- زهيدة بلعطار
- سعاد دهامشي

السنة الجامعية 2010 / 2011





شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي دليل ما وجعنا من صعوبات وتخص بالذكر الأستاذ المشرف " بولصباح محمود " .

فجزاه الله على كل خير فله منا كل التقدير والاحترام الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذا البحث .

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كل العلوم الاقتصادية

- و لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة سونغاز مديرية التوزيع - ميلة

-

و نخص بالذكر " ظاهري عمر " " سمية منصر "

أ مقدمة عامة

الفصل الأول : الوقت و إمكانية التحكم فيه

01..... مقدمة

02.....المبحث الأول : ماهية الوقت

02المطلب الأول مفهوم الوقت و أهميته

05المطلب الثاني : خطوات دراسة الوقت

08المبحث الثاني : تسجيل و تحليل و كيفية توزيعه و التحكم فيه

08المطلب الأول : تسجيل و تحليل الوقت

13.....المطلب الثاني : كيفية توزيع الوقت و التحكم فيه

15المبحث الثالث : عوامل ضياع الوقت و أساليب معالجتها

15المطلب الأول : عوامل ضياع الوقت

20المطلب الثاني : أساليب معالجة ضياع الوقت

22..... خلاصة :

الفصل الثاني : آليات إدارة الوقت

24مقدمة

25المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

25.....المطلب الأول : مفهوم إدارة الوقت

25المطلب الثاني : أسباب و متطلبات إدارة الوقت

26.....المطلب الثالث : أسس و مراحل إدارة الوقت

29المبحث الثاني : أساليب إدارة الوقت

29المطلب الأول : الأساليب النظرية

33	المطلب الثاني: أساليب الكمية.....
43	المبحث الثالث : دورة إدارة الوقت و علاقتها بالعملية الإدارية.....
43	المطلب الأول : دور إدارة الوقت في المنظمة.....
45	المطلب الثاني : علاقة إدارة الوقت بالعملية الإدارية.....
48	خلاصة:.....

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لسيرورة ادارة الوقت بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

- سونلغاز - ميلة

50	مقدمة
51	المبحث الأول : الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز -
51	المطلب الاول : نبذة تاريخية حول مجمع سونالغاز
54	المطلب الثاني : نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع - ميلة -
61	المبحث الثاني : منهجية تصميم استمارة البحث وكيفية تحليل البيانات المتعلقة بآراء الأفراد العاملين والمسيرين وبياناتهم الشخصية
61	المطلب الأول : منهجية تصميم استمارة البحث
61	المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بآراء الأفراد العاملين والمسيرين
71	الخلاصة
72	الخاتمة
75	استمارة البحث
82	قائمة المراجع
83	قائمة الأشكال
84	قائمة الجداول

المقدمة العامة :

يعتبر عنصر الوقت في العمل الإداري من العناصر الأول التي لقيت انتباه الباحثين في علم الإدارة العامة إلى أن قيمة هذا العنصر تتضاءل في بلدنا مقارنة بالبلاد

المتقدمة التي تعتبر أكثر عناصر العمل الإداري أهمية ، وبالتالي فإنه يحتاج إلى إدارة أي للتخطيط ، التنظيم و القيادة . إن الاستثمار الرشيد للوقت في عصرنا يمثل مشكلة يجب إعطاؤها أهميتها الحقيقية لذلك فإن هذا العنصر في المؤسسة و تبيان مدى مساهمته في نجاحها و تحسين أدائها يمر حتما من خلال البحث عن أسباب ضياعه و الانعكاسات المترتبة عنه و محاولة التحكم فيه بالشكل الذي يؤدي إلى تفعيل دور في المؤسسة و هو ما يعرف أو ما يسمى " إدارة الوقت "

إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق ذكره و نظرا لأهمية إدارة الوقت في المؤسسة ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية :

- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين و تفعيل أداء المؤسسة ؟
- و ما هي الإجراءات المناسبة للوصول إلى ذلك ؟
- و للإجابة على الإشكالية - يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :
- 1 - ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء المؤسسة و الأفراد ؟
- 2 - ما هو دور استخدام الوقت و استثماره في تحسين نتائج المؤسسة ؟
- 3 - ما هو واقع شركة سونغاز - مديرية التوزيع لولاية ميلة - في تطبيق إدارة الوقت ؟

الفرضيات :

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية :

- 1- إدارة الوقت هو أسلوب فعال يؤثر على أداء المؤسسة و الأفراد .
- 2- أن تحسين استخدام الوقت و استثمارها كمورد نادر يؤدي إلى تحقيق النتائج بصورة مرضية
- 3- اعتمد إدارة الوقت حيث يعمل على زيادة فعالية و كفاءة الأجهزة و الوسائل وزيادة الإنتاجية

أهمية الموضوع :

تبرز أهمية دراسة الموضوع في النقاط التالية :

- 1- الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من استغلال الوقت كعنصر حيوي و هام في العملية الإدارية للاستفادة منه بصفة خاصة في الاتصالات و اتخاذ القرارات الإدارية و ترشيحها للعمل
- 2- اندراج أسلوب إدارة الوقت ضمن الدراسات التطورية الإدارية حيث أن عنصر الوقت يعتبر من العناصر الثمينة التي يتعين استثماره لتحسين أداء الأفراد و الإدارة و الوصول إلى الأهداف المسطرة

أهداف الدراسة :

إن العناية التي نحاول الوصول إليها من خلال الدراسة هي :

- تسليط الضوء على الوقت كعنصر نادر و كيفية إدارته و التحكم فيه بالشكل الذي يوصلنا إلى النتائج المرضية
- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الوقت في المؤسسة و هو ما حاولنا إبرازه من خلال الدراسة الميدانية على إحدى مؤسساتنا و تحديد أهم المشاكل و العقبات و تقديم بعض الاقتراحات المتواضعة لتحسين استغلال الوقت .

أسباب اختيارنا للموضوع يرجع إلى :

- أهميته العلمية " عملية إدارة الوقت " داخل المؤسسات لما له من تأثير على العملية الإدارية
- يدخل هذا الموضوع ضمن مجال تخصصنا إذا أنه يعتبر أسلوب من أساليب التسيير المعاصر لاستثمار الوقت
- الرغبة في التعريف بأهمية الوقت إدارة الوقت و ما تحققه من مزايا داخل المؤسسة صعوبات البحث
- نقص المراجع في المكتبة
- نقص المراجع الدراسات المتعلقة بموضوعنا

المناهج المتبعة :

نظرا لطبيعة الموضوع سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالإضافة إلى منهج دراسة حالة أي دراسة جانب محدد من التنظيم الإداري، ركزنا فيه على آراء العاملين و المسيرين بالمؤسسة محل التربص

نطاق الدراسة الميدانية :

فضلنا أن يكون نطاق دراستنا لمكان مؤسسة عمومية مديرية التوزيع لولاية ميله و كانت بداية التربص بالمؤسسة في 15 مارس 2011 إلى غاية 15 أفريل 2011 وقت تمت الدراسة باستعطها على العينة التي كانت عشوائية ، فقد اخترنا 40 عاملا باعتبار مجتمع الدراسة كبير

مصادر جمع المعلومات :

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات

النوع الأول : يرتبط بالمعلومات الثانوية التي يتم دمجها من خلال المراجعة للكتب و الدراسات السابقة ، وذلك من أجل وضع الأسس العلمية للإطار النظري لهذا البحث .

النوع الثاني : يتضمن هذا النوع من المعلومات كل ما يتم الحصول عليه من خلال اعداد وتطبيق استبيان يهدف إلى تحقيق أهداف هذا البحث

وتبعا لمنهجية البحث فقد تم تقسيمه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي الفصل الأول وتطرقنا فيه : الوقت وإمكانية التحكم فيه من خلال تناول ماهية الوقت ، تسجيل وتحليل الوقت وكيفية توزيعه والتحكم فيه ، عوامل ضياع الوقت وأساليب معالجتها .

الفصل الثاني : تعرضنا فيه إلى آليات إدارة الوقت ، دور إدارة الوقت وعلاقتها بالعملية الإدارية .

الفصل الثالث : وهو عبارة على فصل تطبيقي وقد خصصناه بدراسة ميدانية لفعالية إدارة الوقت داخل المؤسسة

مقدمة

المبحث الأول : ماهية الوقت

المطلب الثاني : خطوات دراسة الوقت

المبحث الثاني : تسجيل و تحليل الوقت و كيفية توزيعه

و التحكم فيه

المطلب الأول : تسجيل و تحليل الوقت

المطلب الثاني : كيفية توزيع الوقت و التحكم فيه

المبحث الثالث : عوامل ضياع الوقت و أساليب معالجتها

المطلب الأول : عوامل ضياع الوقت

المطلب الثاني : أساليب معالجة عوامل ضياع الوقت

خلاصة

الفصل الأول

الوقت و امكانية التحكم فيه

الفصل الأول

الوقت و إمكانية التحكم فيه

مقدمة

يعتبر الوقت من الموارد النادرة التي يجب استخدامها بدقة و عناية و ذلك لأنه مورد غير قابل للشراء و الادخار و نظرا لإدراك الإدارة بأهمية هذا المورد حاولت الاهتمام بدراسة عن طريق التخطيط الفعال لتسييره فغياب هذا الأخير يؤدي حتما إلى نتائج سلبية تعود على فعالية المنظمة و الأفراد . فما هو الوقت ؟ و كيف تتم دراسته للقضاء على عوامل ضياعه ؟ ولمعالجة هذا التساؤل ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتناول فيها : ماهية الوقت ، كيفية تسجيله و تحليله و أخيرا عوامل ضياعه و أساليب معالجتها.

المبحث الأول : ماهية الوقت

في هذا المبحث تحاول التطرق إلى أهمية الوقت التي لا يمكن الوقوف إلا من خلال تباين مفهوم الوقت ، وخطوات دراسة الوقت .

المطلب الأول : مفهوم الوقت و أهميته

يعرف الوقت بأنه المادة صنعت منها الحياة ، وهو يختلف من فرد لآخر ، حيث أن كل فرد لديه مفاهيم خاصة للوقت تختلف من مفاهيم غيره.⁽¹⁾

و يمكن التمييز أو التفريق بين عدة مفاهيم خاصة للوقت و ذلك من خلال الظروف التي تعتمد لتقديم التعريف.⁽²⁾

1- الوقت المادي الميكانيكي :

هو مقياس يستخدم لحركة الأجسام المادية بالنسبة لغيرها .كالزمن الذي تستغرقه الأرض للدوران حول الشمس ، وهنا يكون الوقت مستمر وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة و مضاعفتها كالثانية و الدقيقة و الشهر و السنة

2- الوقت البيولوجي :

يرتبط بقياس تطور الظواهر و نموها ، وهكذا تكون وسيلة قياس الوقت هي الجسم ذاته فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للكائنات الحية فمثلا قد نجد شابين لهما نفس العمر الزمني و يختلفان في درجة النضج .

3- الوقت النفسي :

هو شكل من أشكال الشعور الداخلي و إدراك الإنسان لذاته بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظروف التي يمر بها الإنسان و حالته النفسية ، فإذا كان الظرف خطر و مقلق يمر الوقت ببطء شديد و العكس صحيح

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا معاصرة ، (الطبعة غير موجودة) ، الطبع و النشر و التوزيع ، مصر 2001 ص 36
(2) خنا نصر الله و آخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية (الطبعة غير موجودة) دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1999 ص 83، 82

4- الوقت الاجتماعي :

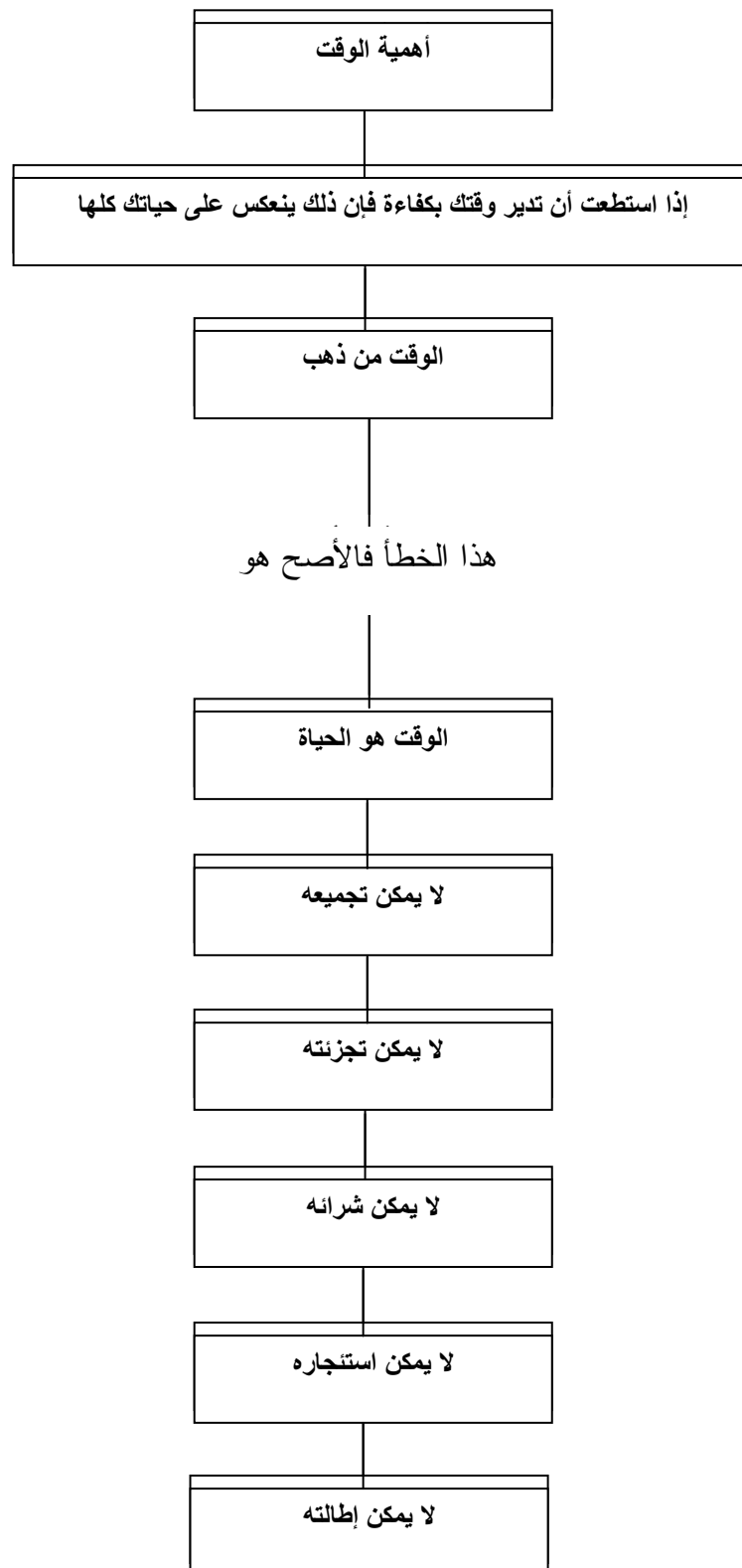
تعتبر الأحداث الاجتماعية الهامة معايير للوقت الاجتماعي ⁽¹⁾ لقيام الثورات هجرة الرسول (ص) وهكذا يقاس الوقت بناء على تلك الأحداث ، التي تبقى عالقة في أذهان الناس عبر العصور .

مما سبق يتبين لنا أن الوقت من المصادر النادرة و الهامة حيث أنه من الملاحظ أن المدير الذي ينجح وقته بكفاءة وفعالية سوف ينعكس ذلك بالفائدة على حياته كلها و الندرة في عامل الوقت أننا لا نستطيع ⁽²⁾

تجميعه / تجزئته / شراؤه / استئجاره / إطالته و الشكل الموالي يوضح لنا أهمية الوقت:

⁽¹⁾ حنا نصر الله و آخرون ، المرجع السابق

⁽²⁾ (صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 65 ، 64



الشكل (1) : أهمية الوقت ⁽¹⁾

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق ص 62

و يمكن تقسيم أنواع الوقت حسب الأدبيات الإدارية إلى : (1)

* الوقت الإبداعي :

هو ذلك الوقت المخصص للدراسة ، للبحث و الاستفادة و التخطيط لفهم الأمور و إدارتها و العمل على تحديد مضيعات الوقت ، ووضع الحلول لها و تحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز و المتابعة

* الوقت التحضيري :

هو مرحلة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ، ويتم فيها جمع المعلومات و تجهيز بيئة العمل و أدوات العمل و أساليبه و أفرادها حتى يتم تجنب الهدر في الأموال و التقليل من التكاليف

* الوقت الإنتاجي:

يقصد به إتباع ما يعرف بالوقت المبرمج ، والتعرف على جميع الأمور المتعلقة للحصول على الوقت المثالي في العمل

* الوقت الغير مباشر :

و هو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية غير المتخصصة ، والتي لها تأثير على العمليات الإنتاجية

- الوقت الذي يمكن التحكم به

- الوقت غير القابل للتحكم

المطلب الثاني : خطوات دراسة الوقت

لقد حدد "يون" سنة 1975 الخطوات الضرورية لدراسة الوقت التي لا يمكن اختزالها و الاستغناء عن خطوة من خطواتها و المتمثلة فيما يلي: (2)

1- جمع المعلومات العملية محل الدراسة و تسجيلها :

و تشمل هذه الخطوة :

- جمع المعلومات عن العملية

- تسجيلها

- الوصف الكامل الموقف الحقيقي للعملية - العامل - الآلات - المعدات - وظروف العمل

- تحديد ما يجب تعديله و ما يجب الحفاظ عليه ظروف العمل منذ بداية الدراسة

- تصوير شامل للتخطيط الداخلي للمصنع .

(1) موسى اللوزني ، التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم حديثة الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر الأردن 1999 ص 180.

(2) أ . صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 70 ، 71.

- موقع العملية من تخطيط المصنع من الخط الإنتاجي.
- اختيار الشخص القائم بالعمل تحت الدراسة.
- تحديد القائمين بالدراسة و درجات كفاءة خبرتهم السابقة يمثل هذه الدراسة .
- ملاحظة المتغيرات اللحظية المحيطة بالمنشأة ككل ، وداخلها بالعملية الإنتاجية و بالعامل و الآلة.
- توصيف طرق الأداء التكاملي و الأداء المساعد (مناولة ، نقل ، صيانة ، تموين ، آلات) .
- تحديد أهداف الدراسة و الغرض منها مبدئيا .

2- تسجيل الوقت:

يقصد بالوقت هنا الوقت المستفيد في إنجاز العملية و يتم التسجيل إما بالملاحظة الشخصية للدارس في مكان العمل دون أن ينشك عائق أثناء الملاحظة و تسجيل الوقت المستفيد في الأداء ، و الطريقة الأخرى و إن كانت أكثر تكلفة في الصور المتحركة و تعني تسجيل الأداء ثم قياس ما استغرقه من وقت .⁽¹⁾

3- قياس سرعة الأداء :

يوجد العديد من نظم قياس سرعة أداء العامل و ذلك للحكم على العامل و أدائه هل هو في المعدل العادي أو المتوسط أو هو أسرع أو أبطء من المحدد في المعيار المستخدم ، و المتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

- قياس المهارة
- قياس الجهد
- مقياس " واستنتج هاوس" و الذي يتكون من أربع عناصر و هي : المهارة - الجهد - ظروف العمل - التوافق
- مقياس الوقت عن طريق المعلومات المحدد سابقا وهي معايير و قياسات محدد مسبقا تستخدم في مقارنة أداء العامل و قياس و تحديد الوقت .
- المقياس الموضوعي و هو يفصل بين حركة العامل أثناء الأداء و بين طبيعة العمل .
- مستويات سرعة الأداء و هو مقياس من أكثر المقاييس شيوعا و استخداما، يوضح مستويات الأداء في شكل إعطاء كل عنصر أو حركة .

4-المسموحات :

و هي عبارة الوقت الزائد على الوقت العادي لأداء العمل فالوقت العادي هو ناتج : الوقت العادي = الوقت المختار x معدل السرعة / 100. و هو وقت إنجاز العامل المدرب لعمله دون أية عوائق و أسباب أخرى اضطرابية قد تتطلب وقت زائد عن الوقت العادي . حيث أن العامل البشري له متطلبان حيوية و شخصية و له علاقة و اتصالات بالبيئة و البشر المحيطين به . وهنا لا يجب أن نغصن الطرف على احتياجاته الشخصية أو ما يعترضه ، أو ما يطرح عليه من ظروف تشكل عوائق عند أدائه لعمله و قد تستغرق وقتا يضاف إلى وقته العادي سواء كمعوقات و عراقيل اضطرابية خارجية عن إدارته و بإرادة منه ، ولذلك يجب تقسيم و إلى:⁽³⁾

(1) صلاح عباس ، المرجع سابق ، ص 73 .

(2) المرجع نفسه ، ص 86 ، 87 ، 88 .

(3) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 89 ، 90 ، 91 .

4-1 المسموحات الشخصية : كقضاء الحاجة و بعض الضرورات الحيوية و التي تتحلل يومه و تطراً عليه في أية ساعة من الساعات التي قد تضاف وجوده وهو يؤدي مهام عمله ، لذلك يجب اعتباره هذه الضروريات و إعطائها مساحة من المسموحات المتاحة للعامل

4-2 مسموحات التعب : و التعب هنا يمكن تقسيمه حسب مصدره إلى :

- تعب قبل العمل (ناتج عن فترة استعداد العامل للذهاب للعمل).

- تعب أثناء العمل و الذي يتوقف على عدة عوامل :

* تصميم مكان العمل

* الآلة

* الإشراف و التوجيه

4-3 مسموحات التأخير : و ينقسم التأخير إلى تأخير ضروري لا يمكن تفاديه كالوقت اللازم لتغذية الآلة بالوقود أثناء العمل.

وتأخير ضروري يمكن تفاديه مثل المسافة بين وقوف العامل و الآلة تأخير متعمد من العامل وهو الذي لا يمكن محاسبته عليه مادياً ضمن الأجر⁽¹⁾

5 - تحديد الأوقات المختلفة :

من الدراسة السابقة اتضح لنا وجود أوقات عديدة للقياس منها :⁽²⁾

5-1 الوقت المختار : و هو الوقت المختار من الأوقات المتكررة الأداء .

5-2 الوقت المعياري : وهو الوقت العادي مضروباً في معامل المسموحات .

5-3 الوقت المسموحات : وهو الوقت المسموح و المقدّر للمسموحات .

