

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Science de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم التسيير

رقم المذكرة: SGMG26

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع:

أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الأخضرية_

الأستاذ المشرف:

د. بوساق كريمة

من إعداد الطالبة:

شنيعة ربيحة

دفعة: جوان 2023

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديا العزيزين.

بارك الله في عمرهما وحفظهما.

إلى إخوتي الأعزاء.

إلى ابن أخي عبد الحليم.

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.

وإليك أنت القارئ.

شكر وعرفان

الشكر لله عز وجل على كرمه وفضله وجزيل نعمته علينا.

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير والعرفان للأستاذة

الفاضلة: "بوساق كريمة" على قبولها الإشراف على هذا

العمل وعلى كل ما قامت به من جهود وتوجيهات.

أتوجه كذلك بالشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة التي

قبلت مناقشة هذا العمل.

كما يسرني أن اتقدم بخالص الشكر الى جميع الأساتذة

المحكمين للاستبيان وأخص بالذكر الأستاذة "شريف

فاطمة".

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، بحيث قمنا بمعالجة هذا البحث باستعمال وسيلة الإستبيان التي تعتبر من أهم طرق جمع المعلومات، وذلك من خلال دراسة عينة من إطارات المؤسسة الوطنية للدهن، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى التنافسية ترجع للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة الوقت، التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé

Cette recherche vise à mettre en évidence l'impact de la gestion du temps sur la compétitivité de l'entreprise économique de sorte que nous avons traité cette recherche en utilisant le questionnaire et qui considéré comme l'une des méthodes les plus importantes de collecte d'information et cela, en étudiant un échantillon des cadres de l'entreprise national des peintures. L'étude a conclu qu'il existe une relation positive modérée entre gestion du temps et la compétitivité de l'entreprise national des peintures, et l'existence d'un effet statistiquement significatif entre la gestion du temps et la compétitivité de l'entreprise ainsi que la présence de différences statistiquement significatives dans les repenses des répondants sur le niveau de compétitivité en raison de variables personnelles.

Mots clés : Administration, Gestion du temps, Compétitivité, L'entreprise économique.

فهرس المحتويات

فهرس محتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
I	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
II	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول:	
الاطار النظري لأثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية	
02	تمهيد
30	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الوقت
03	المطلب الأول: ماهية ادارة الوقت
13	المطلب الثاني: مضيعات الوقت في العملية الادارية
18	المطلب الثالث: أدوات ادارة الوقت
23	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتنافسية
23	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية
29	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: المقاربات الفكرية للتنافسية
51	المبحث الثالث: نظام الانتاج في الوقت المحدد
51	المطلب الأول: مفهوم نظام الانتاج في الوقت المحدد
60	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام الانتاج في الوقت المحدد
63	المطلب الثالث: مساهمة نظام الانتاج في الوقت المحدد في خلق مصادر الميزة التنافسية
66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:	
واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن-الاخضرية-	
70	تمهيد

فهرس محتويات

71	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)
71	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن
73	المطلب الثاني: ميادين نشاط المؤسسة وامكانياتها
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن
78	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة ومجالات الدراسة
79	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
83	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
89	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
94	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
106	خلاصة الفصل
107	خاتمة
111	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	القدرات الانتاجية ل ENAP	(1-2)
78	الاطار العام للدراسة	(2- 2)
80	محاور الاستبانة	(3-2)
81	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت	(4-2)
81	المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكرت	(5-2)
84	معامل الفاكرونباخ	(6-2)
85	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور ادارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن مع الدرجة الكلية للمحور	(7-2)
86	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن مع الدرجة الكلية للمحور	(8-2)
88	معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(9-2)
89	اختبار Shapiro-Whlk	(10-2)
90	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	(11-2)
91	توزيع افراد العينة متغير الفئة العمرية	(12-2)
92	توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	(13-2)
93	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	(14-2)
94	تحليل عبارات الاستبانة المرتبطة بإدارة الوقت لإجابات افراد عينة البحث	(15-2)
96	تحليل عبارات الاستبانة المرتبطة بتنافسية المؤسسة لإجابات أفراد العينة	(16-2)
99	علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة	(17-2)
100	معامل الارتباط والتحديد	(18-2)
101	تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار	(19-2)

قائمة الجداول والأشكال والملحقات

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	خريطة جانبة لإدارة الوقت وتخطيطه	1-1
9	وصفة الأنشطة حسب الوقت	2-1
10	شبكة بيرت	3-1
17	سبل مواجهة مضيعات الوقت	4-1
18	مبدأ باريتو	5-1
20	مصفوفة ازنهاور	6-1
22	شكل توضيحي لتمدد العمل	7-1
33	دورة حياة الميزة التنافسية	8-1
38	مصفوفة SWOT	9-1
41	نموذج بورتر للقوى الخمس	10-1
47	الاستراتيجيات العامة للتنافس	11-1
72	قائمة الزبائن المتعامل معهم	1-2
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن	2-2
80	نموذج الدراسة	3-2
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-2
89	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	5-2
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	6-2
91	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	7-2