5-4 الوقت النموذجي : وهو وقت أداءه العمل بواسطة شخص نموذجي الأداء وهو يقاس بضرب : الوقت الطبيعي x نسبة المسموحات .

5-5 الوقت الطبيعي : وهو الوقت المختار مضروباً في معدل سرعة الأداء أي أن:⁽³⁾

الوقت العادي = الوقت المختار = الوقت المختار x معدل السرعة .

الوقت المختار = مجموع الأوقات x العينة .

الوقت المسموح به = معامل المسموحات = 1 + إجمالي نسبة المسموحات % العادي x 100/100 نسبة المسموحات .

الوقت القياسي = الوقت الطبيعي x معامل المسموحات .

(1) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 95

(2) نفس المرجع ، ص 96 .

(3) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 97

المبحث الثاني: تسجيل الوقت و كيفية توزيعه و التحكم فيه

نتناول في هذا المبحث عملية تسجيل الوقت و تحليله التي تلعب دورا هام للتحكم في إدارة الوقت إضافة إلى كيفية توزيعه و التحكم فيه .

المطلب الأول : تسجيل الوقت وتحليله

تعتبر عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة و الأفراد على التحكم في إدارة الوقت بشكل يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج.⁽¹⁾ فتسجيل الوقت هو الأداة السليمة التي توضح كيف يقوم المدير و الفرد العامل بقضاء وقته ، فالإدارة الغير الواعية الأهمية عنصر الوقت ستواجه مشكلات تنعكس على كل استنزاف للموارد البشرية ، وانكماش تدريجي للمؤسسة الإدارية خلال فترة قليلة قادمة ، إن عدم وعي الإدارة و العاملين بها لأهمية تسجيل و توزيع الوقت يعود إلى:

- جهل المديرين وعدم وعيهم بطبيعة المشكلات الناجمة عن عدم إدارة أوقاتهم ، فالابتعاد عن المنهج العلمي في إدارة الوقت خلال تأديته النشاطات من تسجيل إلى تحليل إلى رصد سيترتب سلوكية أنماط تهدر الكثير من وقت الإدارة و أوقات العاملين بها ، خصوصا إذا تم الاعتماد على أساليب العمل عشوائية بناء على التخمين و التجربة و الخطأ.

- يؤدي غياب المعلومات و البيانات اللازمة لإدارة الوقت إلى عدم وعي الإدارة و الأفراد للتكاليف المادية الناتجة عن استخدام الوقت استخداما جيدا ، لذلك لابد من دراسة وتحليل و تسجيل الوقت و ترجمته إلى قيمة مالية تبين حجم الخسائر المترتبة على عدم تطبيق إدارة الوقت الأمر الذي يتطلب جدول و جداول و توزيع دقيقة لعنصر على الأنشطة وفق حاجتها و أهميتها و بالتالي استخدام حتى تستطيع معرفة كمية الوقت اللازمة وتجنب الهدر على أنشطة لا تعتبر على قدر كبير من الأهمية في تحقيق أهداف التنظيم .

و في عمليات تسجيل الوقت يتم استخدام سجلات ملائمة و متعددة ومتنوعة وفق للأهداف و الأنشطة و طبيعة العمل، منها:⁽²⁾

* السجل اليومي

* السجل الملخص للوقت

* سجلات الوقت الخاصة .

و من خلال القيام بالتسجيل الأوقات اللازمة لتنفيذ الأعمال بالاعتماد على السجلات المذكورة يتم تحليل الوقت تحليلًا علميًا حتى تتمكن الإدارة من إدارته و استخدامه استخداما جيد من خلال معرفة الأنشطة المنتجة و الغير المنتجة ، والأنشطة التي تحتاج إلى وقت كبير دوران أن يكون لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف التنظيم و تساعد عملية تحليل الوقت و إدارته الإدارية في :

(1) موسى اللوزي ، المرجع سابق ، ص 182 ، ص 183

(2) (موسى اللوزي ، المرجع السابق ، ص 183 .

1- التعرف على طبيعة كل نشاط من الأنشطة

2- معرفة المهام التي يمكن تعويضها

3- التعرف على أسباب إضاعة الوقت

إن تسجيل الوقت و تحليله و الوقوف على علاقة مع الأداء و الإنتاجية لا تكتمل إلا بعد دراسة الوقت الخاص و تحليله و معرفة علاقة مع الأداء و الإنتاجية و لا تكتمل إلا بعد دراسة الوقت الخاص و تحليله و معرفة علاقة بكفاءة وفعالية الوقت الرسمي و الذي يتراوح الوقت الخاص يوميا ما بين 16-18 ساعة إضافة إلى أيام العطل و الإجازات الأسبوعية أن دراسة و تحليل الوقت الخاص هو ضروري لإدارة الأفراد العاملين لتجنب الآثار السلبية و تتناول هذه الآثار جوانب عديدة من حياة الأفراد العاملين تتمثل في: (1)

* **خلال العمل الرسمي :** تتأثر كفاءة و جدية و إخلاص (الفرد و العامل لعمله بمقدار ما يخصص من وقته الخاص لتنمية نفس و تطويرها ، أو بمقدار ما يخصص من وقته الخاص لأوقات الانسجام و الراحة النفسية و الجسدية .

* **على المستوي الشخصي :** أن سوء استخدام الفرد لوقته الخاص ينعكس بآثار سلبية على جوانب صحية و فكرية و ذهنية .

* **على المستوي الاجتماعي :** ينعكس سوء استغلال الوقت الخاص على علاقات الفرد الأسرية .

- ينعكس سوء استغلال الوقت الخاص بظهور أنماط سلوكية سلبية لها أثار تدميرية على قدرات المجتمع. و يوجد نموذجان شائعان لتسجيل الوقت : (2)

* **طريقة القياس المستمر للوقت :**

و تعتبر أفضل الطرق لقياس لأنها تسمح بتسجيل الوقت لعدد كبير من العمليات المتتالية دون توقف.

* **طريقة القياس المتكرر للوقت :**

تعمل على التسجيل المباشر لوقت كل عنصر من عناصر العمل و المقارنة بين هذه العناصر و تحديد و تحليل الانحرافات و معرفة أسبابها فور ظهورها و فيما يلي يوضح هذين النموذجين لقياس الوقت في الجدولين التاليين :

الجدول الأول خاص بطريقة القياس المستمرة للوقت .

الجدول الثاني خاص بطريقة القياس المتكررة للوقت .

(1) موسى اللوزي مرجع سابق ، ص 185 .
(2) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 76

الجدول رقم 1 : القياس المستمر للجدول

رقم العنصر	نوعه	الوقت المتراكم	وقت العنصر بالدقائق
صفر	بداية	صفر	صفر
1	بحث	0.20	0.20
2	اختيار	0.50	0.30
3	التقاط	0.90	0.40
4	انتقال بدون حمولة	1.20	0.30
5	انتقال بحمولة	1.50	0.30
6	قبض	1.90	0.40
7	ترك الشيء	2.00	0.10
8	توجيه و تعديل وضع الشيء	2.50	0.50
9	فحص و تقييم	2.80	0.30
10	تجميع	3.00	0.20
11	فك	3.70	0.70
12	استخدام أداة	4.00	0.30
13	تأخير	4.20	0.20
14	راحة لمقاومة التعب	4.50	0.30
	القياس المستمر للوقت		4.5

من خلال المعلومات المدونة في الجدول نلاحظ أن القياس بدأ بتوقيت الساعة الصفر ، ثم بدأ تشغيل العنصر الأول و الساعة تدور للقياس ، وعند نهاية العنصر سجل الدارس وقت العنصر الأول -البحث - الذي استغرق 20 % من الدقيقة ، ونهاية العنصر الأول هي بداية العنصر الثاني- الاختبار - الذي استغرق 30% من الدقيقة و هذا يكون دائماً نهاية عنصر هي البداية العنصر التالي إلى أنه يتم تسجيل الوقت الكلي استغرق في أداء العملية كاملة أو الذي يمثل مجموع أوقات العناصر الداخلية في تكوين العملية.⁽¹⁾

(1) صلاح عباس المرجع السابق ، ص ، 74 .

و التسجيل الذي تم الحصول عليه هو تسجيل متراكم للوقت الكلي للعملية ، حيث أن الساعة تبدأ عند وقت الصفر عند بداية العمل و تستمر في الدوران مع ضرورة الملاحظة الدقيقة للدرس لأداء العامل و الساعة معا عند تمام العامل لأداء عنصر من العناصر يكون الباحث قد سجل الوقت الذي تشير إليه الساعة و من مميزات هذه الطريقة : (1)

1- لا تحتاج لتحريك العقرب بعد مل عنصر إلى الصفر ، وبذلك لا تؤدي إلى فقد وقت في القياس.

2- عملية الطرح لتحديد الوقت لكل عنصر يمكن أدائها مكتبياً ، وليس أثناء التسجيل حتى لا نفقد وقت في ذلك.

3 -يمكن تسجيل الوقت لعدد كبير من العمليات المتتالية دون توقف أو تعديل لعقارب الساعة.

(1) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 75 .

الجدول رقم 2 القياس المتكرر للوقت ⁽¹⁾

رقم العنصر	نوعه	وقت العنصر بالدقائق
1	البحث	0.10
2	الاختيار	0.30
3	الالتقاط	0.20
4	الانتقال بدون حمولة	0.30
5	الانتقال بحمولة	0.50
6	القبض	0.10
7	الفك	0.30
8	التجميع	0.40
9	الترك	0.10
10	التوجيه	0.10
11	وضع الشيء في موضعه	0.10
12	الفحص	0.20
13	التقييم	0.20
14	الاستخدام	0.30
15	التأخير الضروري	0.10
16	التأخير الممكن تقاديه	0.20
17	التخطيط	0.30
18	الراحة بعد العملية	0.30
	القياس المتكرر للوقت	4.20

حسب هذه الطريقة يستخدم الدرس ساعات خاصة ، يبدأ فيها العقرب من الصفر لقياس أداء العنصر و عند نهاية أداء العنصر القديم يتم إيقاف العقرب تسجيل الوقت المستغرق ، ثم إعادة العقرب إلى الصفر

⁽¹⁾ صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 76 .

جديد لقياس العنصر التالي ، وهكذا لا يكون لدينا وقت تراكمي كما في حالته السابقة ، وهنا يكون الوقت الكلي للعملية هو مجموع الأوقات الخاصة لكل عنصر على حدا يتم الحصول عليه في نهاية القياس و ليس أثناءه كما في الطريقة السابقة . (1)

و من مميزات هذه الطريقة : (2)

1 - التسجيل المباشر لوقت العنصر على حدا .

2 - لا يحتاج إلى عمليات طرح و عمليات مكتنية أثناء أو بعد القياس .

3 - تحليل الانحرافات بين أداء العنصر الواحد لعدة مرات .

4- معرفة أسباب الانحراف أداء العنصر الواحد كمرة متكررة فور ظهور الانحراف ، دون الحاجة لانتظار انتهاء دورة العمل كاملة.

5- قياس الأوقات الطارئة و إيقاف الساعة عند حدوث ذلك .

المطلب الثاني : توزيع الوقت و التحكم فيه

على الرغم من اختلاف في طبيعة عمل المؤسسات الإدارية و أساليب العمل الإداري إلا أن المشكلة الأساسية ، تكمن في توزيع الوقت و كيفية التحكم فيه و توظيفه و التعامل معه كمورد من الموارد الأساسية، لذلك لابد من العمل على دراسة الوقت و توزيعه و محاولة ضبطه بقدر الإمكان فالإداري الناجح يستطيع بالاستخدام المنهج اعلمي توزيع وقته توزيعا جيدا شريطة أن يكون التوزيع للموارد البشرية و البناء التنظيمي على قدر كبير من المسؤولية و الدقة و النظام حتى تتجح إدارة الوقت. (3)

مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في كيفية و قدرة الأفراد على توزيع أوقاتهم ، و كيفية استغلالها و المتمثلة في نوعية النشاط و طبيعة العمل ، طبيعة و تركيبة قوة العمل ، بيئة العمل ، و القدرات المادية و بالرغم من تعداد العوامل التي تؤثر في كيفية توزيع إلا أن هناك جوانب و نشاطات عامة مشتركة بين المنظمات تفرض توزيع الوقت ضمن الدوام الرسمي مع اختلاف النسب المئوية للوقت المخصص لكل نشاط بين المؤسسة و أخرى ، و الأنشطة التي تقسم إلي: (4)

- نشاطات داخلية تتم ممارستها داخل بيئة العمل ، ونشاطات خارجية تتم ممارستها خارج بيئة العمل فالأفراد العاملون يمارسون نشاطات متعددة و متنوعة يستغرق كل منها وقت معين ، وهذه النشاطات تقسم إلى نشاطات مخطط لها مسبقا و تمارس عند حدوث موافق طارئة و على الرغم مما كتب في كيفية استغلال الوقت و إدارته، إلا أنه من الصعب استغلال 100%

(1) صلاح عباس ، المرجع السابق ، ص 76

(2) نفس المرجع ، ص 77

(3) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 180 ، 179

(4) نفس المرجع ص 180

فقد دلت بعض الدراسات على كيفية توزيع المدير البريطاني لوقته على صعوبة استغلال الوقت بصورة كاملة حيث توصلت الدراسات إلى : (1)

75% من وقت العمل يقضيه المدير البريطاني داخل المؤسسة .

25% يقضيه خارج المؤسسة .

51 % من وقت العمل بقضية في مكتبه و 49% خارج مكتبه و أشارت الدراسة إلى أن المدير البريطاني يوزع وقته في عمله كما يلي :

35% في الأعمال الورقية .

42% في المناقشات غير الرسمية.

7 % في أعمال اللجان و الاجتماعات .

6% في المكالمات الهاتفية .

4% في المقابلات المفاجئة لموقع العمل .

و يلاحظ من هذا التوزيع للوقت أن هناك وقتا ضائعا لا بد من معرفة و التعريف على أسبابه ، و من ثم العمل على وضع حلول جذرية تساعد الأفراد على القيام بتوزيع أوقاتهم توزيعا جيدا مما يساعد على تحسين الأداء و تقليل التكاليف، وهنا لا بد أن يراعي الإداري القواعد التالية في توزيع الوقت: (2)

1- العمل على توزيع الوقت كما هو مخطط له .

2- توزيع الوقت تماشيا على المواعيد المحددة لكل نشاط .

3 - توزيع الوقت وفقا لحجمه و كميته .

لذلك يجب على الإداري الناجح إتباع هذه القواعد و التي تتناسب مع طبيعة عمله و معرفة الوقت المحدد لديه ، والنشاطات و المهام بشكل يساعد انجازها .

(1) موسى اللوزي مرجع سابق ، ص 181 .

(2) نفس المرجع ، ص 181 ، 182 .

المبحث الثالث : عوامل ضياع الوقت و أساليب معالجتها

في هذا المبحث سنتناول مطلبين ، نتطرق فيهما إلى :

✓ عوامل ضياع الوقت .

✓ أساليب معالجتها .

المطلب الأول : عوامل ضياع الوقت

يعتبر الوقت عنصر أساسي لنجاح أو فشل المنظمة و الأفراد على الرغم من ذلك فقد نجد مجموعة من العوامل تؤدي إلى ضياع الوقت أثناء العمل الرسمي بشكل أو بآخر على يسر الأعمال و يعني ضياع الوقت مجموعة من العوامل و الظروف و الأحداث التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال العمل الرسمي كما تأخيرته و تعطيله عن انجاز المهام و الوجبات الملقاة على عاتقه.

و يتضح من هذا التعريف أن مسببات ضياع هذا الوقت كثيرة و متنوعة تختلف من المحيطة به ، إلا أننا يمكن أن نصف مصادر ضياع الوقت إلى مصدرين :

- الشخص نفسه

- الآخرون

1- مصادر ضياع الوقت :

* الشخص نفسه : وهون الذي لا يعرف كيف يشغل ويستثمر وقته بشكل جيد وهذا ناتج عن ضعف مهارته و إلهامه و تنظيم الوقت بشكل حسن وفي الواقع هذه المشكلة يمكن تلاقيها بواسطة التدريب الذي يزود الشخص بالمفاهيم و الأسس و السبل التي تمكن عن طريقها أن يخطط و ينظم وقت عمله

* الآخرون : يكون ضياع الوقت في هذه الحالة مفروضا على الفرد ، فزيارة شخصية لشرب الشاي أو القهوة من زميل في العمل أو من خارج المؤسسة يعتبر مضیعة للوقت مفروضة على الفرد و بشكل خاص في المجتمعات النامية التي يسدها الخجل الاجتماعي فما أكثر الحالات التي يكون في غمرة عملنا، فإذا بزميل أو صديق لنا يزورنا في المكتب أثناء العمل من أجل شراب الشاي ة تناول حديث عاصر للتسلية ، ولا يمكن الاعتذار عنه بسبب خجلنا الاجتماعي الذي فرضته علينا بعض الرقيم الغير صحيحة السائدة في المجتمع . (1)

2- مسببات ضياع الوقت : (2)

إضافة إلى مصدر ضياع الوقت هناك مجموعة من الأحداث و العوامل و الظروف التي تسبب ضياع الوقت و عدم الاستفادة منه بشكل جيد في مجال العمل و من أهم هذه المسببات ما يلي :

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 476
(2) نفس المرجع، ص 477 .

أ- **عدم كفاءة العملية الإدارية :** و تعني ضعف المعرفة و الإلهام لدى المدير في كافة المستويات الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ورقابة ، و أهم مسببات ضياع الوقت في هذا المجال ما يلي :

أ- 1 التخطيط : تنتج ضياع الوقت في هذا المجال ما يلي :

- **عدم وضوح الأهداف :** عدم وضوح الأهداف يتطلب جهدا إضافي من أجل فهمها و استيعاب من قبل من سيقوم على تحقيقها هذا إلى جانب احتمال وضع خطط سليمة . بسبب عدم الوضوح احتياج الأمر إلى النظر فيها مرة ثانية ن و هذا كله يعتبر مضيعة للوقت .

- **عدم دقة عملية التنبؤ :** عدم الدقة تجعل عملية وضع الخطة غير سليمة و تأخذ وقتا إضافيا يستدعي الأمر إلى الحاجة لإعادة النظر في الخطة كل فترة زمنية خلال عملية تنفيذها و هذا يعتبر ضياع الوقت . (1)

عدم التوقيت السليم أو الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطة :

فعدم الوضوح في وقت بدأ الأنشطة ووقت الانتهاء منها و إحداث التنسيق في هذا المجال قد يؤدي إلى احتمال حدوث تداخل في عملية التنفيذ وضياع الوقت

أ- 2- التنظيم : ينتج ضياع الوقت في التنظيم ما يلي :

* مركزية السلطة و عدم تفويضها للآخرين (المرؤوسين) من أجل تصريف الأمور العادية الروتينية البسيطة ، فعدم التفويض مثل هذه الأمور يزيد من عبء العم الملقى على عاتق صاحب السلطة دون مبرر ، فالتفويض ينتج له الوقت الكافي من أجل التركيز على الأمور الأكثر أهمية ، حيث يكون لديه متسع من الوقت لدراساتها بشكل جيد و التعريف عليها بشكل مناسب .

* البيروقراطية السلبية و تعقيد الإجراءات غير المبسطة ، وكثرة خطواتها و تفصيلاتها دون مبرر و التمسك الأعمى بحرفية القوانين و الأنظمة يضيع جزء لا بأس به من وقت العمل الرسمي المتاح .

* عدم توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية وعلى العاملين داخل المؤسسة فعدم التوازن سيكون هناك إدارات و أفراد لديهم عبء أو كمية حمل كبير مشغول بكامله و بالتالي يكون هناك وقت ضائع .

* عدم مراعاة الوضوح و الدقة في تحديد الهرم الإداري عن قاعدته وطول خطوط الاتصال يؤخرون من وصول القرارات و الأوامر و التعليمات من القمة للقاعدة .

* ضعف مستوي التنسيق بين الإدارات من جهة لا شك أن يضيع وقتا كبيرا من وقت العمل الرسمي من خلال الأفراد واجبة و التضارب من تنفيذها للخطط و الأوامر و التعليمات . (2)

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، / سنان الموسوي ، المرجع كاظم السابق ص 478 .

(2) نفس المرجع ، ص 479 .

أ-3 التوجيه : ينتج ضياع الوقت في مجال التوجيه ما يلي : (1)

* ضعف الحافر الإنساني لدى العاملين و المؤسسة حيث يختلف هذا الضعف دافعية إنسانية سلبية لديهم اتجاه العمل و المؤسسة و الولاء لهما و الخوف على ممتلكاتها و خاصة عنصر الوقت الذي يعتبر أثنى الأشياء .

* ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات فعدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم و عدم السماح لهم بذلك عن طريق تقديم آرائهم و إقتراحاتهم يؤخر الرؤساء من الوصول إلى القرار المناسب ويضيع جزء من وقتهم كان بالإمكان توفيره بعملية السماح بالمشاركة .

* عدم تخلي الإداريين بصفة القيادة لإدارية ، مما يؤدي إلى كثرة المشاكل و الصراعات بينهم و عدم قدرة الرؤساء على حلها و هذا يؤخر في إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب بسبب ضياع الوقت .

أ-4 الرقابة : ينتج ضياع الوقت في مجال الرقابة ما يلي :

* تعدد مستويات أو عمليات الرقابة مما يؤدي إلى قيام بعمليات رقابية دون مبرر .

* عدم وضوح الأهداف المقصورة من عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة مما يستلزم إعادة النظر فيها و الاستفسار عن النقاط الغامضة فيها .

* ضعف مستوي الكفاءة عند إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها غير واضحة مما يستلزم إعادة النظر فيها و الاستفسار عن النقاط الغامضة فيها .

* ضعف مستوي الكفاءة عند إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها و الانحرافات التي توصلت إليها و تحليل أسبابها مما يستوجب إعادة النظر فيها ثانية .

* عدم استخدام إدارات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت و توفير المعلومات الكافية بسرعة ووقت قصير .

ب- سوء الاستخدام : يتمثل ضياع الوقت في الاستخدام في مجالات التالية :

ب-1 الاختيار و التعيين : إن ضعف كفاءة الاختيار من انتقاء أفضل المتقدمين للعمل سيؤدي إلى افتقاد المؤسسة للقوة العاملة القادرة على إنجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن .

ب-2 التدريب و التنمية : إن انخفاض مستوى كفاءة عملية التدريب و التنمية في المؤسسة يؤدي إلى وجود عاملين غير مدربين و بالتالي يكون مستوى مهارتهم غير جيدة و يجعل من تنفيذ العم أطول.

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ،/ سنان الموسوي ، المرجع كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص 479 .

ج- الاتصالات : يمثل ضياع الوقت في الاتصالات في المجالات التالية : (1)

ج-1 الاتصال اللفظي : تكون مهارة الاتصال اللفظي من مهارتين هما الإصغاء السريع بطيء . وهذا بالا شك يعد مضيعة للوقت ، كما إن انخفاض مستوى مهارة المتحدث و القدرة على التغيير خاصة عند المسير ، وما يدور في الدهن يجعل الآخرين يجدون صعوبة في و هو ما يقوله لهم ، وينفعهم بالاستفسار عن الأمور الغامضة

ج-2 أدوات الاتصال : تلعب كفاءة أدوات الاتصال من نقل المعلومات و الأوامر و التوجيهات دورا كبيرا في إضافة و توفير الوقت ، فالأدوات التقليدية مثل الاتصال المباشر أي إرسال شخص لإيصال رسالة أو تقرير يؤخر عملية النقل و يطيل زمن الاتصال في حين الأدوات الحديثة مثل الهاتف ، الانترنت فهو يساعد بشكل كبير إيجابي على نقل المعلومات و الأوامر بسرعة و ينقص من زمن الاتصال

ج-3 نظام المعلومات :

افتقار المنظمة للنظام المعلوماتي و الإعلام الآلي يجعل عملية جمع المعلومات و توفيرها و تحليلها يستغرق وقتا طويلا بشكل بدون شك مضيعة للوقت.

د- عدم كفاءة متخذي القرارات : يتمثل ضياع الوقت في اتخاذ القرارات من قبل المديرين في المجالات التالية : (2)

د-1 القرارات الغير مدروسة : إن القرار غير المدروس من جميع جوانبه يجهل قرار غير جيد يواجه صعوبات عند تنفيذ ويحتاج في كثير من الأحيان إلى إعادة النظر في بعض جوانبه.

د-2 نقص المعلومات : (3) إن القرار الجيد هو الذي يتخذ على ضوء وجود معلومات وافرة لمتخذ القرار مما ينتج الوصول إلى قرار موضوعي ومدروس و انعدام هذه المعلومات يجعل متخذ القرار يتأخر في عملية اتخاذ القرار مما يجعله قابلا لإعادة النظر فيه عند وضعه موضوع معين .

هـ - مضيعات متنوعة : وتشمل مسببات أخرى أهمها ما يلي :

* البطالة المقنعة بسبب الفشل في تحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة عن طريق تحديد الموارد البشرية ، وهذا يعني وجود قوة عمل إضافية إليها و وقت العمل الرسمي في هذه الحالة لا يكون مشغولا في الكامل و هذا الفائض سيعطل الآخرين عن العمل بسبب الزيارات الشخصية .

* تشكيل لجان لبحث الأمور و البث فيها مبرر لذلك .

* كثرة عدد الاجتماعات التي يعقدها المسؤولون ذو حاجة إليها .

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ،/ سنان الموسوي ، المرجع كاظم الموسوي ، مرجع سابق ص 481 .

(2) نفس المرجع ، ص 482 .

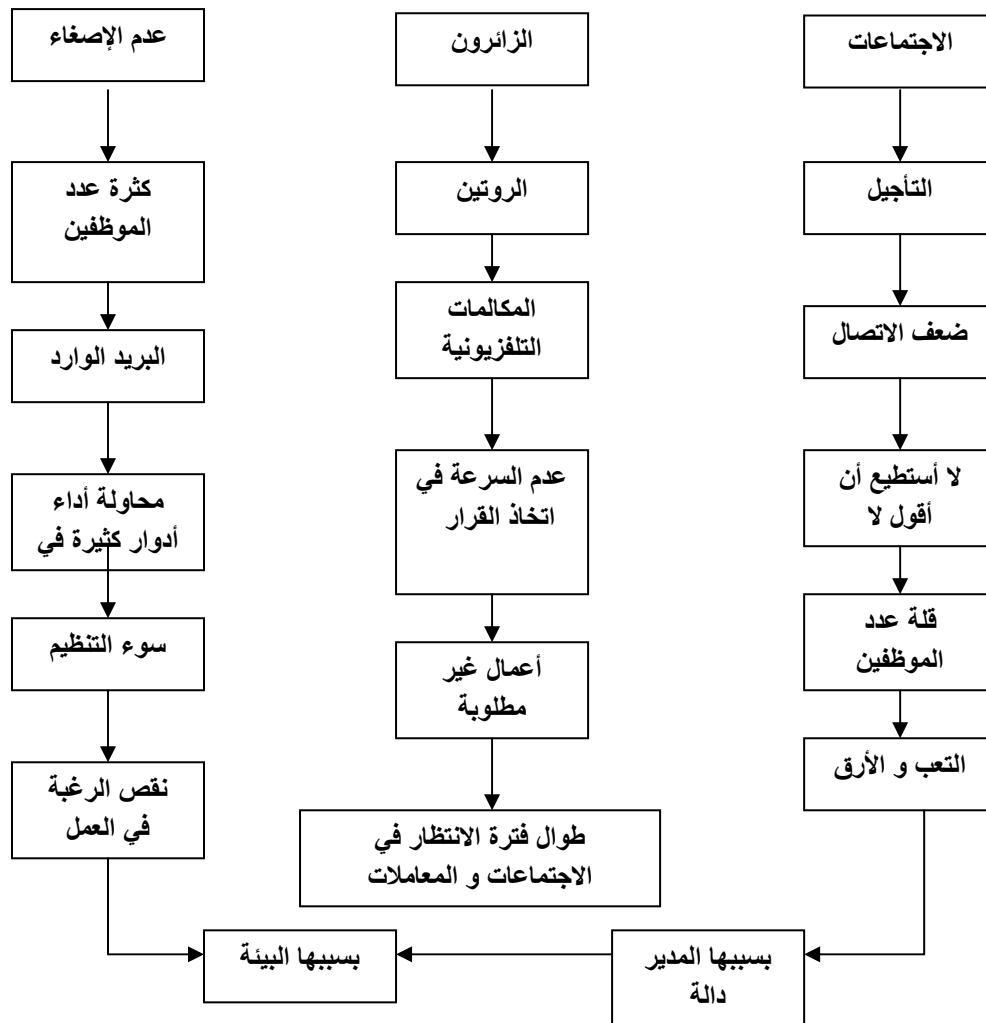
(3) نفس المرجع ، ص 483 .

* كثرة الاتصالات الهاتفية دون مبرر خاصة الاتصالات بسبب الأمور الشخصية .

* الزيارات الصباحية التي يقوم بها الزملاء في العمل لبعضهم و شرب القهوة و الشاي و قراءة الصحف و المجالات في أماكن العمل

* عدم الالتزام بموعد العمل الرسمي (الحضور و الانصراف)⁽¹⁾

شكل بياني يلخص أسباب و عوامل ضياع الوقت



شكل رقم 02: مضيعات الوقت

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص 482

المطلب الثاني : أساليب معالجة عوامل ضياع الوقت

هناك العديد من الإجراءات الايجابية الكفيلة لمواجهة هذه المسببات و القضاء عليها و الوصول إلى استخدام و استغلال أمثل للوقت .

العمل الرسمي ذلك على مستوى كافة العاملين مديرين و غير مديرين ، وفيما يلي أبرز هذه الإجراءات و السبل : (1)

* مراعاة الوضوح التام في عملية تحديد الأهداف ليكون وضع الخطط مبني على أسس غموض فيها مما يؤدي إلى الإقلال من الجدل و النقاش .

* الاعتماد قدر الإمكان على الأساليب الإحصائية والكمية من إجراءات التنبؤات اللازمة قبل وضع الخطط .

* مراعاة التنسيق في وضع التوقيت الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تتضمن الخطة ، فالتوقيت السليم الذي يحدد ساعة البدء و الانتهاء لكل نشاط يؤدي إلى حل العديد من المشاكل و الحد من إضافة الوقت .

* تبني الرؤساء أسلوب الإدارة بالاستثناء بحيث يقومون بتفويض جزء من سلطتهم الرسمية لمرؤوسيههم لتصرف الأمور العادية نيابة عنهم ، مما يوفر لهم الوقت و تفرغهم لدراسة الأمور الأكثر أهمية .

* توزيع العمل على الوحدات الإدارية و الأفراد بشكل متوازن وعامل حتى لا يكون لدينا إدارات عملها قليل لا يتناسب مع الزمن الرسمي ، مما يسبب ضياع الوقت .

* الالتزام بتطبيق وحدة الأمر و التوجيه القضاء على الوقت الضائع في عملية التنسيق و الاستفسار و الاستيضاح .

* أن يكون تحدد الواجبات و المسؤوليات واضحة بحيث يعرف كل فرد ما هو مطلوب منه بوضوح مما يسهل و يسرع عملية تنفيذ المهام و الواجبات .

* تقليل عدد المستويات الإدارية إلى أدنى حد ممكن لتسهيلات نقل المعلومات و التوجيهات من الأعلى إلى الأسفل و العكس أن تكون خطوط الاتصالات قصيرة قدر الإمكان و ذلك من خلال تفويض السلطة وضع نظام سليم للحفز الإنساني المادي و المعنوي من أجل خلق الدافعة الإنسانية الايجابية لدى العاملين اتجاه عملهم لاستغلال الوقت الرسمي و عدم إضاعته في أعمال غير منتجة .

* توعية المديرين على تبني القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة في الإدارة و اتخاذ القرارات فالمشاركة الفعالة من قبل المرؤوسين من خلال الإجراءات و الاقتراحات التي يقدمونها تساعد على تطوير و انجاز العمل بأعلى كفاءة و أقصد وقت ممكن .

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ص ، 484 ، 483 .

* وضع نظام رقبة فعال على تحديد معايير رقابية واضحة و مفهومة و التدريس على كيفية الاستخدام السليم لمهام قياس الانحرافات ، وتحديد أسبابها ، ورفع الاقتراحات الكفيلة بمعالجتها و في أقصر وقت ممكن .⁽¹⁾

* تخطيط و تنفيذ برامج تدريب و تنمية فعالة لزيادة مهارة العاملين و لتحسين قدراتهم على أداء العمل بشكل أفضل مما يؤدي إلى القضاء على إضاعة الوقت بسبب الأخطاء الناجمة عن ضعف الكفاءة .

* إدخال أدوات اتصال حديثة تساعد على نقل الاتصالات بشكل سريع و واضح من المتصل إلى المتصل به .

* تبني نظام معلومات فعال ليوثر المعلومات و البيانات التي يحتاجها متخذو القرارات و العاملون يوفره و بدقة و بسرعة ، وهذا يتطلب استخدام الحسابات الآلية .

* إدخال الآلات و المعدات التقنية الحديثة لأن الآلة أسرع من الإنسان في تنفيذ العمل .⁽²⁾

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ص ، 484 .

(2) نفس المرجع ، ص 485 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن عنصر الوقت ، يعتبر من أهم العناصر الضرورية في العمل الإداري لذلك لا بد من العمل على دراسته و توزيعه للتحكم فيه ، عن طريق التخطيط التنظيم السالمين له و القضاء على العوامل و الظروف و المواقف التي تسبب في ضياع الوقت ، وذلك لا يتم إلا عن طريق توفير مبادئ و أساليب لا بد من التقيد بها .

وبالتالي فإن القدرة على تحقيق التوازن بين الإمكانيات المادية و البشرية و المالية و المعنوية بما فيها عنصر الوقت يؤدي حتما إلى نجاح المؤسسة .

الفصل الثاني

آليات ادارة الوقت

مقدمة .

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت .

المطلب الثاني : أساليب إدارة الوقت .

المطلب الأول : الأساليب النظرية .

المطلب الثاني : الأساليب الكمية .

المبحث الثالث : دور إدارة الوقت وعلاقتها

بالعملية الإدارية .

المطلب الأول : دور إدارة الوقت في المنظمة .

المطلب الثاني : دور غدارة الوقت بالعملية الإدارية .

خلاصة

الفصل الثاني

آليات إدارة الوقت

مقدمة

ذكرنا في الفصل السابق أن استغلال و استثمار عنصر الوقت عن طريق التخطيط و التنظيم لوضع السبل الكفيلة للقضاء على عوامل ضياعه للتمكن من التحكم فيه ، وهو ما يعرف بإدارة الوقت و في هذا الفصل سنحاول معرفة آليات إدارة الوقت و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة الوقت أسس و مراحل إدارة الوقت .

و في المبحث الثاني تناولنا أساليب إدارة الوقت حيث عالجنا النظرية منها و الكمية ، و فيما يخص المبحث الثالث فقد سلطنا الضوء على دور إدارة الوقت و علاقتها بالعملية الإدارية .

المبحث الأول : ماهية إدارة الوقت

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم و أهمية إدارة الوقت أسباب و متطلبات إدارة الوقت ، ومراحل إدارة الوقت .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الوقت

تعتبر غدارة الوقت أسلوب شخصي يمكن أن يلجأ إليه و يستخدمه المديرين في مختلف المستويات الإدارية حيث يمكن بواسطته أن يخططوا و ينظموا وقت عملهم الرسمي في المنظمة فهي إذا مهارة في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية عن إدارته و قد تعددت التعاريف بالنسبة لهذا المفهوم نذكر منها :

* **تعريف بيتر دراكر هي:** " القيام بعمل الأشياء بشكل أفضل و هنا يقرر حقيقة مهمة و هي أن جوهر إدارة الوقت هو تحويل الكتابة إلى فعالية " .⁽¹⁾

* **تعريف زهير الكايد:** " إدارة الوقت هي عملية تحديد دقيقة لكيفية و استخدام و قتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد يكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر ، و يتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ، ليكون دليلا لنا أثناء قيامنا بالعمل " .⁽²⁾

كما يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها " إحدى العمليات التي يستطيع بها أن تتجز المهام و الأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك " .⁽³⁾

إذن يعتبر الوقت من المفاهيم اللازمة لا تقتصر على إداري دون غيره أو مكان دون غيره بل هو من المتطلبات اللازمة للارتقاء بالمستويات التنظيمية و المجتمع .

المطلب الثاني : أسباب و متطلبات إدارة الوقت :

1- **أسباب تطبيق إدارة الوقت :** هنا نحاول معرفة السبب الذي يدفع المدير و العامل و المنظمة إلى ضرورة تطبيق إدارة الوقت في منظماتنا في إدارة النشاطات و الأعمال و إنجازها في وقت محدد وفترة و بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المهمة .

إذن من الأسباب التي تدعو إلى استخدام إدارة الوقت بصورة فعالة .⁽⁴⁾

* **تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في تطوير الوظيفي و السلوكي و بالتالي جعل وقت العمل أكثر مرونة .**

* **العمل على تقليل التكاليف المادية و غير المادية .**

* **إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية و كفاءة الأجهزة و الوسائل و زيادة الإنتاجية .**

* **الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت و العمل على إيجاد الحلول المناسبة .**

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص ، 169 .

(2) نفس المرجع ، ص ، 169 .

(3) نفس المرجع ، ص ، 168 .

(4) نفس المرجع ، ص ، 175 .

2- متطلبات إدارة الوقت : لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن الاستخدام السيء لإدارة الوقت ، لابد من توافر متطلبات أساسية تعمل على نجاح استخدامه و تتمثل هذه المتطلبات في : ⁽¹⁾

* **التخطيط الفعال للوقت :** وهذا يتطلب ضرورة معرفة أهمية عنصر الوقت و مراعاة الدقة و العناية و الاستغلال الأمثل من خلال التخطيط ، فلتخطيط يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له فلوقت من وجهة نظر الإدارة الحديثة سلعة نادرة يجب استخدامها بدقة و عناية ، حيث ينظر للوقت على أنه المحدد الأساسي و العنصر الحرج لما يعمل ، ونظرا لعدم وجود ساعات وقت كافية في اليوم للقيام بعمل كل الأشياء ، فإن غياب الخطة لاستخدام الوقت و تنظيمه تؤدي إلي نتائج سلبية تعود على المنظمة و على الأفراد .

إن التخطيط الفعال للوقت يجب أن يتضمن الإجابة على السؤال التالي :

ماذا و متى يجب أن نعمل؟

حيث أن أي عمل يجب أن يتضمن القيام بعدة أنشطة ، ولولا وجود الوقت أصبح من الصعب جدا تحقيقها ، وهنا لا بد من إدخال عنصر التنظيم للنشاطات ، و أن يتم تنفيذ الأنشطة وفقا لترتيب معين يظهر أن الوقت الذي تم اتقاؤه على أي نشاط هو مناسب و فعال ، و غيرها من الأسئلة التي على الأفراد العاملين في التنظيم أخذها بعين الاعتبار لتكون من أساسيات التخطيط الفعال لإدارة الوقت .

* **تنظيم الوقت :** تكون هذه المرحلة بعد وضع الخطة ، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية و مقدار الوقت الفعلي لكل نشاط ، وتتفرد هذه السجلات الفرد ببيانات و معلومات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارة الفرد في الاطلاع على الأمور ، وتبين الأعمال غير الضرورية و الأعمال التي يستطيع تفويضها و الأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم ، و قد حدد الكاتب موسى اللوزي في كتابة التطوير و التنظيم مقترحات مهمة تساعد على زيادة تنظيم العمل اليومي :

* ضرورة تحديد التقارير اللازم الاطلاع عليها .

* تحديد برامج واضحة للزيارات و استعمال الهاتف .

* تحديد فترات عقد الاجتماعات .

* السرعة في اتخاذ القرارات .

* المراقبة و المتابعة لخطة إدارة الوقت .

المطلب الثالث : أسس و مراحل إدارة الوقت

1- أسس إدارة الوقت : يسعى الكثير من الباحثين إلى التوصل لأساليب مثالية في استثمار الوقت بنسبة للمنظمات الإدارية ، والذي يدور معدله من 6 و 8 ساعات في اليوم لضمان أن يخصص الجانب الأكبر منه للعمل الإداري .

⁽¹⁾ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 176 – 177

و قد وصل بعض علماء الإدارة إلى العديد من القواعد و المبادئ بصدد إدارة الوقت منها : (1)

* اعمل بذكاء و ليس بمشقة .

* اشتغل و لا تشغل فلا يهم أن تعمل كثيرا و إنما المهم ماذا تعمل و ما هي نتائج عملك ؟

* لا تكفي الكفاءة أو الفعالية في العمل أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة و إنما لا بد مكن الفعالية في العمل أي عمل الأشياء الصحيحة

* العمل المجهد ليس معيار للنجاح بأي حال من الأحوال بل قد يكون معيارا للفشل و الاحفاء ، فالعبرة بالاستخدام الأمثل للوقت ، بأن يعمل لصالحك و ليس ضدك

* الوقت ليس مسألة دقائق أو ساعات ، بل مسألة نتائج، و أهداف محققة

2 - مراحل إدارة الوقت :

يفرق العديد من الباحثين بين الوقت الشخصي و الوقت الوظيفي ، كما يميز البعض منهم إدارة وقت المدير أي إدارة العامة على أن إدارة وقت المرؤوسين ، ومع ذلك يتفق الغالبية من علماء الإدارة العامة على أن الوقت تتطلب الخطوات أو المراحل التالية :

* تسجيل الوقت : و ذلك بجمع المعلومات الدقيقة الموثوقة من خلال سجل معلومات عن الأنشطة و المهام التي يمارسها المدير أو المرؤوس خلال وقت العمل و كيفية انقضاء هذا الوقت ، بحيث يتم رصد كافة الأنشطة في هذه الفترة و الوقت الذي يستغرقه كل نشاط .

* تحليل الوقت : و يهدف ذلك إلى التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير للقيام بأدائه و التي لا عائد منها و لا ضرر من تركها، وتلك التي يمكن للمدير أن يفوض غيره في مباشرتها و كذلك الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت و يمكن السيطرة عليها ، ومن ناحية أخرى تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفترة الزمنية من وقت العمل التي يطلق عليها "ربيع الوقت " أي تلك التي يتحقق خلالها على معدل للكفاءة و الفعالية .

* تحليل الاهداف و الأولويات : ليس من الشك أن وضوح الاهداف أمر على درجة عالية من الأهمية فهي مفتاح الجهد الرشيد و محور التخطيط الجيد ، ولذلك يلزم أن تتم بالتوافق و الانسجام كما يتعين أن يتم تربيط في تدرج هرمي على مراحل زمنية ، وفقا لأولويات محددة بحسب طبيعة نشاط المنظمة ، فمثلا قد تكون الأولوية الأنشطة التي تستغرق وقتا أقل أو الأنشطة الأكثر متعة و تلك المألوفة أو الروتينية أو بأسبعية وصول المتعاملين مع المنظمة.

(1) سامي جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 156 ، 157 ، 158 .

*** تخطيط الوقت :** ⁽¹⁾ إن التفكير ويعني التفكير يتكلف الإبداع وقد ثبت أن الإدارة العشوائية ، وبأسلوب يوما بيوم هي إدارة فاشلة ، فقد تأكد أن كل دقيقة نمضيها في التخطيط توفر ما بين ثلاث أو أربع دقائق تستغرقها عملية التنفيذ ، غير أنه من الشائع أن يكون الأولوية في العمل الإداري لأمر المستعجلة ولو على حساب الأمور الأكثر أهمية ومن هذا المنطق يتم تأجيل و ترحيل بل و الاستغناء عن التخطيط لأنه من الأمور غير المستعجلة بطبيعتها .

*** السيطرة على مضيعات الوقت :** لا يتوقف نجاح إدارة الوقت عن التخطيط الجيد للوقت فحسب إذ يلزم اتخاذ الإجراءات الإيجابية اللازمة لمواجهة الأسباب الشائعة لإضاعة الوقت و لا ريب في أنه جميع البيانات و المعلومات ضرورة لا غنى عنها للتعريف على أسباب الشائعة لإضاعة الوقت أثناء أداء كل نشاط ، وبالتالي يمكن وضع الحلول الممكنة لمواجهتها و اختيار البديل أو الحل الأمثل من بينها ووضعها موضع التنفيذ .

(1) سامي جمال الدين ، المرجع السابق ، ص 159 .

المبحث الثاني : أساليب إدارة الوقت

تختلف أساليب إدارة الوقت باختلاف طبيعة المنظمات و الأفراد العاملين و في هذا المبحث سنفرق بين كل من الأساليب النظرية و الأساليب الكمية .

المطلب الأول : الأساليب النظرية

وهذا النوع من الأساليب ينقسم بدوره إلى عدة أساليب مختلفة ، من بينها أسلوب دراسة الزمن و أسلوب ساعات العمل وهما من أكثر الأساليب حساسية داخل المنظمة.