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
116	الاستبيان الخاص بالدراسة	(01)
120	قائمة الاساتذة المحكمين	(02)
120	بعض مخرجات SPSS	(03)

مقدمة

نظرا للإفتتاح الإقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع والخدمات، وبروز ثورة التقنية والمعلومات، والتبدل والتنوع في أنواق المستهلكين والتسارع في سوق المنافسة وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق أدركت هذه المؤسسات أن الوقت عامل حرج وحاسم في السوق التنافسية ويعتبر عامل مميز ومشارك بين كل موارد المؤسسة، ومن هذه الإعتبارات تحتم الإهتمام والتركيز على الوقت وكيفية إدارته واستغلاله على الوجه الأمثل للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها.

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الإقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الإتصالات والمعلومات وتعتبر أحد أبرز العوامل الذي يفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها وكذا وضع استراتيجيات تساعد للوصول لأهدافها في ظل هذا المحيط التنافسي وتعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها.

تواجه المؤسسات الإقتصادية في الجزائر منافسة محلية وعالمية حادة مما يستدعي البحث عن موارد تساعد في تعزيز موقفها التنافسي ويأتي الوقت في مقدمة تلك الموارد، وما دام الوقت يمثل موردا ثمينا غير قابل للتجدد فإن هذا ما دعا إلى بحث السبل الناجحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب للقضاء على كل العوامل المتسببة في هدره، لا سيما وأن الوقت يرافق كل عملياتها الإدارية. والمؤسسة الوطنية للدهن تمثل إحدى هذه المؤسسات وعليه كان لزاما عليها في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تبحث عن افضل طريقة لاختصار الطريق الطويل نحو الأهداف والنجاحات بأفضل الطرق وأسرعها ألا وهي ادارة الوقت.

1- الإشكالية

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة إقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء والإستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على حسن إستغلال الوقت وإدارته بشكل جيد لتحقيق النجاح والتميز وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالشكل التالي:

✓ كيف تؤثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن؟

مقدمة

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن؟
- 2- ما هو مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع للمتغيرات الشخصية؟

2- الفرضيات

لقد تم بناء هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات:

- هناك مستوى عالي لإدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن.
- المؤسسة الوطنية للدهن لها تنافسية عالية.
- هناك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع للمتغيرات الشخصية.

3- أهداف الدراسة

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية:

- معرفة أهمية إدارة الوقت في تحسين تنافسية المؤسسة.
- عرض المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسة نظرا لتبنيها إدارة الوقت.
- محاولة رصد واقع المؤسسة الاقتصادية، وتبيان مدى تطبيقها لإدارة الوقت وأثر ذلك في تحقيق التنافسية.

4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كون أن التفوق والريادة في الوقت الحالي يتوقف أساسا على مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الوقت وكيفية العمل بذكاء وليس بجهد من أجل تحقيق الأهداف والوقوف في وجه المنافسة.

- الدور الفعال الذي تؤديه إدارة الوقت في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة البيانية منها.
- قلة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تأثير إدارة الوقت على التنافسية وخاصة تلك التي تدرس علاقة وأثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

5- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها:

- الرغبة الشخصية في التعرف على خبايا إدارة الوقت وما ينتج عن تطبيقها.
- معرفة واقع وتأثير إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
- نقص الدراسات السابقة لأثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

6- حدود الدراسة

يمكن ذكر أبرز حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت بحثنا الحالي على دراسة الأثر بين إدارة الوقت وتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن - الأخضرية-
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من شهر فيفري إلى نهاية شهر ماي.

7- صعوبات الدراسة:

- امتناع المؤسسة وتحفظها عن تقديم المعلومات المطلوبة بحجة سرية المعلومات.
- إنشغال المسؤولين في المؤسسة.

مقدمة

- قصر المدة الزمنية للبحث.
- صعوبة توزيع الإستبيان على كافة إطارات المؤسسة محل الدراسة.
- نقص الدراسات السابقة التي تدرس المتغيرين.

8- المصطلحات الأساسية للدراسة:

الوقت: هو الزمن ويمثل أحد الموارد الهامة والنادرة والقيمة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في المجتمع. **الإدارة:** هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهي أيضا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.

إدارة الوقت: هي إستثمار الوقت والإستفادة منه قدر الإمكان والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى وتسخيره لزيادة إنتاجية المؤسسة في الوقت المحدد.