1- دراسة الزمن : هي عبارة عن إجراء يستخدم لوضع مستويات و أنماط عن طريق تحديد زمن العمليات بواسطة ساعة قياس و ذلك للوصول إلى أنماط زمنية تستخدم كأساس لوضع نظام الأجور التشجيعية .⁽¹⁾

و المتمثلة في الحوافز النقدية و التي تدفع على أساس درجة مهارة العامل ، بعبارة أخرى يحدد ما إذا كان العامل يؤدي العمل أو بسرعة .

وقد تقوم المشروعات بدراسة الزمن لأغراض أخرى تتمثل في : ⁽²⁾

- تحديد حصص الإنتاج بساعة
 - تحديد حصص العمل اليومي
 - تحديد الوقت المطلوب للقيام ببعض الأعمال
 - عمل تقديرات للتكاليف الخاصة بالطلبات المتوقعة
 - تحديد متوسط طول الزمن المطلوب لأداء مهمة معينة
 - تهيئة المعلومات اللازمة من العمل لبناء مقياس الأداء
 - تحديد كل عنصر من عناصر العمل وقت أدائه من قبل الفرد العامل
- وتعتمد دراسة الزمن على مجموعة من العناصر توضيحها فيما يلي : ⁽³⁾

* **سلطة القيام بالدراسة :** قبل المباشرة في دراسة الزمن فإن الإدارة المكلفة بدراسة الزمن يجب أن تعطي السلطة اللازمة لذلك وقد تتلقى الإدارة طلبا بذلك من ملاحظة المصنع ، وفي أغلب الاحيان من رئيس العمال .

و عادة يطلب من رؤساء العمال القيام بدراسة الزمن بضغط من الإدارة بغرض القيام بجميع الأعمال بقدر الإمكان على أساس القطعة أو بضغط من العمال بغرض إتاحة الفرصة لهم للحصول على جور تشجيعية .

* **اختيار عامل الدراسة :** يبدأ القارئ بالدراسة بالاتصال برئيس العمال و أخذ رأيه بخصوص وقت و مكان الدراسة ، وأكفأ العمال لأداء العمل موضع الدراسة لتسهيل عملية تحليل العمل و الوصول إلى معدل أكثر دقة ، كما أن اختيار عامل ممتاز يؤدي تقليل لجوء الدارس إلى استخدام تقديره الشخصي .

(1) صلاح الشنواني إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة مصر ، 1999 ص 245 .

(2) صلاح الشنواني / المرجع السابق ص 245 .

(3) نفس المرجع ، ص 250 ، 291 ، 252 .

* **التقدير في دراسة الزمن :** يعتبر الدارس التقديرات التقديرات جزءا مكملا للإجراءات باعتبارها أحسن طريقة عملية لوضع المعايير المتخذة كأساس لدفع الأجور التشجيعية و لعل أكبر تقدير يقوم به الدارس هو الخاص بتحديد معدل الأداء الفعلي مقارنة بالمعدل العادي ، لكن وذا لا يعني أن تقدير الدارس مقتصر فقط على تحديد الأداء ، ولكنه يشمل نواح أخرى مثل تقدير ما إذا كانت بعض العناصر غير المنتظمة ضرورية أم غير ضرورية .

* **الزمن المعياري :** ⁽¹⁾ هو ذلك الوقت الذي يأخذ عامل بدرجة متوسطة من المهارات في أداء عملية معينة و بسرعة معقولة دون أن يجهد نفسه في العمل ولدراسة الزمن يجب أن يقسم العمل إلى عناصره مند البداية إلى النهاية ، والتي تمكن الوصول إليها عن طريق المشاهدة التي يقوم بها الدارس لأحد العمال و هو يؤدي عمله عدة مرات ، ثم يكون الحركات أو العناصر التي يرى أن العمل يتكون منها تمهيدا لدراستها و قياسها .

* **طريقة وضع الزمن المعياري :** و تمر بالخطوات التالية : ⁽²⁾

الخطوة الأولى : تتمثل في إيجاد الزمن الذي استغرقه كل عنصر

الخطوة الثانية : تتمثل في اختيار الرقم الأمثل للزمن الخاص بكل عنصر ، فإذا كنا قد أخذنا مثلا قراءات 10 دورات فإنه يكون أماما 10 أزمنة لكل عنصر و سنلاحظ أن القراءات العشر لكل عنصر مختلفة فيما بينها

الخطوة الثالثة : تتمثل في فحص العناصر الجديدة و الغير متكررة في العمل لتقرير ما إذا كان بعضها غير ضروري للعمل و بالتالي استبعاده

الخطوة الرابعة : و تتمثل في احتساب الأزمنة للعناصر المتكررة في العمل

الخطوة الخامسة : ⁽³⁾ و تتمثل في جمع أزمنة العناصر المكونة لكل دورة عمل و إضافة أزمنة العناصر الغير متكررة

الخطوة السادسة : و يتم في هذه المرحلة تسوية الوقت النموذجي و ذلك بضربه في معدل الأداء الذي يقدره الدارس بناء على ملاحظته للعامل و درجة مهارته فإذا كانت دورة العمل أخذت مثلا 5 دقائق و كان معدل الأداء 110% فإن الزمن العادي لدورة العمل يكون :

$$5.5 \times 110 = 6.05$$

100

الخطوة السابعة : و تتمثل في إضافة زمن لتغطية التأخيرات الشخصية و يتحدد في معظم الأحيان من 3 % إلى 5% مقابل التأخيرات فمثلا إذا افترضنا أن النسبة المسموح بها من التأخيرات و الاجتهاد كانت 12% فإن الزمن العادي لدورة العمل يكون

$$5.5 + 12 \times 5.5 = 6.16 \text{ دقيقة}$$

100

(1) صلاح الشنواني ، المرجع السابق ص 246 .

(2) نفس المرجع ص 248 ، 247 ، 249 .

(3) نفس المرجع ص 246 .

و هو الزمن المعياري للعمل .

* **القيود على دراسة الزمن:** ⁽¹⁾ كثيرا من الأعمال لا تصلح لإجراء دراسات الزمن عليها لأنها ليست يدوية أو لا تحتاج للقيام بحركات بدنية .

- هناك أعمال لا تناسب دراسة الزمن لأسباب اقتصادية ، فإذا كانت بعض الأعمال يتم القيام بها مرة واحدة أو مرات قليلة فإن تكاليف وضع مستويات لها قد يفوق تكاليف القيام بها .

- لا يكون من الضروري إجراء دراسة الزمن على الأعمال التي لا يستطيع من يقوم بها أن يزيد من إنتاجه نوع الماكينة التي يعمل عليها .

- بعض الصناعات التي تتخصص في إنتاج سلع على درجة من الجودة قد لا يكون من المرغوب فيه وضع نظام للمكافآت التشجيعية حتى لا يؤدي إلى التهاون بالجودة .

2- أسلوب ساعات العمل : من الملاحظ أن ساعات العمل من المواضيع الحساسة في المنظمة التي تشد اهتمام الإداريين و هي أيضا من أهم أساليب إدارة الوقت التي يجب على أي منظمة القيام بها و تنظيمها حتى تجعل من العامل أكثر رضا عن عمله أو أكثر فاعلية في إنتاجه .

ففي أوائل القرن 19 في الولايات المتحدة الأمريكية كان من المسلم به أن يعمل الفرد في مجال عمله من شروق الشمس إلى غروبها مما جعله ينادي بتخفيض ساعات العمل إلى 10 ساعات في اليوم و في أوائل القرن 20 أصبح عدد الساعات السائدة في كثيرا من المشروعات هو 8 ساعات و على الرغم من هذا التغيير فإن الاتجاه نحو تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية و اليومية و مازال قائما حتى الوقت الحالي و لتنظيم ساعات العمل و جدت عدة أساليب تخلف حسب طبيعة عمل المنظمة و الأنظمة الاقتصادية السائدة ، و من أهم هذه الأنشطة و أشملها في معظم بلدان العالم : نظم المناوبة في العمل ، و نظام ساعات العمل المفتوحة. ⁽²⁾

2-1 نظام المناوبة في العمل : يعني العمل بالتناوب كأن يعمل عامل ما في الفترة الصباحية طوال أسبوع ، ويعمل في الفترة ما بعد الظهر في الأسبوع الموالي أو العكس تعمل الكثير من المشروعات لمدة 24 ساعة بحكم طبيعة عملها لبعض الصناعات الغذائية و الكيماوية و المرافق العامة أما بعض المشروعات فتفضل العمل الأكثر لتحقيق التكلفة بتوزيع تكلفة المعدات على أكبر عدد من الوحدات المنتجة ، وهناك بعض الإدارات في المشروع تعمل في وردية واحدة بينما تعمل إدارات أخرى بنظام الورد تين أو ثلاث ورديات ، فمثلا قد يعمل عمال الصيانة على نظام الورديات المتعددة وتدفع المشروعات الأفراد الجدد في الورديات المسائية في تنقلهم إلى وردية النهارية على أساس الأقدمية كما تضع بعض المشروعات نظام التناوب بحيث يعمل الأفراد لفترات معينة في وردية النهار و لفترات معينة متساوية لوردية المساء ⁽³⁾

يتميز النظام المناوبة في العمل بإيجابيات متعددة بالنسبة للفرد و المنظمة في أن واحد أهمها : ⁽⁴⁾

• **بالنسبة للمنظمة :** يمكن نظام المناوبة في العمل من العمل المتواصل طوال 24 يوما هذا في صالح المنظمة خاصة المنظمات الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية و تحقيق الربح الوفير بأقل تكلفة من الوقت

(1) صلاح الشتواني، المرجع السابق 245

(2) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية الدار الجامعية القاهرة ، مصر 2000 ص 185

(3) راوية حسن ، مرجع سابق ص 216 .

(4) نفس المرجع ، ص 210 .

- سهولة عملية تنظيم العمل لأن كون عدد كبير من الأفراد يعملون في وقت واحد بسبب الاكتظاظ و المشاكل

- التمكن من المراقبة الجيدة لكون المراقبين يراقبون عدد قليل من العمال

• بالنسبة للأفراد العاملين:⁽¹⁾

- شعور العامل بالرضا بابتعاده عن الضجر و الملل من العمل فيعتبر أوقات العمل يكون بمثابة حافز جيد للعمل و لتحديد القدرات و المهارات

- تمنك العامل من العمل داخل المنظمة و خارجها ، مما يؤدي إلى رفع معنوياته

- تجنب الصراع بين العاملين لعدم احتكاكهم الطويل ببعضهم ، حيث يسود جو التفاهم ، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم و تحفيزهم على العمل بجدية

- قلة المراقبة خاصة في المناوبات الليلية مما يوفر الإحساس بالحرية و عدم التقيد

* **نظام ساعات العمل المفتوحة :** و هي تلك الإجراءات و السياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية و الاستقلالية في اختيار و تحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي ، وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها و تسمى بالساعات المطلوبة و الأساسية و قد تكون هذه الساعات من التاسعة إلى الحادية عشر حيث تلي فترة الغداء ، وبعد ذلك فترة أخرى لساعات العمل المطلوبة و التي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها و تكون من الواحدة و النصف بعد الظهر إلى الرابعة و بعد هذه الفترة يمكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان العامل ترك العمل في أي وقت يشاء.

و بصورة عامة لا بد أن يعمل الفرد العامل ضمن الساعات المحددة له خلال الأسبوع أي أن الإدارة وفقا لساعات العمل المرنة تحدد ما يلي :⁽²⁾

- تحديد أوقات و جود جميع العاملين في العمل .

- منح حرية الأفراد العاملين للتحكم في الساعات الغير محدودة من قبل الإدارة .

- تختلف الساعات المرنة من حيث العدد و الوقت من يوم لآخر وفقا لظروف العاملين .

- أن يعمل جميع الأفراد الساعات المحددة ضمن التعليمات و الضوابط التنظيمية .

و تعود تأثيرات ساعات العمل المفتوحة على كل من المؤسسة و الأفراد و كذلك المجتمع في جوانب عديدة منها:⁽³⁾

* **تأثيرات النظام على المؤسسة :** يؤثر نظام الساعات المرنة على المنظمة بما يلي :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي عن طريق تقليص الغيابات و الإجازات المرضية .

- تغيير اتجاهات و سلوك المشرفين و المدراء نحو العمل و علاقتهم بالأفراد العاملين و التي تكون مبنية على أساس الثقة و التعاون بدلا من السيطرة الشديدة .

- يؤدي النظام إلى زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الاستقرار و الثبات و إجراءات الرقابة على الأفراد العاملين .

(1) نفس المرجع ، ص 218 .

(2) على الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الابراهيمية ، الاسكندرية ، مصر 1997 ، ص 167 .

(3) صلاح الشتواني ، مرجع سابق ص 389

* تأثيرات النظام على الأفراد : و المتمثلة في ما يلي :

- زيادة رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم الموازنة و التوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة و العمل .
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية و الإجهاد النفسي ، بفعل الظروف الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال النظام .
- تنمية المشاعر الايجابية للفرد العامل كشعور بأهمية عمله و أهمية دوره في المنظمة .

* تأثيرات النظام على المجتمع : تتمثل هذه التأثيرات فيما يلي : (1)

- تنظيم عملية استخدام وسائل النقل المختلفة و تقليل الضغط نتيجة لاختيار الأفراد أوقات مختلفة للدخول أو الخروج من العمل .
- تقليل حوادث الطرق و المواصلات نتيجة لتقليل الكثافة في المواصلات في أوقات محدد من يوم العمل .
- إتاحة الفرص أمام المرأة العاملة المساهمة الفعالة في تطوير بناء المجتمع و ذلك بتقليل مشاكل رعاية أطفالنا ، إذ يمكنها أن تناوب في أوقات العمل مع زوجها حتى يأخذ كل منها دوره في رعاية الأطفال.

المطلب الثاني : الأساليب الكمية لإدارة الوقت

* مفهوم شبكة الأعمال : يطلق أسلوب تحليل شبكة الأعمال على مجموعة من الأساليب التي تطورت لتساهم في تخطيط و جدولة الرقابة على عدد من المشروعات المتنوعة مثل : بحوث وتنمية المنتجات الجديدة عمليات بناء مصنع أو مبني للسكن صيانة بعض المعدات الفخمة و المعقدة تصميم و تركيب النظم الجديد. (2)

ففي الماضي كانت عملية جدولة المشروعات تتم بقليل من التخطيط فقد كانت أفضل طرق التخطيط المعروفة للعمل وفقا لعنصر الوقت هي تلك الخرائط الخاصة بجانب و التي تحدد موعد البدء و الانتهاء لكل نشاط و ذلك على مقياس أفقي للوقت ، والمشكلة الأساسية مع مثل هذه الخرائط في عدم قدرتها على تحديد ذلك التداخل الزمني الذي قد يوجد بين بعض أنشطة المشروع ، لذا فقد تطلب الأمر وجود بعض الأساليب أو الطرق الأكثر منهجية و فعالية لتخطيط المشروعات مع الرغبة في تحقيق هدف أساسي هو تعظيم درجة الكفاءة في عملية تنفيذ المشروع . و لتحقيق هذا الهدف ظهر مجال إدارة المشروعات أو شبكة الأعمال الذي تم فيه تنمية أسلوبين تحليليين يمكن استخدامهما في تخطيط المشروعات و جدولتها و الرقابة عليها ، وهذان الأسلوبان هما أسلوب المسار الحرج و أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات pert . (3)

(1) أحمد توفيق جميل ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، الدار الج=امعية نشر و توزيع الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 153

(2) اسماعيل السيد ، جلا العيد الأساليب العملية في الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية الابراهيمية مصر 2002 ، 2003 ص 193

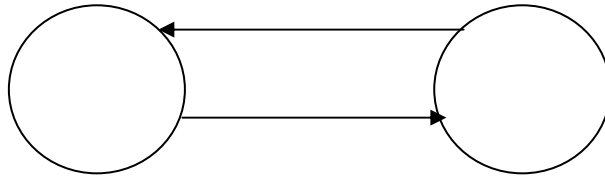
(3) اسماعيل السيد ، بعد الطرق العلمية في مجال الاعمال ، الدار الجامعية، مصر ، الإسكندرية 1999 ، ص 239 ، 237

* **قواعد رسم شبكة الأعمال:** عند القيام برسم شبكة الأنشطة فإننا نتبع مجموعة من القواعد العامة وهي: ⁽¹⁾

* **القاعدة الأولى :** يتم تمثيل كل نشاط من أنشطة المشروع سبهم واحد فقط و تستخدم هذه القاعدة للفرقة بين النشاط الذي يؤدي دفعة واحدة و ذلك النشاط الذي يتم تقسيمه إلى أجزاء ، والشكل الموالي يمثل رمز النشاط في شبكة الأعمال .

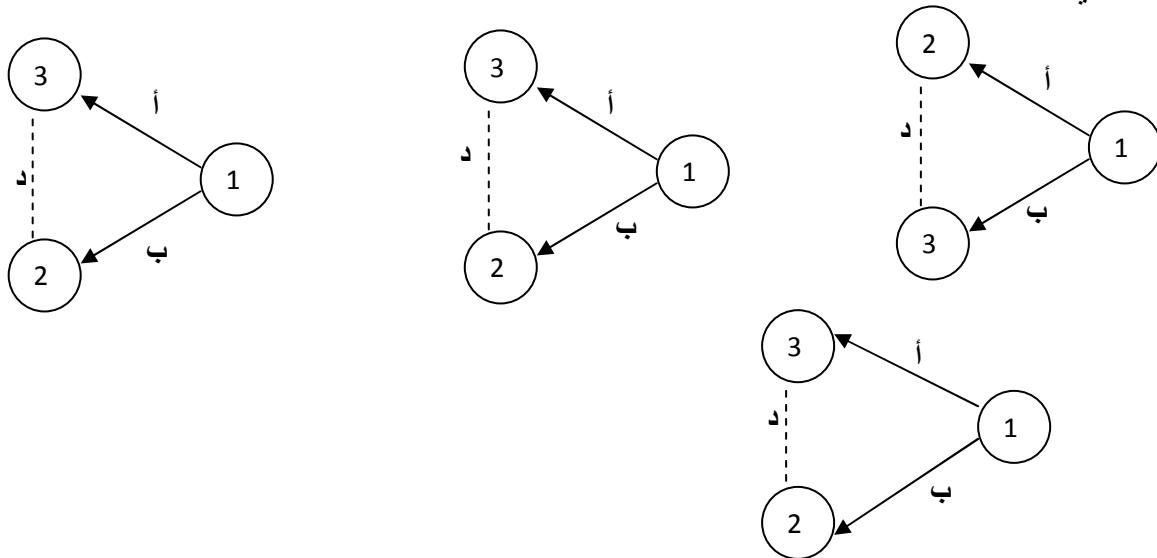
الشكل (3) : رمز النشاط في شبكة الأعمال

* **القاعدة الثانية :** لا يمكن تعريف نشاطين مختلفين بنفس حدث البداية و حدث النهاية ، ومثل هذا الموقف قد يظهر عندما يتم تنفيذ أكثر من نشاط في نفس الوقت ، و لتوضيح هذه النقطة نفرض أن لنشاطين أوب يتمان معا في نفس الوقت إي لهما نقطة بداية و نهاية واحدة من حيث الزمن ، في هذه الحالة لو خالفنا القاعدة الثانية سيكون الرسم الخاص بالنشاطين كما يلي :



الشكل رقم (4) : شبكة الأعمال

بما أن الشكل لا يوافق القاعدة الثانية لا بد من إضافة نشاط لا يستغرق وقت معين أو موارد و يستخدم فقط ليظهر بوضوح العلاقات المنطقية و الاعتمادية بين الأنشطة دون الإخلال بقواعد رسم الشبكة و هو يمثل بالشبكة سهم ذو خطوط مقطعة - و يظهر الشكل المعدل بعد إضافة النشاط الوهمي أحد الأشكال الأربعة التالية :



الشكل (5) : شبكة الأعمال لنشاطين بافتراض النشاط الوهمي

(1) اسماعيل السيد ، المرجع السابق ، ص 241 ، 240

* القاعدة الثالثة: ⁽¹⁾ لكي يتم تتابع الزمن الصحيح للأنشطة في شبكة التي يتم رسمها لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية كلما تم إضافة نشاط إلى الشبكة :

- ما هي الأنشطة التي لا بد أن تنتهي قبل بدأ النشاط ؟

- ما هي الأنشطة التي يجب أن تأتي بعد انتهاء النشاط ؟

- ما هي الأنشطة التي تبدأ أو تستمر مع النشاط في نفس الوقت ؟

بعد تطرقنا لمفهوم شبكة الأعمال و ما تحتويه من أساليب التحليل الشبكي ، سنحاول الوقوف على أكثر الأساليب شيوعا و استخداما و استخداما هما المسار الحرج و أسلوب تقييم و مراجعة البرامج .

بعد تطرقنا لمفهوم شبكة الأعمال و ما تحتويه من أساليب التحليل الشبكي، سنحاول الوقوف على أكثر الأساليب شيوعا و استخداما هما أسلوب المسار الحرج و أسلوب تقييم و مراجعة البرامج " PERT " .

1. أسلوب المسار الحرج:

ظهر عام 1956 في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما بادر فريق عمل مكون من موظفي شركة (El de point de mesur and company SNC) في مشروع لتطوير نظام حاسوب مختص لتطوير التخطيط والجدولة وخاص بوضع البرامج الهندسية للشركة، (HORYN H WALTHER) والمختص بعلم الحاسوب (JIMS E KOLLY Y) وكانت النتيجة هي التوصل إلى مدخل المسار الحرج. ⁽²⁾

ويعرف أنه ذلك المسار الذي يضم عددا من الأنشطة الحرجة من نقطة بداية المشروع إلى نهايته، وبمعنى آخر فإن المسار الحرج يحدد على الأنشطة الحرجة في المشروع. ⁽³⁾

كما يمكن تعريفه بأنه " مجموعة من النقاط المتصلة والتي تقودنا من نقطة البداية إلى نقطة النهاية " ⁽⁴⁾

فعلى سبيل المثال أحد المسارات الخاصة بالشبكة الموجودة في الشكل (05) يمكن أن نصل إلى بعض المسارات الأخرى الممكنة مثل المسار (أ د + ن - ط) وكذلك المسار (أ - ج - ح - ط) وأخيرا المسار (ب، ح، ط) وكل المسارات الواقعة على الشبكة لابد من اجتيازها حتى يمكن إتمام المشروع ككل ومن هنا فإننا ننظر إلى ذلك المسار الذي يتطلب الكل وقت ممكن لعبوة، فحيث أن بقية المسارات سوف تحتاج إلى زمن أقل لعبورها فإن أطول المسارات هو الذي يحدد ذلك الزمن اللازم للانتهاء من المشروع ، ولو أن أحد الأنشطة الواقعة على هذا المسار قد تأخرت في تنفيذها فإن زمن المشروع ككل سوف يتأخر أيضا، ومن هنا أطول مسار من حيث الزمن هو الذي يعد المسار الحرج، وبنفس المنطق فإنه يشار إلى تلك الأنشطة اللازمة والوقت اللازم لإنجاز كل نشاط، والشكل الذي يلي يقدم لنا طريقة رياضية للوصول إلى المسار الحرج الواقع على أي شبكة أعمال. ⁽⁵⁾

(1) إسماعيل السيد ، المرجع السابق ص 243

(2) أحمد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف محمد، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن 1999، ص: 253.

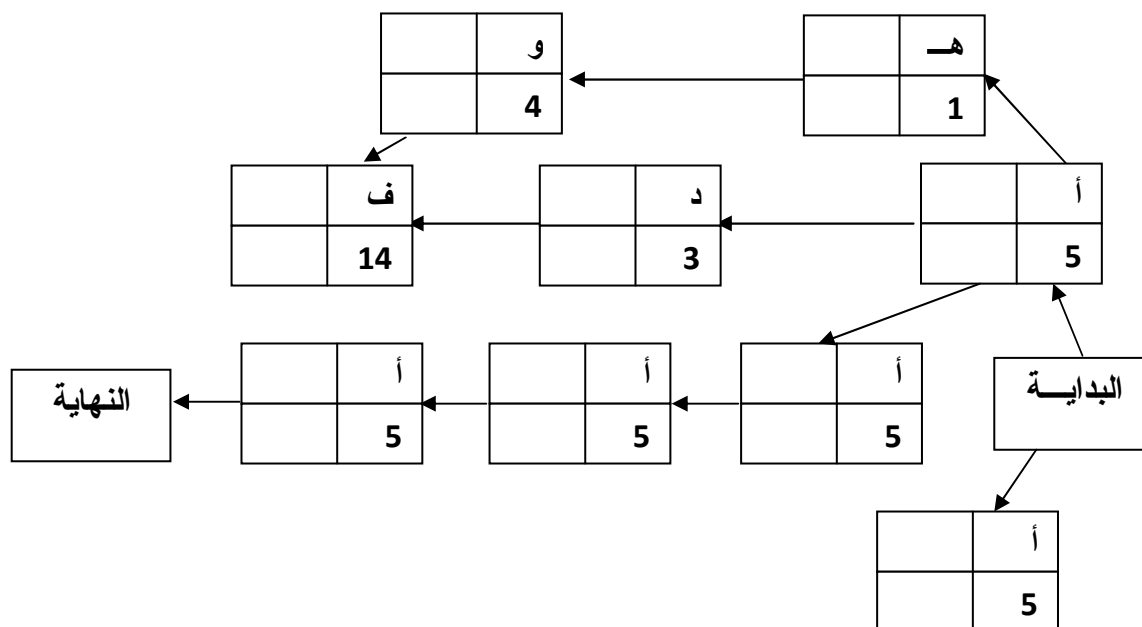
(3) إسماعيل السيد، المرجع السابق ، ص: 248، 249.

(4) إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 199.

(5) إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 197.

جدول رقم 03 : يمثل قائمة الأنشطة اللازمة والوقت اللازم لانجاز كل نشاط

النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق مباشرة	زمن النشاط بالأسبوع
أ	إعداد الرسومات الهندسية	-	5
ب	تحديد بعض المستأجرين الجدد	-	6
ج	إعداد إعلانات الإنجاز للمستأجرين	أ	4
د	القيام باختيار شركة مقالات لتنفيذ المشروع	أ	3
هـ	إعداد التصريح الخاص بالتوسع	أ	4
و	الحصول على موافقات الجهات المعنية بالتوسع	هـ	14
د	القيام بعملية البناء	و	
ح	إعداد العقود النهائية على المستأجرين الجدد	ب - ج	12
ط	قيام المستأجرين باستلام متاجرهم	ز - ج	2
	الإجمالي		51 أسبوعا



الشكل رقم (06): شبكة الأعمال للمشروع على الزمن الخاص بالأنشطة.¹

¹ إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 200.

عادة ما يتم البدء بحساب زمن البداية المبكر، وزمن النهاية المتأخر لكل الأنشطة الواقعة على الشبكة، والتي تشير لها بالرموز التالية:⁽¹⁾

ب ك : زمن البداية المبكر لأي نشاط.

ن ك : زمن النهاية المبكر لأي نشاط.

ز : زمن النشاط (الزمن اللازم لإنجاز النشاط)

ب م : زمن البداية المتأخر لأي نشاط.

ن م : زمن النهاية المتأخرة لأي نشاط.

• زمن البداية المبكر للنشاط:

وهو أطول زمن نهاية مبكرة لكل الأنشطة السابقة عليه مباشرة وذلك الاتجاه من يمين الشبكة إلى يسارها.

• زمن النهاية المبكر للنشاط:

هو عبارة عن زمن البداية المبكر بالإضافة إلى زمن إنجاز النشاط نفسه.

• زمن البداية المتأخر للنشاط:

يعبر عن آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط دون أن يؤثر على إنجاز المشروع في الوقت المحدد له.

• زمن النهاية المتأخر للنشاط:

يعبر عن آخر وقت ينتهي فيه النشاط دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة الزمن الكلي لإنجاز المشروع.

• الزمن العاطل:

يعرف بأنه ذلك الزمن الذي يمكن أن يتأخر فيه إنجاز النشاط دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة الزمن الكلي لإنجاز المشروع ويمكن حساب الوقت العاطل لأي نشاط باستخدام المعادلة التالية:

الزمن العاطل: زمن البداية المتأخرة - زمن البداية المبكرة⁽²⁾

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 200.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص: 200، 206، 201.

والجدول رقم (04) يمثل أنشطة وأزمنة كل نشاط:

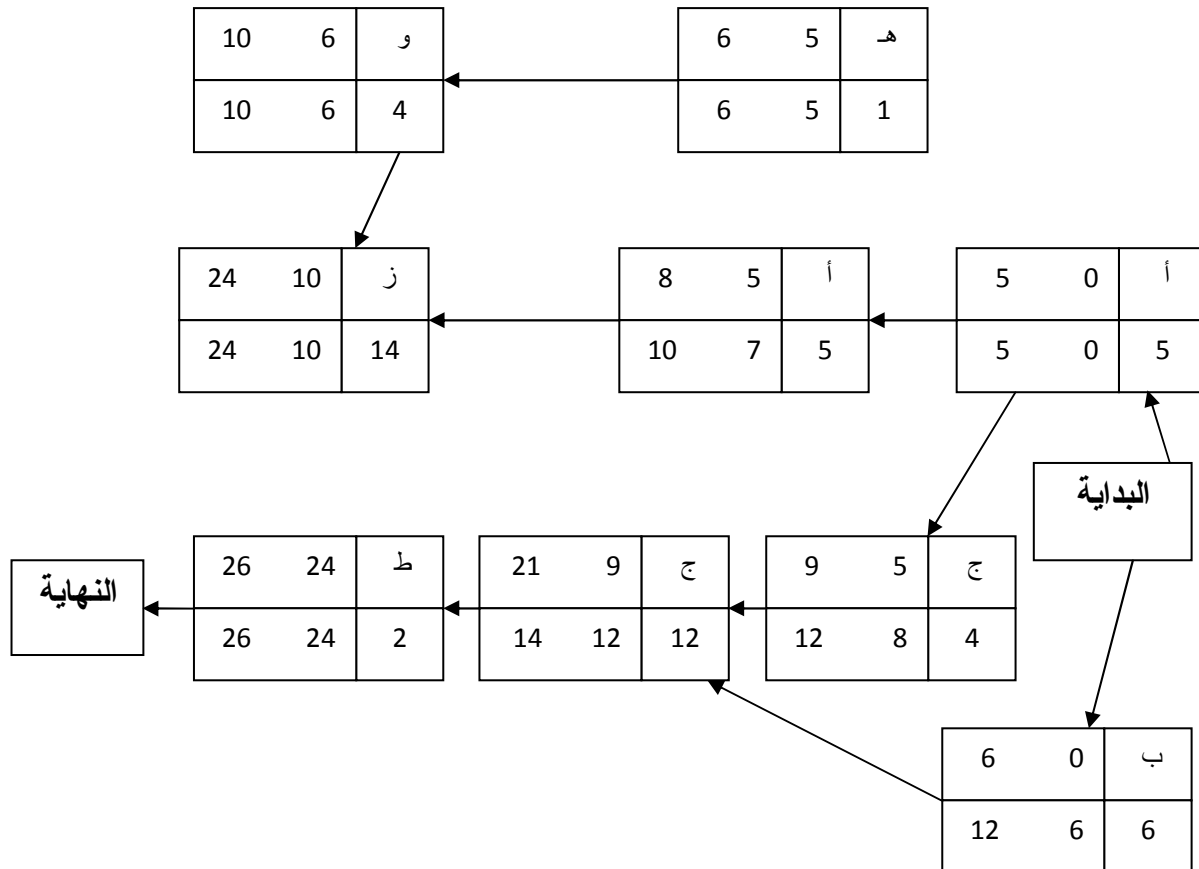
النشاط	البداية المبكرة ب ك	البداية المتأخرة ب م	النهاية المبكرة ن ك	النهاية المتأخرة ن م	الوقت العاطل ن ك-ن م	المسار الخرج
أ	0	0	5	5	0	نعم
ب	0	6	6	12	6	-
ج	5	8	9	12	3	-
د	5	7	8	10	2	-
هـ	5	5	6	6	0	نعم
و	6	6	10	10	0	نعم
ز	10	10	24	24	3	-
ح	9	12	21	24	3	-
ط	24	24	26	26	0	نعم

جدول رقم 4: الأنشطة وأزمنتها.⁽¹⁾

من الجدول يتضح لنا أن الأنشطة و. ز. ط هي أنشطة ليس فيها وقت عطل، حيث كانت قيمة الزمن العاطل في هذه الأنشطة صفر ومن هنا فإن المسار المكون من هذه النقاط هو المسار الحرج المشروع التوسع، كذلك فإن هذا الجدول يوضح الزمن العاطل أو التأخير الذي يمكن السماح به في الأنشطة غير الحرجة قبل أن يؤدي ذلك إلى زيادة الزمن اللازم للانتهاء من هذا المشروع.

والشكل الموالي يمثل شبكة الأعمال للمشروع مع وضع الأوقات المبكرة والمتأخرة لكل نشاط.

(1) إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 207.



الشكل رقم (07) رسم الشبكة.⁽¹⁾

حساب عدد المسارات و المسار الحرج :

المسار الأول: أ ← هـ ← و ← ز ← ط.

$$26 = 2 + 14 + 4 + 1 + 5 \text{ أسبوعا.}$$

المسار الثاني: أ ← د ← ز ← ط.

$$24 = 2 + 14 + 3 + 5 \text{ أسبوعا.}$$

المسار الثالث: أ ← ج ← ح ← ط.

$$21 = 12 + 4 + 5 \text{ أسبوعا.}$$

ومنه أطول مسار هو: أ ← هـ ← و ← ز ← ط.

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص: 192.

2. أسلوب تقييم ومراجعة البرامج PERT

لقد تم تنمية أسلوب PERT في أواخر 1950 وبصفة خاصة لمشروع الصواريخ، وقد كانت العديد من الأنشطة الخاصة هذا المشروع جديدة وغير معروفة من قبل، لذا فقد تم هذا الأسلوب للتعامل مع تلك المشروعات ذات الأنشطة غير مؤكدة الوقت⁽¹⁾ وأهم خاصية في أسلوب PERT هي اعتماده على 03 أزمنة مقدرة للنشاط وهي كالآتي:⁽²⁾

- الوقت المتفائل: وهو الزمن الذي يمكن أن يتحقق إذا كانت كل أمور التنفيذ للنشاط تجري على أفضل حال.
- الوقت المتشائم: وهو الزمن الذي يمكن أن يتحقق إذا كانت كل أمور التنفيذ عند أسوأ حالتها.
- الوقت الأكثر احتمالاً: وهو الوقت الطبيعي لأي نشاط إذا كانت كل أمور التنفيذ تسير في وضعها الطبيعي.

2. 1 خطوات تطبيق أسلوب PERT:⁽³⁾

- تجزئة المشروع إلى أجزاء وذلك للقيام بجدولة الأنشطة المختلفة بشكل مستقل.
- تحديد أسبقيات تنفيذ الأنشطة.
- تمثيل تتابع الأنشطة من خلال رسم شبكة الأعمال.
- تقدير الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد عدد المسارات أو المسار الحرج.
- حساب الأزمنة المبكرة والمتأخرة والزمن الفائض بكل نشاط.
- يتميز أسلوب PERT عن أسلوب المسار الحرج باحتسابه للانحراف المعياري للأنشطة الواقعة على المسار الحرج، ويتم ذلك بعد احتساب التباين لكل نشاط كالتالي:⁽⁴⁾

$$\text{التباين للنشاط} = (\text{الزمن المتشائم} - \text{الزمن المتفائل})$$

6

ويحسب الانحراف المتوسط المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز المشروع كالتالي:

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{مجموع التباين للأزمنة والأنشطة الواقعة على المسار الحرج.}}$$

مثال:

في هذا المثال نوضح فكرة جدولة المشروعات باستخدام التقديرات الاحتمالية لوقت أنشطة المشروع والتقديرات المتوقعة لوقت إنجاز كل نشاط من هذه الأنشطة :

(1) إسماعيل السيد، جلال العيد، مرجع سابق، ص: 194.

(2) إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره ، ص: 265.

(3) سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة (الناشر غير موجود)، الإسكندرية، 1997، ص: 270.

(4) نفس المرجع ، ص: 269

جدول رقم (5) تسلسل الأنشطة وأزمنتها:

النشاط	النشاط السابق	الوقت المتوقع بالأسابيع		
		الوقت المتفائل (ف)	الوقت المتشائم (ش)	الوقت الأكثر احتمالا (ك)
أ	—	1	3	2
ب	أ	1	5	3
ج	أ	2	6	4
د	ب . ج	4	8	6
هـ	—	1	3	2
و	هـ	1	15	8

— يمكن حساب متوسط الزمن كما يلي:

متوسط الزمن المتوقع = $\frac{\text{الوقت المتفائل} + 4 \times \text{الوقت الأكثر احتمالا} + \text{الوقت المتشائم}}{6}$

6

ع = $\frac{\text{ف} + 4 \times \text{ك} + \text{ش}}{6}$

6

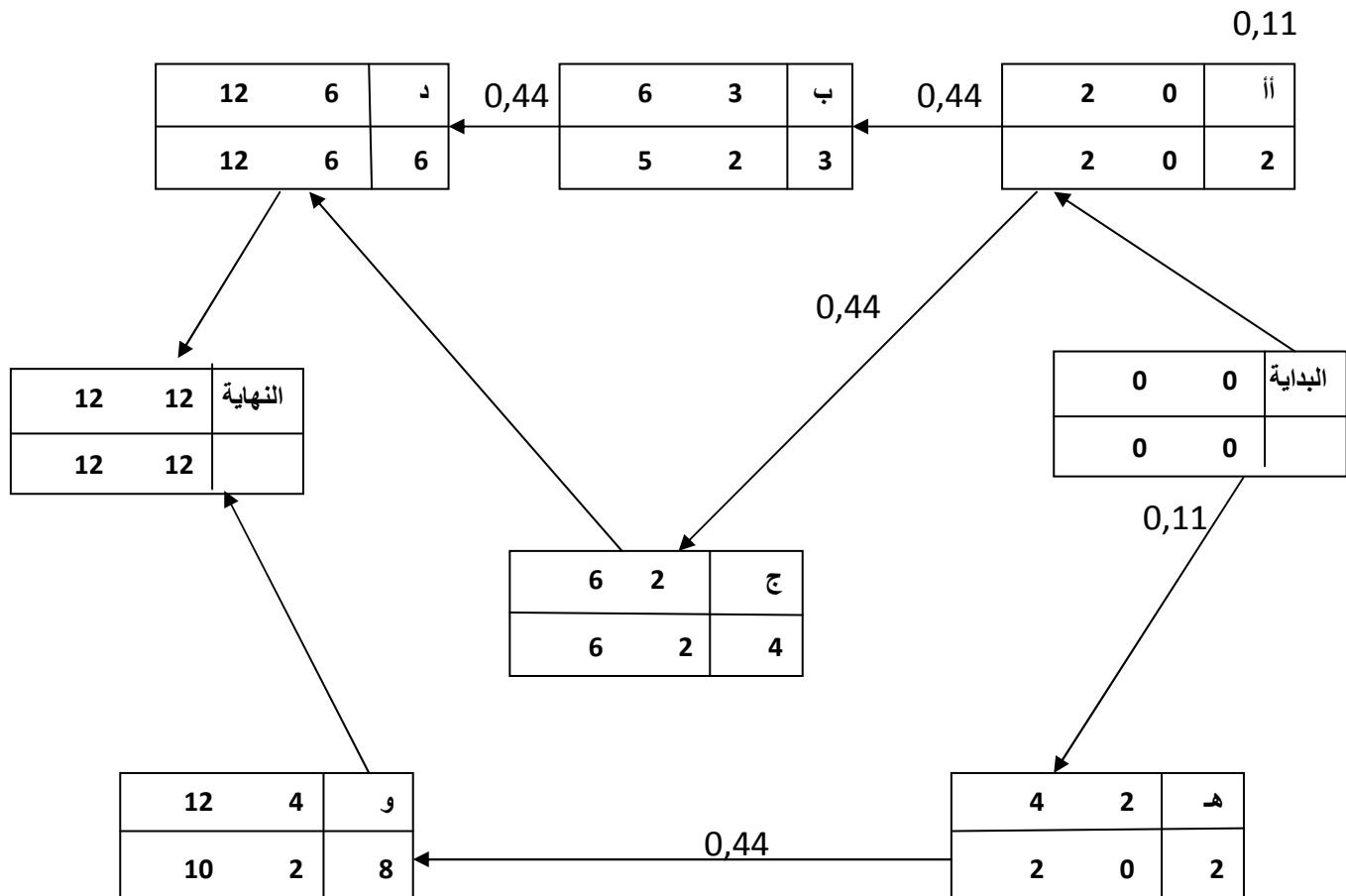
والجدول الموالي يعبر عن قيمة متوسط الزمن والتباين الخاص به لكل نشاط من أنشطة المشروع.

جدول رقم (06): حساب متوسط الزمن المتوقع والتباين: ⁽¹⁾

النشاط	النشاط عليه	السابق	الوقت المتوقع بالأسابيع			متوسط الزمن المتوقع	التباين
			الوقت المتفائل	الوقت المتشائم	الوقت الأكثر احتمالا		
أ	—		1	3	2	2	0,11
ب	أ		1	5	3	3	0,44
ج	أ		2	6	4	4	0,44
د	ب . ج		4	8	6	6	0,44
هـ	—		1	3	2	2	0,11
و	هـ		1	10	8	8	5,44

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص: 271.

بعد تحديد متوسط الزمن المتوقع لكل نشاط نقوم برسم شبكة الأنشطة وكذلك حساب وقت البدء المبكر ووقت الانتهاء المتأخر لكل نشاط كما يلي:



الشكل رقم (7): شبكة الأعمال.⁽¹⁾

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري ، المرجع السابق ، ص 271

المبحث الثالث: دور إدارة الوقت وعلاقتها بالعملية الإدارية.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على إدارة الوقت في العملية الإدارية والعلاقات التي تربط بينها.

المطلب الأول: دور إدارة الوقت في المنظمة.

تستهدف إدارة الوقت الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من استغلال الوقت كعنصر حيوي وهام في العملية الإدارية.⁽²⁾

للاستفادة منه بصفة خاصة في الاتصالات، واتخاذ القرارات الإدارية، وترشيد العمل الإداري وتخطيطه.

فالإدارة الحكيمة للوقت تزيد من الإنتاجية والأداء العام، كما يمكنها أن تحسن من المعنويات، إذ يصبح الفرد أكثر فعالية أو أكثر رضا عن طريق ترشيد وتوفير وقته ومن هنا تبرز أهمية الوقت فيما يلي:

- وضع الأولويات أولاً.
- تجنب الوقوع في فخ الوقت.
- تفتح الطريق لتوقع الفرص.
- تعطي الحرية في العمل والسيطرة عليه.
- تساعد في تجنب التضارب في المواعيد.
- تساعد على تقييم العمل.
- تساعد على أن ترى صورة واضحة.
- إضافة أهمية إدارة الوقت فهي تأتينا بفوائد طويلة الأمد تتمثل في:
- معرفة مهارات إدارة الوقت تساعدنا للتخطيط إلى المستقبل.

- معرفة إدارة الوقت ستطور لدينا عادات ومهارات يمكننا استخدامها في كل وقت ومكان.²

1- دور إدارة الوقت في سيرورة عمل المدير:

تعتبر القدرة على إدارة الوقت من العوامل المحددة للمدير الفعال، وتزداد أهميتها للمدير كلما ارتفع في السلم الإداري نتيجة لزيادة الأعباء والمهام المسؤول عنها، واتساع وتشعب تعامله مع حد المشاكل التي تتطلب دراسة وافية لمتغيراتها وزيادة جهد اتصالاته مع الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة بصفة خاصة في المستويات الإدارية العليا.³

فإدارة الوقت من الأساليب الإدارية التي يلجأ إليه المديرون ويستخدمه في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة بشكل يستغلونه ويشهروه أحسن استثمار في إنجاز الأعمال المكلفين لها على أكمل وجه، وينحصر ويرتكز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت.

(2) سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 153.

² خليل فهد سيباني، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعة، بيروت، لبنان، ص: 20 - 21.

³ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (سنة النشر)، ص: 86.

وفي هذا الصدد يمكن تقديم بعض الاقتراحات الهادفة إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الوقت وتنمية مهارات الإداريين وتطويرها وصلها بشكل يساعد على أداء الأعمال بصورة سريعة وإنتاجية عالية وتكاليف أقل وهي: (1)

1. تحديد النشاطات حسب أولويتها وبشكل منظم، ثم العمل على إنجازها وفقا لأولويتها.
2. البدء بتنفيذ الأعمال التي تحتاج إلى متابعة مستمرة خلال العمل اليومي.
3. العمل على وضع النشاطات الفرعية مرتبة حسب أولويتها، بشكل يساعد على اختيار الأفراد المناسبين.
4. ضرورة تحديد الأوقات الأكثر إنتاجية، وتنظيم الأعمال وتوزيعها على الأوقات المناسبة.
5. التآني وعدم الاستعجال في تنفيذ الأعمال، والعمل على الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة وكذلك التدريب.
6. العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
7. تجنب مضيعات الوقت ثم محاولة تنظيم استغلال الوقت الخاص لما له من أثر على الأداء.
8. التغلب على الاتجاهات السلبية في أداء الأعمال.