تنافسية المؤسسة: تعني قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق إمتلاك مزايا تساعد على الحصول والإحتفاظ بحصة السوق.

9- الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت والتنافسية، وقد تم إختيار بعض منها وتقديم ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

✓ دراسة بن عبد العزيز سفيان، مقدم محمد، (أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا)، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر كوبا، وخلصت هذه الدراسة الى انتهاج إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي إلى ظهور أداء عالي وجهود مضاعفة من طرف العامل وثقة كبيرة من طرف الزبائن نحو المؤسسة.

✓ دراسة عجمي سمية، (دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك إرتباط موجب معنوي بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية.

مقدمة

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المتوفرة عند الطالبة هو أن الدراسة الحالية تطرقت الى دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الإقتصادية من خلال تطبيق نظرية ازنهاور لإدارة الوقت، كما تميزت هذه الدراسة بحدثة موضوعها، إلا أن دراسة بن عبد العزيز سفيان ومقدم محمد قد تطرقت إلى نفس متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة) ولكنها اعتمدت أبعاد إدارة الوقت (تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه) على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على نظرية ازنهاور لإدارة الوقت.

10- منهج الدراسة

لبناء الإطار النظري لهذا البحث تم الإعتماد على:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** كونه المنهج الملائم لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتبويبها.

11- هيكل الدراسة:

لإثراء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا إختبار مدى صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث تناولنا الفصل الأول الأسس النظرية لأثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للتنافسية أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد. تناول الفصل الثاني واقع أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) في ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة الوطنية للدهن وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الأسس النظرية لأثر إدارة

الوقت على تنافسية

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يعتبر الوقت من الموارد المهمة في المنظمات وهو الشيء الوحيد المشترك بين جميع المؤسسات لذا فإن استثمار هذا المورد بذكاء وعقلانية من خلال حسن إدارته وتخطيطه وتنظيمه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف المنتظرة للمؤسسة التي تعمل على تكييف الجهود وتوفير الموارد واستثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبوقه والتي تميزها عن المنافسين لأن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها في الآجال المحددة يتطلب توافر عدد من المتغيرات أهمها إدارة الوقت التي تعزز تنافسية المؤسسة وتضمن تحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت ممكن.

من خلال هذا الفصل نحاول التعرض إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية.
- ❖ المبحث الثالث: نظام الانتاج في الوقت المحدد.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

تتميز بيئة الأعمال بسرعة التغيير والتحول وتتابع الأحداث بشكل مستمر وبوتيرة متسارعة كبيرة، ولهذا فإن القدرة على التعامل مع سرعة التغيير تجعل من الوقت عاملا حاسما.

يتضمن هذا المبحث التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت، ضياع الوقت في العمليات الإدارية وإجراءات الحد منها وكذا نظريات إدارة الوقت.

المطلب الأول : ماهية ادارة الوقت

يعد الوقت أعلى ما يمتلكه الإنسان وإن كان موردا محدودا جدا فإن من شأن استثماره بالشكل الصحيح أن يؤدي إلى زيادة قيمته وبالتالي الإنتفاع به بشكل كبير جدا.

الفرع الأول: تعريف الوقت وأنواعه

أولا: تعريف الوقت

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس 384-332 ق.م الوقت بأنه تعداد الحركة وفي القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن 1642-1727 وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والإتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية، حتى جاء البرت اينشتاين 1879-1955 والذي أعطى تعريفا خاصا عن الوقت حيث قال لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه ومن ثم جاء الإرتباط ما بين الإنسان والآلة والزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود¹

ومنه يمكن تعريف الوقت على أنه: الزمن المنقضي والمتصل والذي لا يحمل فراغات أو مضيعات من خلال وظائفنا ويتم استغلاله في جميع المنظمات وتقاس أعمال المنظمات ونجاحها على مدى استغلالها له وكيفية تقليل الوقت الضائع.

¹ محسن احمد الخضيرى، الادارة التنافسية للوقت، اثيرك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 19 .

ثانيا: أنواع الوقت

هناك عدة تقسيمات للوقت أبرزها ذلك الذي اقترحه المدعو الفريد غودلو وزملاؤه alfred goodloe حيث قسموا الوقت إلى أربعة أنواع رئيسة هي:¹

1- الوقت الإبداعي

وهو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنتاج. ويعد هذا الوقت ثمينا للغاية لأنه يسهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، بل أن غيابه أو عدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها.

2-الوقت التحضيري

وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في الإعداد أو التحضير للعمل، أو رسم خارطة الطريق التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو بيانات أو حقائق معينة أو تجهيز موارد مادية وبشرية قبل البدء في تنفيذ العمل.

3-الوقت الإنتاجي

وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقا. وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع.