ومن أهم الصفات التي يتميز بها الإداري الكفاء في إدارة الوقت. (2)

- القدرة على التنفيذ الفوري.
- القدرة على التعويض ومنح السلطة مع التفويض.
- الرغبة في القيام ودعمه وتشجيع المرؤوسين.
- القدرة على تجنب الوقوع في فخ التفاصيل البسيطة وغير البسيطة.
- رفض تضييع الوقت بالإصرار على القيام بالمهام المستعجلة.
- توافر الإحساس بأهمية الوقت.
- القدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة ومتابعة إنجازها.
- القدرة على تغيير بعض العادات القديمة وتقبل مبدأ التغيير.
- لا يلزم نفسه بأكثر مما ينبغي (لا تكن لطيفا ومتطوعا لكل المهام).

2- دور إدارة الوقت في تكوين وتدريب القوى العاملة:

تعتبر إدارة الوقت من الأساليب التي تساعد بفعالية في منع أو تقليل المشاكل والاضطرابات التي ستعرق عمل الأفراد العاملين في المنظمة، كما تعمل على التخطيط السليم للقوى العاملة، بحيث تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دقيق، وذلك من أجل القضاء

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص: 190.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 70، 71.

على نقشي ظاهرة البطالة المقنعة وجعل وقت العمل الرسمي للعاملين مشغولا بكامله دون وجود أشخاص ليس لديهم عمل، ويعنفون الآخرين من إنجاز أعمالهم وإضاعة وقتهم، كما نلاحظ أيضا أن عامل التحفيز يعد من العوامل التي تساعد على استثمار الوقت ومنعه من الضياع، فالتحفيز يلعب دورا كبيرا في دفع الفرد للعمل بجدية في العمل وكذلك رضاه عنه، كذلك وسائل التحفيز يجب أن تكون دائما قائمة ومتجددة كي تدفع الفرد للابتكار والإبداع وكشف المواهب، ولهذا فإن إدارة الوقت تعود إلى تحسين الأداء.

يتطلب إعداد برامج تكوين القوى العاملة تحديد مجموعة من الاحتياجات الضرورية، ومن أهم هذه الاحتياجات دراسة الزمن، ويدرس الزمن من أجل استغلاله الاستغلال الأمثل أثناء عملية التكوين. إذ يجب تقسيم برنامج لتكوين إلى أجزاء موزعة إلى أزمنة مختلفة حسب الأولويات حيث يخصص لكل جزء فترة زمنية تتناسب مع كثافته، فمثلا يقسم برنامج مجموعة من العمال 6 أشهر إلى قسمين، الأول يخصص للدراسة النظرية التي تستغرق وقتا أطول وليكن 4 أشهر، أما القسم الثاني فيخصص للدراسة التطبيقية والزيارات الميدانية وهي تتطلب وقتا طويلا نظرا للمعرفة النظرية السابقة لدى الفرد العامل بطبيعة العمل وبالتالي يخصص لها شهرين وهذا الوقت كافى لجعل الفرد ملم بجميع جوانب العمل موضع التكوين.

ويتم تحديد الاحتياجات من العاملين كميا بدراسة الزمن وهذا بواسطة تحليل العمل الذي يحدد الصفات المطلوبة في العاملين بغرض الوصول إلى معايير العمل التي تساعد في تحديد عدد الأفراد المطلوبين، حيث يتم تجزئة العمل إلى سلسلة متتابعة من العناصر ثم توضع أزمنة معيارية ويكون الزمن المعياري للعمل عبارة عن مجموعة الأزمنة المعيارية للعناصر المكونة له، تستخدم هذه الأزمنة في احتساب الكمية المطلوب تكوينها من القوى العاملة.

من الصعب أن يستوعب الفرد حديث التعيين كل المعلومات التي يجب أن يعرفها عن المنظمة أو العمل دفعة واحدة في برنامج توجيهي واحد، لكن من الأفضل تقديم هذه المعلومات على فترات قصيرة تزيد مدتها عن ساعتين لعدة أيام، مما يزيد من احتمال استيعاب المعلومات المقدمة والاحتفاظ بها فالبرامج المركزة في يوم واحد قد تتسبب في إحداث آثار سلبية من جانب الفرد الجديد وتعتبر الفترة الزمنية المحددة لبرنامج التدريب من أهم مبادئ التدريب المهني للفرد، حيث أن معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب كي يعود المدرب بسرعة مرة أخرى إلى العمل رغم ذلك فعلى المؤسسة أن تهتم بتحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب على أيام متتالية، أو على فترات زمنية أطول، وبصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدة فترة من الزمن يسهل من عملية التعلم ولكن يعتمد هذا القرار على الموقف وعلى تنوع التدريب.

المطلب الثاني: إدارة الوقت وعلاقتها بالعملية الإدارية

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والعمليات الإدارية وذلك باعتبار أن الوقت عنصر يدخل في تسيير وتعجيل العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار والرقابة.

1. علاقة إدارة الوقت بالتخطيط⁽¹⁾:

أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير الذي ينطوي على المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية وأن يكون على دراية بأهمية عامل الزمن لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية والتي تنقسم إلى أهداف طويلة الزمن وقصيرة ومتوسطة الأجل، وبالتالي فإن التخطيط ينقسم بدوره إلى تخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل.

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

○ التخطيط طويل الأجل:

يغطي التخطيط الطويل الأجل فترة زمنية تزيد عن 05 سنوات، وهو يساهم في تحقيق المؤسسة لأنه من الخطأ أن يكون هدفه تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، أو حدوث تعارض بين الخطط والأهداف، فالتخطيط هو الذي يعكس الأهداف، ورغم ذلك فقد يحدث اختلاف بين التخطيط طويل الأجل وأهداف المؤسسة، وهذا الاختلاف يتعلق بالنطاق الزمني والمجال، فقد يتطلب تحقيق أهداف المؤسسة حقبة من الزمن بينما تتحقق الخطط طويلة الأجل فترة زمنية محددة.⁴

إلا أنه توجد علاقة منطقية بين أهداف التخطيط طويل الأجل وهدف المؤسسة، فاستمرارية هدف المؤسسة هو هدف للخطة المسطرة وهذا يعني توفير اعتمادات مالية اللازمة، فالمؤسسة التي تهدف إلى مضاعفة المبيعات خلال تلك الفترة المخططة، لا يمكنها تحقيق ذلك من خلال التوسع الداخلي، ولكن أمامها عدة خيارات مثل: شراء شركة قائمة، والإنتاج لحساب الغير، الحصول على عقود جديدة التكامل الرأسي أو الجمع بين هذه الأساليب يعطي له الأولوية وكيف يمكن التنسيق بينهما؟ فإذا كان المخطط متأكد من إمكانية تحقيق ذلك فإنه يمكنه تحديد المسار، أي من أين يبدأ أو إلى أين ينتهي.⁵

○ التخطيط متوسط الأجل:

يغطي فترات تتراوح من سنة واحدة إلى خمس سنوات، ويحتل هذا التخطيط جانبا هاما من اهتمام أغلب المنظمات، نظرا لأن التخطيط الطويل يتضمن عادة نسبة كبيرة من عدم التأكد، ويتم إعداد هذا النوع من الخطط خلال التعاون بين أفراد الإدارة التنفيذية وهي بمثابة وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الأجل.⁶

○ التخطيط قصير الأجل:

يعطي فترة زمنية قدرها سنة واحدة أو أقل، لذلك فإن الخطط قصيرة الأجل تركز على أوجه النشاط اليومي، تمثل أساسا قويا لتقييم مدى التقدم في إنجاز الخطط المتوسطة والطويلة.⁷

○ التنسيق بين الخطط القصيرة الأجل والخطط الطويلة الأجل:

قد توضح الخطط قصيرة الأجل بدون الرجوع إلى الخطط طويلة الأجل، وهذا وضع خطير ويترتب عليه نتائج فادحة بالنسبة للمؤسسة، لذلك لا بد من الربط والتنسيق بين النوعين من الخطط وأن 6 توضع أي خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في إنجاز البرامج طويلة الأجل⁸ وهناك مظهران للتخطيط يكون لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق وهما التجانس بين الخطط والتوقيت السليم للأنشطة، إذ أنه من الضروري أداء الأنشطة في الوقت المناسب.

في حين تلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دورا هاما في الإجابة على السؤال التالي: من الذي يقوم بالتخطيط؟ ذلك لأن الخطط الطويلة الأجل التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبيا يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا، أما الخطط القصيرة الأجل فيتم إعدادها بواسطة المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا.⁹

⁴ نفس المرجع، ص: 232.

⁵ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

⁶ علي الشريف، الإدارة المعاصرة - الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 167.

⁷ نفس المرجع، ص: 186.

⁸ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

⁹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مستقبل وظيفي، الدار الجامعية، ص: 199.

2. علاقة إدارة الوقت بعملية اتخاذ القرار والرقابة:

• إدارة الوقت في عملية اتخاذ القرار:

تتدخل إدارة الوقت في عملية اتخاذ القرار من خلال دراسة الوقت المتاح الذي يمثل زمن وجوب اتخاذ القرار والحاجة الملحة لاتخاذ القرار.¹⁰

مثلا إذا كان إبرام عقد معين يربط تاريخ محدد ولم تتخذ الإدارة قرارا قبل ذلك التاريخ، تختفي فرصتها في الاختيار الفعال ويتخذ القرار بإهمال.

أحيانا تكون اللحظة الأخيرة لاتخاذ القرار أقل وضوحا فإذا افترضنا أن سلسلة من سلاسل متاجر التجزئة تشتري منفذ بيع جديد، ويمضي الوقت مع عدم اتخاذ القرار يمكن أن تباع بعض المتاجر التي كانت متاحة لمشتريين آخرين، وفي نفس الوقت تظهر متاجر جديدة لم تكن واردة كاختيارات عند بداية عملية اتخاذ القرار فإن الوقت المتاح قد يكون قرارا في حد ذاته، فالمدير يشتري مواد أولية مثلا لا يهتم بتوفير المواد الأولية لشركته وأيضا الشراء بأرخص سعر ممكن.

تتأثر العديد من القرارات بعنصر التوقيت فالمدير الذي يرغب في تقديم خطة جديدة لدفع الأجور مثلا، لا ينبغي فقط أن يتخذ قرارا بشأن من سوف يرقى ومتى يعلن ذلك. معنى هذا أن هناك علاقة متداخلة بين الوقت المتاح لاتخاذ القرار والقرار ذاته.¹¹

• إدارة الوقت وعملية الرقابة:

بعد عملية التخطيط واتخاذ القرار لا بد من أن تأتي عملية الرقابة وهذه هي مظاهر الإدارة الجديدة، وبما أن الوقت له علاقة العمليتين فلا بد أن يكون له علاقة بعملية الرقابة أيضا، وتكمن هذه العلاقة في احتياج الرقابة الفعالة لحسن استخدام الوقت وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب لتزويد النظام الرقابي بالمعلومات، وهذا يعني حصول المدير على المعلومات في لحظة احتياجه إليها، يختلف التوقيت الملائم لتدقيق المعلومة من مستوى لآخر.¹²

فمثلا يحتاج مدير أحد الفروع البيعية بيانا يوميا عن حجم مبيعات الفرد، وبيانا عن حجم المخزون كل شهرين أو ثلاثة أشهر، في نفس الوقت فإن المركز الرئيسي يحتاج بيانا أسبوعيا عن حجم المخزون في الفروع ولا يهتم بالمبيعات اليومية لتلك الفروع وكيفية بيان كل ثلاثة أشهر.

ترتبط الحاجة لتوقيت المعلومات الرقابية دائما بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى التوقيت. فعند إنزال سلع جديدة إلى السوق لأول مرة يحتاج مدير المبيعات إلى تقرير يومي عن مبيعات هذه السلعة، بينما يحتاج إلى تقرير أسبوعي وشهري عن مبيعات سلعة أخرى قائمة أو معروفة.

وترتبط إدارة الوقت أيضا بتنظيم عملية الرقابة في فترات زمنية تتماشى مع مراحل العملية الإنتاجية، فهناك فترة الرقابة القبلية التي تكون قبل انطلاق العملية الإنتاجية بجميع مراحلها، ثم فترة الرقابة البعدية تكون بعد العملية الإنتاجية.

في النهاية يمكن القول أن عملية الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بعامل الزمن وفي الإدارة الناجحة يجب أن تكون الرقابة حاضرة في مكان وزمان.

¹⁰ علي شريف، مرجع سابق، ص: 188.

¹¹ نفس المرجع، ص: 288.

¹² علي شريف، مرجع سابق، ص: 282.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يستخدم في مختلف المستويات الإدارية لتسيير عنصر الوقت عن طريق الأساليب الكمية والنظرية التي بدورها تنقسم إلى طرق مختلفة تساهم في اختصار الوقت، المخصص لكل نشاط وكسب الوقت الباقي ومن ثمة تقليل التكلفة المادية والمالية في المؤسسة.

كما أنها تعكس الأثر الذي يتركه الوقت على العمليات الإدارية بشتى مجالاتها من تخطيط واتخاذ القرارات والرقابة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لسيرورة

ادارة الوقت

بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز - ميلة

المبحث الأول : الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مجمع سونلغاز

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة

المبحث الثاني : منهجية تصميم استمارة البحث وكيفية

تحليل البيانات المتعلقة بآراء الأفراد العاملين والمسبوقين .

المطلب الأول : منهجية تصميم استمارة البحث

المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بآراء الأفراد العاملين

والمسيرين .

الخلاصة

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لسيرورة ادارة الوقت للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز - ميله

مقدمة

عمدنا في الفصل إلى تحليل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة سونلغاز مديرية التوزيع - ميله - من خلال التعريف بالمؤسسة وتحليل هيكلها التنظيمي وما يحتويه من مهام، ولإثراء الموضوع تقربنا من عمال المديرية وبعض مسيريهي للاستفادة من خبراتهم وآرائهم في هذا المجال، معتمدين في ذلك على استمارة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل واضح ومفهوم والتي تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة، وبعد ذلك عملنا على تحليل البيانات المتعلقة بآراء الأفراد العاملين والمسيرين وتفريغها لتبيان أهمية إدارة الوقت في هذه المؤسسة ومقارنتها مع الدراسة النظرية.

المبحث الأول: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي يعرف اختصارا باسم سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر ومهامه الرئيسية هي: إنتاج ، نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز إضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة وميدان توزيع الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يسمح لها برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98 % ونسبة توغل الغاز ما يفوق 37 % ، وتطمع سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها خاصة في البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مجمع سونلغاز:

منذ صدور قانون 02 - 01 في فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبح اليوم مجمعا يتكون من 26 فرعا إضافة إلى المساهمة الجزئية في 70 شركة أخرى.

1. تاريخ مجمع سونلغاز:

مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يلي:

❖ مرحلة إنشاء الشركة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر ":

وقد تم إنشاؤها في سنة 1947 وهي معروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA تحتكر نشاط إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

❖ مرحلة إنشاء " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ":

بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر حيث تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " التي تحتكر إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

❖ إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أين زودت بـ 05 شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

✓ كهريف: الإنارة وإيصال الكهرباء.

✓ كهركيب: للتركيب والمنشأة الكهربائية.

✓ قناغاز: انجاز شبكات نقل الغاز.

✓ AMC: لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

❖ تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

في سنة 1991 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC والتي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء والغاز داخل التراب الوطني الجزائري.

أما في سنة 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تابعة لوزارة الطاقة والمناجم لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلالية المالية.

❖ تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز:

في سنة 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز إلى شركة ذات أسهم " ش.ذ.أ " دون انشاء شخصية معنوية جديدة لها وتنشط بواسطة فروعها لنشاطات انتاج ونقل وتوزيع الغاز، يقدر رأس مالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري (1500000000000 دج) موزعة على مائة وخمسين ألف سهم (150000 سهم) وفي سنة 2004 أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو ما يعرف بالهولدينغ أي قسمت المؤسسات الموكل إليها المهام الرئيسية إلى فروع تضمن سيرورة نشاطها وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPO).

- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، الوسط، الغرب والشرق وهي:

o سونلغاز توزيع الجزائر (SDA):

وهي شركة مساهمة متفرقة عن مجمع منذ سنة 2006 برأس مال قدره تسعة ملايين دينار جزائري (90000000000 دج) وتغطي نواحي العاصمة، بومرداس، تيبازة، وتتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال و التسويق والتطوير والصيانة لشبكة الكهرباء والغاز.

o سونلغاز توزيع الوسط (SDC):

أنشئت هذه الشركة في جانفي 2006 برأس مال قدره 16242 مليار دينار جزائري وتغطي مناطق البويرة، المسيلة، الجلفة، الاغواط، بسكرة، البزري، ورقلة وفي سنة 2006 تمت إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، تيزي وزو، غرداية، تمنراست حيث تتولى تسيير 1200958 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا في مجال الغاز.

o سونلغاز توزيع الغرب (SDO):

هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأ مال قدره 25 مليار دينار جزائري (250000000000 دج) وتغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

o سونلغاز توزيع الشرق (SDE):

هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأس مال قدره 24 مليار دينار جزائري (240000000000 دج) يقع مقرها بقسنطينة وتغطي هذه الشركة عمليا كافة أنحاء الشرق الجزائري وتضم الولايات التالية: قسنطينة، ميلة، سطيف، جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة، باتنة، أم البواقي، تبسة، قالمة، عنابة، سوق أهراس، مسيلة، برج بوعرييج، الطارف، ولقد ارتأينا أن تكون مديرية ميلة مجالا لدراستنا التطبيقية.

وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز أصبحت توزيع الشرق تحت تسمية " شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ".

المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع - ميلة -

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987 وكانت تابعة لمركز قسنطينة إلا أن الأعمال الموكلة لهذه الشعبة كانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناتجة آنذاك.

وفي سنة 1992 تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية.

وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية.

وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع.

تقع مديرية التوزيع لولاية ميلة في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني وعلى مقربة من المؤسسات التالية:

➤ من لجهة الشمالية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

➤ من الجهة الجنوبية مستشفى الإخوة مغلاوي.

➤ من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.

➤ من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من :

1-الأمانة العامة: (Secrétariat)

وتعمل على تسجيل وتنظيم المراسلات الواردة والصادرة، كما تعتبر أمانة المديرية العامة فيما يخص التبليغ، الإمضاء، التأشير.

2-المكلف بالشؤون القانونية:

يعتبر الناطق القانوني باسم الشركة ويعمل على تمثيل الشركة في النزاعات القانونية كما يعمل على التكفل بالدفاع عن مصالح الشركة وحل كل مشاكلها.

3-المكلف بالأمن الداخلي:

يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال، الموظفين داخل الشركة والسهر على أمن الشركة في حد ذاتها. وتندرج تحت هذه الفئات الثلاثة ما يلي:

أ- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: من مهامه:

- تسيير مختلف قواعد المعطيات والشبكات المحلية.
- مساعدة مختلف المصالح والأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
- حساب وإنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

ب- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: ينحدر من هذا القسم ما يلي:

- مصلحة أشغال الكهرباء: دراسة ومتابعة الأشغال.
- مصلحة أشغال الغاز: دراسة ومتابعة الأشغال الخاصة بتموين الغاز.
- شعبة التسيير والاستثمار (SGI): بدورها تنقسم إلى فرعين هما:

➤ فرع الصفقات:

- برمجة الأشغال المتعلقة بالتموين بالطاقة الكهربائية والغازية للزبائن.
- طلب الرخص القانونية من إدارة الجماعات المحلية (البلدية، الولاية) 3.
- إعداد الطلبات (lettre de commande) (marches – commande).

➤ فرع القروض وأوامر الدفع:

استقبال الفواتير الخاصة بالأشغال المنجزة من طرف المقاولين والعمل وعلى معالجتها وإرسالها إلى قسم المالية والمحاسبة من أجل التقييد والتسديد.

ت - قسم العلاقات التجارية:

يعتبر همزة الوصل الأولى بين الشركة والزبون وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين:

➤ **مصلحة الزبائن:** تعتبر من أهم المصالح على مستوى القسم حيث تعمل على تلقي شكاوي الزبائن وطلباتهم ودراستها بالتنسيق مع باقي أقسام المديرية والوكالات التجارية التابعة للقسم، وتضم هذه المصلحة ثلاث أفواج:

■ **فوج فواتير الإدارات (FSM):** يقوم هذا الفوج بتسيير زبائن الطابع الإداري ومن مهامه ما يلي:

- إرسال الفواتير إلى المستهلك.

- الأمر بقطع التمويل بالطاقة الكهربائية في حالة عدم تسيير الفاتورة في الآجال المحددة.

- الأمر بإرجاع التمويل في حالة تسديد الزبون للديون.

■ **فوج الخزينة (trésorerie):** يقوم هذا الفوج بمتابعة كل التحركات المالية ومن مهامه ما يلي:

- استعمال ما يعرف بـ " les caisses " التي توضح حركة الأموال الآتية من مختلف الوكالات التجارية.

- مركزية " les caisses " التي ترسل إلى قسم المحاسبة والمالية من أجل التقييد.

- مراقبة حركة الأموال بالحساب الجاري (ccp) والحساب البنكي (BNA).

كما تنتمي إلى قسم العلاقات التجارية أربع وكالات تجارية موزعة على تراب الولاية الهدف منها تقريب الشركة من الزبون وهي:

✓ الوكالة التجارية بشلغوم العيد.

✓ الوكالة التجارية بفرجيوة.

✓ الوكالة التجارية بتاجنانت.

✓ الوكالة التجارية بميلة.

➤ **مصلحة التقني التجاري:** تهتم بمتابعة وتسيير الزبائن الجدد من يوم وضع طلباتهم إلى يوم وضعهم تحت الخدمة سواء تعلق الأمر بالكهرباء أو الغاز وتتم هذه المتابعة على المراحل التالية:

- استقبال طلب الزبون وتسجيل طلبه وفق رقم تسلسلي.
- إرسال الملف إلى قسم الدراسات والأشغال.
- إنشاء ورقة العتاد.
- إرسال التقدير المالي للزبون.
- استقبال الأمر بالفوترة ومقارنتها مع ورقة تشفير العتاد.
- إصدار ورقة الأمر بتنفيذ الأشغال.
- إصدار الأمر بالوضع تحت الخدمة وإرساله إلى الوكالة التجارية المعنية من أجل وضع العدادات.

ث - **قسم تقنيات الغاز:** ومن مهامه مايلي:

- صيانة شبكة الاستغلال الخاصة بالغاز.
- ضمان ما يعرف بـ les carages à gaz ; poste de détente ; chambre à vane
- ضمان نوعية الخدمة المقدمة والسهر على سيرورتها.
- إصلاح مختلف النقائص على مستوى شبكة الغاز.
- تطوير شبكة الغاز (étude)

ج - **قسم تقنيات الكهرباء:**

- صيانة شبكة الاستغلال الخاصة بالكهرباء.
- ضمان نوعية الخدمة المقدمة والسهر على سيرورتها.

- إصلاح مختلف النقائص على مستوى شبكة الكهرباء.

- تطوير شبكة الكهرباء.

ح- **قسم المالية والمحاسبة:** ظهر هذا القسم في جانفي 2006 وينقسم إلى:

➤ **مصلحة المحاسبة:** وتتمثل مهامها في ما يلي:

- تقييد (caisses comptable) التي توضح حركة الأموال.
- تقييد العميات المغلفة بالموردين (fournisseurs).
- إجراء عملية المراقبة لمختلف الحسابات (rapprochement).
- إعداد جدول حسابات النتائج (TCR).
- إعداد التصريح الجبائي (G n°).
- إعداد الميزانية الختامية.

➤ **مصلحة المالية:** تقوم بالعمليات التالية:

- تسديد الموردين (إعداد الأوامر بالدفع) (les ordres de virement)
- متابعة تحركات الأموال.
- تسديد العمليات المختلفة. (ODS).

➤ **مصلحة لميزانية ومراقبة التسيير:** تتمثل مهامها في:

- مراقبة التسيير (حسابات المجموعة 6 و 7).
- إعداد الميزانية التقديرية.

➤ **مصلحة الإدارة:** تكمن مهماتها في:

- إعداد رواتب العمال.
- التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي وإرسالها إلى مصلحة المالية من أجل التسديد.

➤ **مصلحة التكوين:** تتولى المهام التالية:

▪ التوظيف.

▪ إعداد مخطط التكوين (plan de formation).

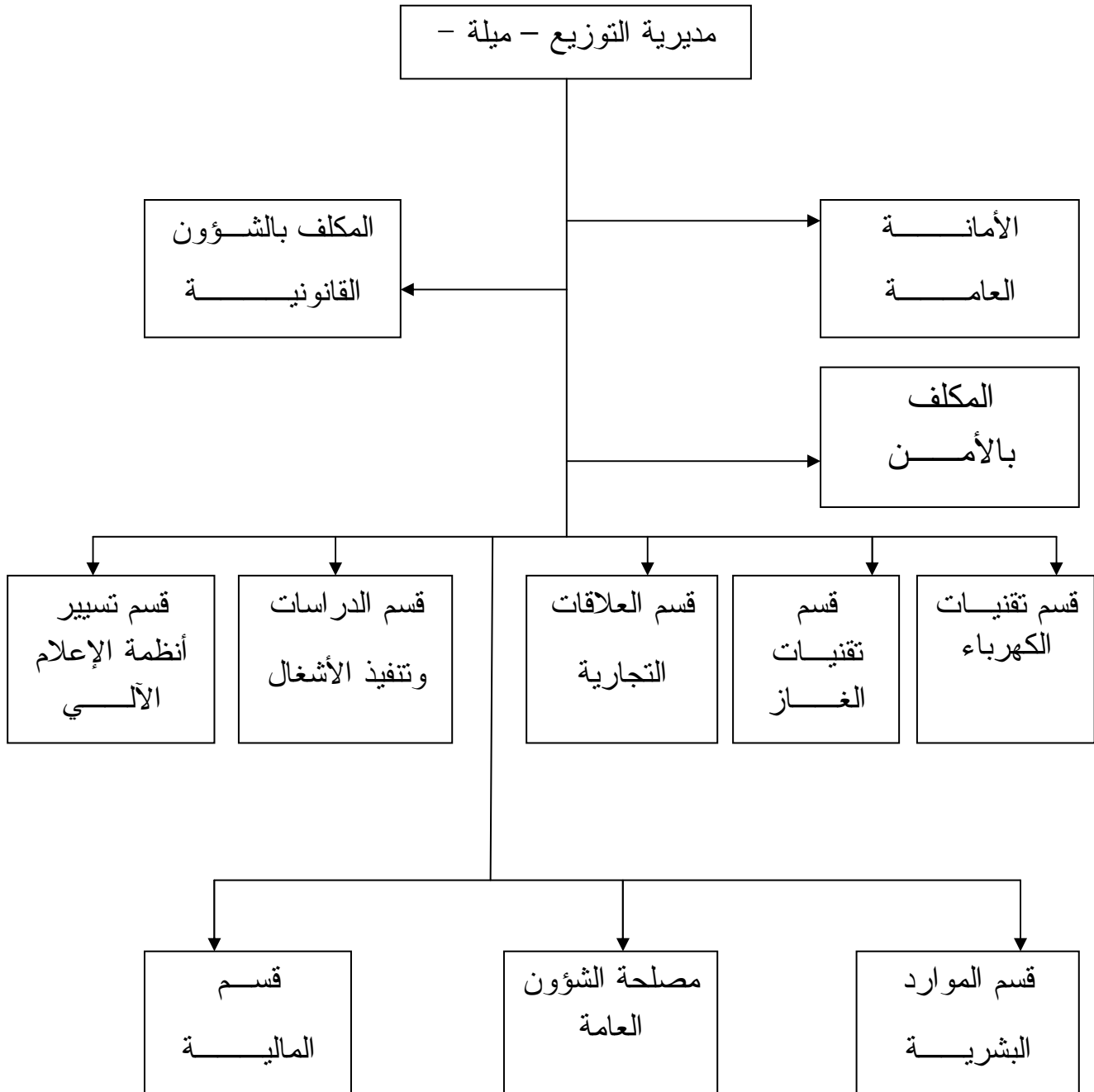
▪ تسيير المستخدمين.

خ- **شعبة الشؤون العامة:** ينقسم إلى:

➤ **فوج الوسائل:** يشرف على توفير المستلزمات الضرورية لمختلف المصالح بالمديرية.

➤ **حظيرة السيارات:** تهتم بالمتابعة اليومية للسيارات فيما يخص صيانة الأعطاب التأمينات ... الخ.

الشكل (08) الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز مديرية التوزيع - ميلة :-



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق من شركة سونلغاز - مديرية التوزيع ميلة

المبحث الثاني : منهجية تصميم استمارة البحث و كيفية تحليل البيانات المتعلقة بأراء الأفراد العاملين والمسيرين و بياناتهم الشخصية .

سنتناول في هذا المبحث كيفية تصميم الاستمارة و محاولة الاجابة على الاسئلة المطروحة و تحليلها

المطلب الأول : منهجية تصميم استمارة البحث

من أجل الالتزام بالموضوع و فهمه ارتأينا القيام باستجوبات في شكل استمارة معلومات و هي تتضمن أسئلة تتعلق بموضوع البحث كل سؤال يحتوي على اقتراحات (أجوبة) و قد وزعت هذه الشتمارة عينة الدراسة المكونة من 40 فرد من عمال الشركة الجزائرية بالكهرباء و الغاز بميلة .

كيفية اختبار العينة : لقد أخذنا بعينة الاعتبار بعض أفراد المجتمع الدراسة 40 فرد لعمال الشركة الجزائرية الكهرباء و الغاز بذلك لم نجد أي صعوبة في الحصول على المعلومات و الوصول إلى النتائج المرضية و ذلك من خلال إعداد استمارة البحث

المرحلة الاولى : تم إعداد أسئلة مع الأخذ بعينة الاعتبار معطيات الجانب النظري ، و ذلك بعد أن تم اعدادها و ترتيبها بطريقة التي تخدم البحث

المرحلة الثانية : قمنا بطبع الاستمارة و أخذ نسخ منها و توزيعها على العينة محل الدراسة وقد قسمنا إلى نصفين:

- قسم خاص بالبيانات الشخصية .
- قسم خاص بأراء الأفراد العاملين يتكون من 11 سؤال.
- قسم خاص بأراء المسيرين يتكون من 10 أسئلة .

المطلب الثاني : تحليل البيانات العامة للأفراد العاملين و المسيرين .

أولا : البيانات الشخصية :

تشكل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا موجهها لمسار الدراسة الميدانية على إعتبار أن البيانات الشخصية تعطينا صفات و خصائص المجتمع المدروس و هذه الخصائص تشكل المقدمات الأساسية لتحديد و تفسير البيانات المتعلقة بالدراسة . و في هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الشخصية لدرستنا الراهنة تتكون من أربعة أسئلة تدور حول : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، مدة العمل .

الجنس :

جدول 01 : * بالنسبة للمسيرين :

البدائل الفئات	المسيرين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أنثى	00	00
ذكر	09	100
المجموع	09	100

تشير البيانات الإحصائية المتمثلة في الجدول 1 إلى أن كل المسيرين بنسبة 100% ذكور، و هذا راجع إلى خبرتهم و كفاءتهم في العملية الإدارية .

جدول 02 : * بالنسبة للعاملين :

البدائل الفئات	العاملين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أنثى	10	32
ذكر	21	68
المجموع	31	100

تشير البيانات الإحصائية المتمثلة في الجدول 02 إلى أن نسبة الذكور العاملين تفوق نسبة الإناث حيث أن نسبة الإناث تقدر ب 32 % أما نسبة الذكور فقدت ب 68% .

السن :

جدول 03 : * بالنسبة للمسيرين :

البدائل الفئات	المسيرين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أقل من 30	02	22
أكثر من 30 و أقل من 40	03	33
أكثر من 40 و أقل من 50	04	45
المجموع	09	100

يتضح لنا من خلال الجدول 03 أن أكبر نسبة و هي 45% حازت عليها الفئة أكثر من 40 و أقل من 50 لتأتي بعدها الفئة أكثر من 30 و أقل منه 40 و التي إستحوذت على نسبة 33% أما الفئة التي أقل من 30 فقد حازت على أقل نسبة و هي 22 % ، و مما سبق نلاحظ أن مسيرين شركة سونلغاز أغلبهم تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 .

جدول 04 : * بالنسبة للعاملين :

البدائل الفئات	العاملين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أقل من 30	05	16.12
أكثر من 30 و أقل من 40	19	61.29
أكثر من 40 و أقل من 50	07	22.58
المجموع	31	100

تشير البيانات الإحصائية المتمثلة في الجدول 04 أن أكبر نسبة هي 61.29% و التي إستحوذت عليها الفئة الأكثر من 30 و أقل من 40 ثم تليها الفئة أكثر من 40 و أقل من 50 بنسبة 22.58% لتأتي في الأخير الفئة الأقل من 30 بنسبة 16.12% ، و من خلال هذا نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 .

المستوى التعليمي :

جدول 05 : * بالنسبة للمسيرين :

البدائل الفئات	المسيرين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
إبتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	00	00
جامعي	09	100
المجموع	09	100

تبرز الشواهد الكمية في الجدول 05 المتعلق بالمستوى التعليمي للمسيرين أن نسبة المستوى الابتدائي و المتوسط و الثانوي معدومة ، بينما إستحوذ المستوى الجامعي على النسبة الكلية و هي 100% .

جدول 06 : * بالنسبة للعاملين :

البدايل الفئات	العاملين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
ابتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	20	64.52
جامعي	11	35.48
المجموع	31	100

يتضح لنا من خلال الجدول 06 المتعلق بالمستوى التعليمي للعاملين أن نسبة المستوى الابتدائي و المتوسط معدومة ، في حين أن أغلبية العاملين من مستوى ثانوي بنسبة 64.52% أما المستوى الجامعي فقدرت بنسبة ب 35.48% .

الأقدمية في العمل :

جدول 07 : * بالنسبة للمسيرين

البدايل الفئات	المسيرين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أقل من 05	02	22.23
من 05-أقل من 10	03	33.33
من 10 - فما فوق	04	44.44
المجموع	09	100

يتجلى لنا من خلال الجدول 07 أن نسبة 44.44% من العينة الخاصة بالمسيرين تتراوح أقدميتها من 10 سنوات فما فوق في حين أن نسبة 33.33% تتراوح أقدميتهم في العمل بين 05 و أقل من 10 أما أقل بنسبة و هي 22.23% فأقدميتها تكون أقل من 5 سنوات .

جدول 08 * بالنسبة للعاملين :

البدائل الفئات	العاملين	
	التكرار (ع)	النسبة (%)
أقل من 05	05	16.12
من 05-أقل من 10	09	29.04
من 10 - فما فوق	17	54.85
المجموع	31	100

من خلا الجدول 08 يتضح لنا أن أغلبية العاملين و نسبة 54.85 % تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 سنوات فما فوق في حين نجد أن ما نسبة 29.04 % تتجلى أقدميتهم في العمل من 05 إلى أقل من 10 سنوات أما أقل نسبة فهي 16.12% و التي تتراوح أقدميتها إلى أقل من 05 سنوات و هذا يدل على أن أغلبية عمال شركة سونلغاز لهم خبرة كبيرة في العمل .

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بأراء الأفراد العاملين .

سؤال 1 : ماذا يعني لكم مفهوم إدارة الوقت ؟

من خلال إطلاعنا على إجابة الأفراد العاملين لاحظنا أن أغليبيتهم و بنسبة 64.51% تمحورت إجابتهم على أن مفهوم إدارة الوقت هو العمل على استغلال الوقت باعتباره عنصر حيوي و هام في ترشيد العملية الإدارية، في حين أن ما نسبته 22.59% أجمع على أن إدارة الوقت هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في المعوقات الخارجة عن إرادته ، أن ما نسبته 12.90% كانت إجابتهم على أن إدارة الوقت هي القيام برسم الجداول التحليلية و الفترات الزمنية . و من هنا نلاحظ أن أغلبية الموظفين يدركون أهمية عنصر الوقت داخل المؤسسة و مدى مساهمته في تفعيل العملية الإدارية للحصول على أفضل النتائج في وقت يحدد من خلال إستغلاله أحسن إستغلال و دراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة

- من خلال مقارنة إجابات الأفراد العاملين مع إجابات المسيرين نلاحظ أن هناك اختلاف في آرائهم ، حيث أن أغلبية المسيرين يرون أن مفهوم إدارة الوقت هو القيام برسم الجداول التحليلية و الفترات الزمنية ، أما الموظفون فقد أجمع أغليبيتهم أن مفهوم إدارة الوقت هو العمل على استغلال الوقت باعتباره عنصر حيوي و هام في ترشيد العملية الإدارية .

سؤال 2 : ماهي الأساليب الأكثر إستعمالا لتوفير الوقت في مؤسستكم ؟

أجمع أغلبية الموظفين بنسبة 80% على أن الأساليب الأكثر إستعمالا لتوفير الوقت هو القيام بجدولة الاعمال و النشاطات اليومية و الأسبوعية بشكل دقيق و نسبة 20% أشاروا إلى ضرورة تقسيم هذه الأعمال داخل المؤسسة .

من خلال ما سبق نلاحظ ان الأفراد العاملين يحاولون إيجاد أفضل السبل لتوفير الوقت من أجل إحداث التغيير في الإتجاهات و المفاهيم و السلوك في كيفية إستخدام الوقت باعتباره مورد نادر إستخداما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و الوصول إلى نتائج مرضية .

- و من خلال مقارنة إجابة الأفراد العاملين و إجابة المسيرين نلاحظ أن آرائهم مختلفة حيث أن أغلبية العاملين يرون بأن الأساليب الأكثر استعمالا هي القيام بجدولة الأعمال اليومية و الأسبوعية بشكل دقيق ، أما المسيرين فهم يرون أن الأساليب الأكثر استعمالا لتوفير الوقت هي تخصيص ملفات لمتابعة القرارات .

سؤال 3 : هل الأعمال يتم تنفيذها و وفقا لبرنامج زمنية مسبقا ؟

أجمع أغلبية الأفراد العاملين بنسبة 87.10% على أن الأعمال و النشاطات التي توجد في المؤسسة تتم وفقا لتخطيط مسبق، و ذلك للاستفادة من الوقت أكثر و بالتالي تحقيق النجاح و الاستقرار و ضمان تسير العمل بصورة منتظمة، في حين أن نسبة 12.90% كانت إجابتهم على أن الأعمال لا تتم وفق تخطيط مسبق .

سؤال 4 : ماذا يعني لكم مفهوم ضياع الوقت ؟

أغلبية الأفراد العاملين و بنسبة 80.65% أجمعوا على أن مفهوم ضياع الوقت هو عبارة عن مجموعة من الظروف و الأحداث و العوامل التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله، إضافة إلى أن ما نسبته 19.35% يرون أن ضياع الوقت يعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة و العمليات و المهام التي تأخذ جزء كبير من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف.

سؤال 5 : ماهي في رأيكم مصادر ضياع الوقت في مؤسستكم ؟

من خلال إطلاعنا على إجابة الأفراد العاملين لا حظنا أن الآراء تختلف حول مصدر ضياع الوقت ، فهناك و بنسبة 35.48% يرى بأن مصدر ضياع الوقت يعود إلى الفرد العامل في حد ذاته ، و بنسبة 38.71% يرى بأنه يعود إلى الأشخاص الزائرين في حين أن ما نسبته 25.81% يرى بأنه يعود إلى الزبائن.

و من هنا نستخلص أن مصادر ضياع الوقت متنوعة . و تختلف من شخص إلى آخر ، فالبعض يرجعها إلى الشخص نفسه و ذلك لعدم توفر المعرفة و المهارة من أجل تنظيم و إدارة الوقت و إستمارة شكل جيد في حيث يرجعها البعض الآخر إلى أشخاص آخرين (الزائرين و الزبائن) في هذه الحالة يكون ضياع الوقت مفروضا على الفرد باعتباره لا يتحكم في الزيارات المفاجئة له .

سؤال 6 : إلى ماذا تعود أسباب ضياع الوقت عند التنفيذ ؟

أجمع أغلبية الأفراد العاملين بنسبة 90.32% على أن السبب ضياع الوقت عند التنفيذ يعود إلى ضعف المشاركة في إتخاذ القرار ذلك لأن عدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم و مساعد رقم و عدم السماح لهم بذلك عن طريق تقديم آرائهم إقتراحاتهم يؤخر الرؤساء من الوصول إلى القرار المناسب و يضيع جزء من وقتهم كان بالامكان توفيره بعملية السماح بالمشاركة .

سؤال 7 : تعدد المستويات الإدارية و طول خطوط الاتصال أحد أسباب ضياع الوقت هل يؤثر هذا على أداء مؤسستكم ؟

أجمع أغلبية الأفراد العاملين و بنسبة 95% على أن هذا العامل يؤثر على أداء المؤسسة و ذلك لأنه يبعث قمة الهرم الإداري عن قاعدته و طول خطوط الاتصال يؤخران وصول القرارات و الأوامر و التعليمات من القمة إلى القاعدة كما يؤخر وصول التغذية العكسية المرتدة بين المعلومات من التنفيذ على شكل تقارير المتابعة و الرقابة من القاعدة إلى القمة .

سؤال 8 : ما هي الأدوات الرقابية المستعملة في مؤسستكم ؟ و ما مدى مساهمتها في توفير الوقت ؟

يرى أغلبية العاملين أي بحوالي ما نسبته 99% أن الرقابة الشخصية (لجنة رقابية) هي الأداة الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة لكنها لا تساهم بشكل كبير في توفير الوقت ، فبعض المسؤولين ينتهجون رقابة مستبدة تؤدي إلى شل حرية العامل و الضغط عليه مما يؤدي إلى تخوفه من ارتكاب الأخطاء الأمر الذي يؤدي به إلى إعادة النظر عدة مرات في عمله و هذا سبب كافٍ يؤدي إلى ضياع الوقت كما أن عدم اعتماد المؤسسة على أدوات الرقابة الحديثة مثل الميزانية التقديرية يؤدي إلى ضياع الوقت .

سؤال 9 : ماهي انواع الاتصال الموجودة في مؤسستكم ؟

أجمع أغلبية الأفراد العاملين بنسبة 98% على أن الاتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة هو الاتصال الحديث (الهاتف ، الفاكس ، الانترنت) و الذي يساهم بنسبة معتبرة في توفير الوقت إلا أنه قد يساهم في ضياع الوقت وذلك لكثرة الاتصالات بدون مبررات التي لا تدخل في نطاق العمل الإداري ، وهذا يعود بالآثر السلبي على أداء المؤسسة .

سؤال 10 : انخفاض مستوى كفاءة عملية التدريب و التنمية احد أسباب ضياع الوقت ، كيف يتم التصرف إتجاه هذا الوضع في حالة تواجد هذا العامل في مؤسستكم ؟

لا حظنا أن أغلبية الأفراد العاملين بنسبة 96% أجمعوا أن محاولة تحسين مستوى كفاءة عملية التدريب و التنمية تتمعن طريق تخطيط و تنفيذ برنامج تدريب و تنمية فعالة لزيادة مهارة العاملين .

و من خلال ما سبق نلاحظ أن عملية تنفيذ برامج التدريب و التنمية بشكل فعال يساهم في تحسين قدرة العامل على أداء عمله بشكل أفضل و كسبه أنماط الوقت بسبب كثرة الأخطاء و الاعمال التي بسببها العاملون نتيجة ضعف كفاءتهم في العمل و سوء سلوكهم أحيانا .

سؤال 11 : ما هي الإجراءات المتخذة في مؤسستكم للقضاء على أسباب ضياع الوقت ؟

لا حظنا أن هناك اختلاف بين آراء الأفراد العاملين فيما يخص إجراءات القضاء على أسباب ضياع الوقت ، فهناك من يرجعها إلى توزيع العمل على الوحدات الإدارية بشكل متوازي و ذلك بنسبة 30% أما ما نسبته 40% يرجعها إلى إدخال وسائل اتصال حديثة ووضع نظام رقابة فعال بنسبة 20% و تبني نظام معلومات فعال بنسبة 10% .

ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بأراء المسيرين :

بما أننا أجرينا البحث في مؤسسة تتكون من عدة فروع فإن لكل فرع من فروع رئيسها و قد قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع مدراء الفروع و نلخص إجابات المقابلات الشخصية فيما يلي :

السؤال 1 : ماذا يعني لكل مفهوم إدارة الوقت و مامدى تطبيقه بمؤسستكم ؟

تمحورت إجابتهن على الجميع بين مفهومين هما :

- إدارة الوقت هي القيام برسم الجداول التحليلية و الفترات الزمنية بنسبة 55.55% .
 - إدارة الوقت هي العمل على استغلال الوقت باعتباره عنصر حيوي و هام في ترشيد العملية الإدارية بنسبة 44.45% .
- من خلال إجابة المسيرين نلاحظ أن إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يلجأ إليه و يستخدمه المسيرين في مختلف المستويات الإدارية حيث يمكن بواسطته أن يخططوا و ينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المؤسسة

السؤال 2 : كيف يتم توزيع وقتكم طوال فترة عملكم في المؤسسة ؟

جاءت الإجابة كما يلي :

يتم توزيع الوقت في المؤسسة كما هو مخطط له بنسبة 55.55% إضافة إلى توزيعه تماشيا مع المواعيد المحددة لكل نشاط بنسبة 44.45% .

من خلال الإجابة نلاحظ أن المدير الناجح يستطيع توزيع وقته توزيعا جيدا شريطة أن يكزن توازن بين توزيع الموارد البشرية و البناء التنظيمي ، كذلك يجب التطرق العوامل المؤثرة في كفاءة و قدرة المدير على توزيع وقته و تتمثل في نوعية النشاط و طبيعة العمل بيئة العمل الأجهزة المساعدة .

السؤال 3 : ماهي الأساليب الأكثر استعمالا لتوفير الوقت في مؤسستكم ؟

جاءت الإجابة كما يلي :

الأسلوب الأكثر استعمالا لتوفير يتمثل في تخصيص ملفات لمتابعة القرارات بنسبة 66.66% إضافة إلى ترتيب المواعيد و تحديدها مع السكرتيرة بنسبة 33.34% من خلال إجابة المدير نلاحظ أن هذه الأسباب تلعب دورا كبيرا في العمل على توفير الوقت و استغلاله استغلالا جيدا يعود بآثار ايجابية على التنظيم و الأفراد .

السؤال 4 : إلى ترجع أسباب ضياع الوقت في رأيكم ؟

* من خلال إجابة المسيرين نلاحظ أن هناك اختلاف في تحديد سبب ضياع الوقت فهناك من يرجعه إلى المكالمات الهاتفية بنسبة 44.45% و الزيارات الشخصية بنسبة 33.33% و البعض يرجعها إلى عدم توفير أنظمة معلومات كافية بنسبة 22.22% .

فبالنسبة للاتصالات الهاتفية الشخصية من قبل الزملاء و الأصدقاء من داخل المؤسسة أو من خارجها تؤدي إلى صدر الوقت و تعطيل إنجاز المهام و الوجبات الملفات على عاتق المدير ، كذلك بالنسبة لزيارات الشخصية .

السؤال 5 : نعرف أن المركزية أحد الأساليب المتبعة في المؤسسة ، ما مدى مساهمته في ضياع الوقت في مؤسستكم ؟

كانت الإجابة بأن أسلوب المركزية لا يوجد في المؤسسة لأنه لا توجد قرارات تحد في نشاط المكاتب و الصلاحيات الخاصة بكل نشاط بنسبة 88.88% .

لكن يبقى الأسلوب المركزي دوائر سلبية داخل المؤسسات التي تعتمد باعتباره سبب في تعطيل القرارات فإذا وجدت هناك حالة تتطلب السرعة في اتخاذ القرار لا يمكن متابعتها إلا إذا تمت الموافقة عليها من طرف الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم وصول القرار إلى منفذه في الوقت المناسب .

السؤال 6 : ما مدى التزامكم بعاملي التوقيت السليم و الجدولة الزمنية؟

* أجمع المسيرين على أن هذا العامل يتم بشكل متوسط داخل المؤسسة بنسبة 77.78% و هذا راجع إلى ذهنيات الأفراد و المواقف و الظروف التي تواجههم يوميا أما ما نسبته 22.22% كانت إجابتهم على أن هذا العامل ضعيف . من خلال إجابة المسيرين نلاحظ أنه من أجل الالتزام بهذا العامل يجب عليهم أن يقوموا برسم الجداول التحليلية و الفترات الزمنية التي يتطلبها انجاز كل نشاط كما يجب مراعاة التنسيق في وضع التوقيت الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تتضمنها الخطة، فالتوقيت السليم الذي يحدد ساعة البدء لكل نشاط و ساعة الانتهاء منه يؤدي إلى حل العديد من المشاكل و الحد من إضاعة الوقت .

كما أن المسيرين يقومون بتقسيم العمل في المؤسسة يتم بين الفترة الصباحية و الفترة المسائية لكل يتم التركيز على العمل في الفترة الصباحية .

السؤال 7 : هل يوجد نظام معلومات في مؤسستكم ؟ وإن وجد ما مدى مساهمته في تحسين سير الوقت ؟

أجمع كل المسيرين على أن المعلومات تجمع ببذل جهد كبير الذي عدم وجود شبكة معلومات آلية من خلال إجابة المسيرين إفتقار المؤسسة لمثل هذا النظام المعلوماتي يجعل عملية جمع المعلومات و توفيرها سيستغرق وقت طويل يعتبر ضياع للوقت .

السؤال 8 : عدم كفاءة العملية الإدارية أحد أسباب ضياع الوقت إلى ماذا يرجع ذلك ؟

هناك اختلاف بين آراء المسيرين فهناك من يعتبران التخطيط غير فعال يؤدي إلى ضياع الوقت و ذلك بنسبة 55.56% و هناك من يرى أن سوء التنظيم و ذلك بنسبة 22.22% يؤدي إلى ضياع الوقت كما أن عدم وجود نظام رقابي فعال أحد أسباب ضياع الوقت و ذلك بنسبة 22.22% .

لكن في الواقع نقول أن جميع هذه العوامل تؤدي إلى ضياع الوقت إن لم يتمكن من التحكم فيها و ضبطها فعدم الدقة يجعل عملية وضع الخطة غير سلمية و تأخذ وقتا إضافيا.

السؤال 9 : ما مدى مساهمة عملية تفويض السلطة في توفير الوقت ؟

كانت الإجابة على النحو التالي :

إن تفويض السلطة يمكن أن يحرر الكثير من وقت المدير و يريحه من بعض المسؤوليات ادا فوض المسؤوليات لمن يستحقها و ذلك بنسبة 88.88% .

ادن نقول أن التفويض يكون فعالا عندما نخطط له بعناية و عندما نعتني جيدا بالشخص المناسب الذي سيفوض اليه جزء من مسؤولياتنا .

السؤال 10: ما مدى فعالية ادارة الوقت في مؤسستكم بصفة خاصة و في المؤسسات العمومية بصفة عامة ؟

كانت الإجابة بأن فعالية ادارة الوقت متوسطة و ذلك بنسبة 77.77% . فرغم ادراك الافراد بمدى أهمية الوقت كعنصر فعال داخل المؤسسة الا انه لا يلقى اهتماما من طرفهم و هذا راجع الى عدة عوامل قد تكون ناجمة عن الافراد في حد ذاتهم كاختلاف الدهنيات و قد يكون خارج عن نطاقهم .

و في الاخير نقول ان ادارة الوقت أسلوب اداري لا بد من توفره داخل المؤسسة و العمل على ربطها بمختلف الوظائف الادارية من اجل ضمان السير الحسن لأداء المؤسسة و الافراد .

خـلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية لعملية إدارة الوقت بناء على ما قمنا به من بحث و محاولة اكتشاف أهمية عنصر الوقت داخل المنظمة و الأسباب التي تؤدي إلى ضياعه و أهم الإجراءات المتبعة للقضاء على هذه الأسباب و استخلصنا من خلال الإجابات أن عنصر الوقت يعتبر عنصر ثمين و مورد نادر يتطلب استثماره بأحسن الطرق و ذلك للوصول إلى أفضل النتائج المرضية أي أنه يحتاج إلى إدارته لكن على الرغم من إدراك الأفراد بأهمية هذا العنصر إلا أنه قد يثبت غياب بعض القيم في التعامل مع هذا المورد داخل المؤسسة .

الخاتمة

من خلال الدراسة التي أجريناها سواء على الجانب النظري أو على مستوى الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى المؤسسة محل التربص يمكننا أن نقول بأن عملية إدارة الوقت داخل المؤسسة سواء كانت خدماتية، تجارية أو اقتصادية يشكل محورا هاما في حياة المؤسسة و الأفراد مما يسمح لهم بتحقيق الأهداف المرجوة في المستقبل و ذلك من خلال التحكم في الوقت عن طريق تسجيله و تحليله و معرفة أسباب ضياعه لإيجاد أفضل السبل من أجل القضاء على المسببات ومن خلال تحليلنا لاستمارة البحث حاولنا التعرف على اهم الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت في أوساط كل من الأفراد العاملين و المسيرين وانطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها حول موضوع دراستنا حاولنا تحديد أهم المشاكل التي تعترض عملية تفعيل عنصر الوقت و خاصة في المؤسسة محل الدراسة.

النتائج ج : و تتمثل في النقاط التالية :

1. عدم كفاءة العملية الإدارية مما يؤدي إلى ضعف المعرفة و المهارة الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة .
2. ضعف المشاركة في اتخاذ القرار و بالتالي يؤدي إلى هدر الوقت .
3. غياب المعلومات و البيانات الكافية للتخطيط الفعال .
4. عدم الانضباط بالتوقيت السليم و الجدولة الزمنية .
5. عدم كفاية المعلومات و ضعف فعالية نظم الاتصالات مما يؤدي إلى تردد العاملين كثيرا على المديرين الاستفسار و التساؤل عن كيفية أداء العمل .
6. الفشل في تفويض السلطة مما يؤدي إلى تزايد حجم العمل بالقياس إلى الوقت المخصص له .
7. عدم وجود نظام رقابي فعال .
8. المجالات الاجتماعية و الزيارات المفاجئة للغير و الانشغال بالمكالمات الهاتفية الخاصة .
9. عدم توفر أنظمة المعلومات كاملة داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة .

التوصيات :

بعد تحليلنا و العقبات التي تعيق تحسين أداء المؤسسة من خلال مضيعة الوقت تقدمنا بمجموعة من الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين و معالجة أسباب ضياع الوقت التي سبق الإشارة إليها في الدراسة النظرية و التطبيقية و التي يمكنك تلخيصها فيما يلي :

1. التروي و دراسة القرارات بشكل جيد قبل إتخاذها من قبل أصحاب السلطة لتكوين نتائج ناجحة و فعالة لا تحتاج إلى ترميم و إعادة النظر .
2. توفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفعالية و الكفاءة و تنظيم عملية الاتصال
3. توفير نظام المعلومات و الاستفادة منح في التقييم الموضوعي للأحداث و تحليلها بعد ذلك في التقدير السليم للموقف أو لا بأول .
4. تحديد النشاطات حول أولويتها بشكل منظم و العمل على انجازها وفقا للأولويات .
5. محاولة التحكم في أعداد الزائرين و ذلك عن طريق وجود مسئول أو مساعد كفؤ لغربلة الزائرين و التعامل معهم ، بشرط أن يتوفر في المسئول اللياقة و المهارة العالية للتعامل مع الغير .
6. العمل بناء على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين .

و في الأخير نأمل أن تزيد المؤسسات من اهتمامها بعملية إدارة الوقت و أن تعمل على تحسين استغلال الوقت الذي يكفل النتائج الإيجابية المرضية للإدارة و الأفراد العاملين .

استمارة بحث خاصة بكيفية إدارة الوقت بشركة سونلغاز - ميلة -

هذه الاستمارة تم إعدادها وطرحها بغرض بيداغوجي الغرض منه إعداد مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير لذلك نرجو من أفراد العينة المعنية بالاستمارة أخذها بكل جدية ومساعدتنا على إنجاز هذا العمل في ظروف حسنة.

تعليمات عامة لملأ الاستمارة:

1. لا تكتب الاسم واللقب.

2. تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

3. شكرا على تعاونكم.

أولا : البيانات الشخصية للعاملين :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : أقل من 30 ☐ أكثر من 30 و أقل من 40 ☐ أكثر من 40 و أقل من 50 ☐

المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

مدة العمل : أقل من 05 ☐ من 05 و أقل من 10 ☐ من 10 فما فوق ☐

ثانيا : بيانات متعلقة بآراء العاملين

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

السؤال 01: ماذا يعني لكم مفهوم إدارة الوقت؟

1. إدارة الوقت هي العمل على استغلال الوقت باعتباره عنصرا حيويا وهاما في ترشيد العملية

الإدارية. ☐

2. إدارة الوقت هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في المعوقات الخارجية

عن إرادته. ☐

3. إدارة الوقت هي القيام برسم الجداول التحليلية والفترات الزمنية التي يتطلبها

كل نشاط. ☐

السؤال 02: ما هي الأساليب الأكثر استعمالا لتوفير الوقت في مؤسستكم؟

1. القيام بجدولة الأعمال والنشاطات اليومية والأسبوعية بشكل دقيق. ☐

2. محاولة البحث عن أسباب مضيعات الوقت. ☐

3. القيام بتقسيم الأعمال بين الوحدات التنظيمية الموجودة بالمنظمة. ☐

السؤال 03: هل الأعمال يتم تنفيذها وفقا لبرنامج زمنية مسبقا؟

1. نعم ☐ لا ☐

السؤال 04: ماذا يعني لكم مفهوم ضياع الوقت؟

1. ضياع الوقت عبارة عن مجموعة من الظروف والأحداث والعوامل التي تقع أو تحدث مع

الفرد أثناء أدائه لعمله. ☐

2. ضياع الوقت هو توظيف واستمارة غير مناسبين وغير سليم للوقت الذي تملكه وله قيمة

وثلث. ☐

السؤال 05: ما هي في رأيكم مصادر ضياع الوقت في مؤسساتكم؟

هل تعود إلى: - الفرد العامل نفسه.

- الأشخاص الزائرين له.

- الزبائن.

وإذا كانت هناك عوامل أخرى أذكرها؟.

السؤال 06: إلى ماذا تعود أسباب ضياع الوقت عند التنفيذ؟

1. ضعف التحفيز لدى الأفراد.

2. ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية.

السؤال 07: تعدد المستويات الإدارية، وطول خطوط الاتصال، أحد أسباب ضياع الوقت، هل يؤثر العامل على أداء مؤسساتكم.

نعم لا

السؤال 08: ما هي أدوات الرقابة المستعملة في مؤسساتكم وما مدى مساهمتها في توفير الوقت؟

1. الرقابة الشخصية (لجنة رقابية).

2. استخدام أدوات رقابية حديثة تساعد على اختصار الوقت.

السؤال 09: ما هي أنواع الاتصال الموجودة في مؤسساتكم؟

1. الاتصال المباشر

2. أدوات الاتصال الحديثة

أي هذه الأدوات تفضلون؟ أذكرها؟

السؤال 10: انخفاض مستوى كفاءة عملية لتدريب والتنمية أحد أسباب ضياع الوقت، كيف يتم

التصرف اتجاه الوضع في حالة تواجد هذا العامل في مؤسستكم؟

1. تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية فعالة لزيادة مهارة العاملين.

2. توفير أشخاص مختصين في عملية التدريب.

السؤال 11: ما هي الإجراءات المتخذة في مؤسستكم للقضاء على أسباب ضياع الوقت؟

1. توزيع العمل على الوحدات الإدارية، بشكل متوازن وعادل.

2. وضع نظام رقابة فعال.

3. إدخال وسائل اتصال حديثة.

4. تبني نظام معلومات فعال.

وإذا كانت هناك إجراءات أخرى أذكرها.

استمارة موجهة الى مسيري الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بميلة

إن هذه الاستمارة تم إعدادها و طرحها بغرض بيداغوجي بحث الغرض منه إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير نرجو من أفراد العينة بالاستمارة أخذها بكل جدية مساعدتها على هذا العمل في ظروف حسنة .

تعليمات عامة لملأ الاستمارة

- 1- لا تكتب الاسم و اللقب
 - 2- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة
 - 3- شكرا على تعاونكم
- أولا : البيانات الشخصية للعاملين :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : أقل من 30 ☐ أكثر من 30 و أقل من 40 ☐ أكثر من 40 و أقل من 50 ☐

المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

مدة العمل : أقل من 05 ☐ من 05 و أقل من 10 ☐ من 10 فما فوق ☐

ثانيا - البيانات المتعلقة بأراء المسيرين :

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

السؤال 1: ماذا يعني لكم مفهوم إدارة الوقت و ما مدى تطبيقه بمؤسستكم ؟

- 1- إدارة الوقت هي العمل على إستغلال الوقت باعتباره عنصر حيوي و هام في ترشيد العملية الإدارية ☐
- 2- إدارة الوقت هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في المعوقات الخارجية إدارته ☐
- 3- إدارة الوقت هي القيام برسم الجداول التحليلية و الفترات الزمنية التي يتطلبها كل نشاط ☐

السؤال 2 كيف يتم توزيع وقتكم وطوال فترة عملكم في المؤسسة

☐

1- توزيع الوقت كما هو مخطط له

☐

2- توزيعه تماثيا مع المواعيد المحدد لكل نشاط

☐

3- توزيع جزء منه في الأعمال المكتبية

4- توزيع جزء منه في المقابلات الخاصة ☐

السؤال 3 : ماهي الأساليب الأكثر إستعمالا في مؤسساتكم

☐

1- عدم تأجيل إتخاذ القرارات

☐

2- تخصيص ملفات لمتابعة القرارات

☐

3- ترتيب المواعيد و تحديدها مع السكرتيرة

☐

4- تفويض السلطة

السؤال 4 : إلى من ترجع أسباب ضياع الوقت في رأيكم ؟

☐

1- الزيارات الشخصية

☐

2- المكالمات الهاتفية

☐

3- عدم توافر أنظمة معلومات كافية

إذا كانت هناك عوامل أخرى أذكرها

السؤال 5 : نعرف أن المركزية أحد الأساليب المتبعة في المؤسسات العمومية ما مدى مساهمة هذا الأسلوب في ضياع الوقت في مؤسساتكم ؟

إن المركزية المتبعة في المؤسسات تخلق ضغطا في العمل مما يؤدي إلى عدم وجود الوقت الكافي لدى المسيرين لإنجاز الأعمال المناطة إليهم في إتخاذ القرارات المناسبة فإذا كانت بعض الحالات تستدعي في إتخاذ القرارات فلا يمكن البحث فيها إلا باستمارة السلطة المركزية فقد لا يصل القرار شأنها إلا بعد فوات الأوان مما يؤدي إلى ضياع الوقت بالمنظمة حدد وجهة نظرك في ذلك .

☐

لا

☐

نعم

السؤال 6 : التوقيت السليم و الجدولة الزمنية ما مدى التراكم بهذا العامل ؟

☐

جيد

☐

متوسط

☐

ضعيف

حدد كيفية تقسيم العمل بين :

- الفترة الصباحية

- الفترة المسائية

السؤال 7 : هل يوجد نظام معلومات في مؤسساتكم ؟ و إن وجد ما مدى مساهمته في حسن تسيير الوقت ؟

السؤال 8 : عدم كفاءة العملية الإدارية أحد أسباب ضياع الوقت إلى ماذا يرجع ذلك هل إلى :

☐ - التخطيط غير فعال

☐ - سوء التنظيم

☐ - عدم وجود نظام رقابي فعال

أو إلى عوامل أخرى أذكرها إن وجدت

السؤال 9 : ما مدى مساهمة تفويض السلطة فس توفير الوقت ؟

☐ 1- تفويضك للسلطة يمكن أن يحرر الكثير من وقتكم و يربحكم من بعض المسؤوليات

☐ 2- التفويض هو تخصيص وقت إضافي لكن يستثمر مستقبلا

السؤال 10 : ما مدى فعالية إدارة الوقت في مؤسساتكم بصفة خاصة و في المؤسسات العمومية بصفة عامة .

☐ - جيد

☐ - متوسط

☐ - ضعيف

قائمة المراجع

1 - باللغة العربية

- 1- اسماعيل السيد - بعض الطرق الكمية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية الطبع نشر، توزيع
- 2- اسماعيل السيد - جلال العيد - الأساليب الكمية في الإدارة - الدار الجامعية الإبراهيمية مصر 2002
2003-
- 3- موسى اللوزي - التطوير التنظيمي . أساسيات و مفاهيم حديثة . الطبعة الأولى . دار وائل للنشر و التوزيع . عمان الأردن
- 4- سامي جمال الدين - الإدارة و التنظيم الإداري - مؤسسة مورسي الدولية لنشر و التوزيع - الإسكندرية ، 1999 . 2004
- 5- سونيا محمد البكري - استخدام الأساليب الكمية في الإدارة - الناشر غير موجود - الإسكندرية . 1997
- 6- صلاح عباس - إدارة الوقت - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - مصر - 2004
- 7- صلاح الشنواني - إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسات شباب الجامعة ، القاهرة مصر 1999
- 8- صلاح الدين عبد الباقي - قضايا معاصرة - الدار الجامعية - الطبع ، النشر و التوزيع الإسكندرية - مصر 2001
- 9- رضا صاحب أبو حمد سنان الموسوي . مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عانة - الطبعة الاولى - مؤسسة الوراق للنشر للنشر و التوزيع 2002
- 10- رضا صاحب أبة حمد أل على - سنان كاظم الموسوي - وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة - الطبعة الأولى - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - عمان - الأردن 2001
- 11- خليل فهد سيبابي - إدارة الوقت - دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان .

2- باللغة الأجنبية :

- 1- Henay Mintzberg , le manager au Quotidien , les édition D'organisation ; paris , 1993

قائمة الأشكال

الشكل (1) : يمثل أهمية الوقت

الشكل (2) : يمثل عوامل ضياع الوقت

الشكل (3) : يمثل رمز النشاط في شبكة الأعمال

الشكل (4) : يمثل شبكة الأعمال لنشطين

الشكل (5) : يمثل شبكة الأعمال لنشطين بافتراض النشاط الوهمي

الشكل (6) : يمثل شبكة الأعمال للمشروع مع الزمن الخاص بالأنشطة

الشكل (7) : يمثل رسم الشبكة

الشكل (8) : يمثل شبكة الأعمال

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) : يمثل القياس المستمر للوقت .

الجدول رقم (2) : يمثل القياس المتكرر للوقت .

الجدول رقم (3) : يمثل قائمة الأنشطة اللازمة لانجاز كل النشاط .

الجدول رقم (4) : يمثل الأنشطة و أزمنتها.

الجدول رقم (5) : يمثل حساب متوسط الزمن المتوقع و التباين.

الجدول رقم (6) : يمثل تسلسل الأنشطة و أزمنتها .