4-الوقت غير المباشر أو العام

وهو الوقت الذي يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الإجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمنظمات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، والمشاركة في الندوات، والمؤتمرات النوعية، والدورات التدريبية، وغيرها من النشاطات التسهيلية الداعمة أو المكملة للنشاطات الفعلية أو الرئيسية.

¹ بشير العلاق، أساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص18-19.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الوقت

تشكل الإدارة والوقت معا كلا متكاملًا، إذ أن الوقت يعد الوسيلة التي تتخذها الإدارة بهدف إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل منظم وفعال، وحيث أنه قد تم تعريف الوقت، فإنه لا بد من التطرق إلى تعريف إدارة الوقت، إذ ورد تعريفها بصور متعددة، إلا أنها إتفقت جميعها على أنها تهتم بانجاز الأعمال بشكل فعال، مع ضمان كلفة أقل، ووسائل أفضل، في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: تعريف إدارة الوقت

1- يقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الإستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.¹

وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية أن إدارة الوقت عبارة عن "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء"²

3- إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلا من أن يفرض سيطرته علينا.³

4- إدارة الوقت هي إستخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.⁴

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف محدد لإدارة الوقت على أنها عملية الإستغلال الأمثل للوقت المتاح بغية تحقيق الفعالية في إنجاز المهام المطلوبة والوصول إلى الأهداف المنشودة.

¹ محمد مدحت ابو النصر، ادارة الوقت، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 63.

² البشير العلاق، مرجع سابق، ص 51.

³ ابراهيم الفقي، ادارة الوقت، ابداع للاعلام والنشر، مصر، 2009، ص 33.

⁴ نادر احمد أبو شيخة، مدخل الى ادارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 60 .

ثانيا: أهمية إدارة الوقت

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا إرتقائيا لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته. حيث تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على¹:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للإختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الإختصاصات.
- إستخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة إحساس بالآخرين كونهم شركاء وليسوا منافسين وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.
- سلامة التخطيط المدرك لدى قيمة وثروة الزمن والوقت من خلال وضع استراتيجيات عامة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.
- قرب المتابعة بشكل سليم وتفعيل الرقابة الذاتية التي توفر كثيرا من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج إلى معالجة، والإصلاح يحتاج إلى فترة زمنية.
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح التوجيه مزيح من خلق الدافع والحافز على العمل.

ثالثا: مبادئ إدارة الوقت

توجد عدة مبادئ لادارة الوقت نذكر منها:

1-تخطيط الوقت

هو فن تنبؤ بالمستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمنكامل، وذلك لرفع إنتاجية المشروع وكفاءته، ومما يساعد على إكسابه مزايا تنافسية تؤهله للإستمرار. والتخطيط بذلك عملية إستشراف للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام

¹ محسن احمد الخضير،مرجع سابق، ص 76 .

فيه من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، بحيث يتم تنفيذ كل منها بشكل أفضل.¹

أ- خطوات تخطيط الوقت

فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي :

- تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص.
- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه وإستغلاله.
- ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.
- وإعداد الخطة الادارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساويا للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية تحقيق الهدف ضمن الزمن المعطى له.²

ب- أساليب تخطيط الوقت

من أهم الطرق والتقنيات التقليدية المتبعة في تخطيط الوقت نجد خريطة جانث في تخطيط الوقت وشبكة بيرت .

- خريطة جانث:

تعتمد فكرة هذا المخطط على تقسيم المشروع المطلوب إلى نشاطات صغيرة يحدد لكل منها سقفه الزمني والعمالة اللازمة لإنجازه، ويعتبر هذا المخطط أحد أقدم الطرق المستخدمة في جدولة الأنشطة وقد طوره هنري جانث بطريقة بسيطة، سهلة الإعداد، سهلة القراءة وفعالة خاصة في تحديد مدى التقدم وتنفيذ الأنشطة ومراقبة الزمن، يتكون المخطط من محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي بحيث يظهر على

¹ نفس المرجع، ص 137.

² تادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص 30.

المحور الأفقي الزمن اللازم لتنفيذ النشاط مع تحديد بداية ونهاية النشاط ويرسم على شكل مستطيل، بحيث تمثل بداية المستطيل بداية النشاط، أما طول المستطيل فيدل على الوقت اللازم لإنجاز النشاط.¹ وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من مشروع الى آخر عند التطبيق الفعلي حتى تلائم كل نشاط ، إلا انه يمكن القول بشكل أساسي بأنها تتكون من مصفوفة يمثل فيها المحور الأفقي الوقت بينما توضع الأنشطة المختلفة المراد جدولتها على المحور الرأسي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): خريطة جانت في إدارة الوقت وتخطيطه

الأنشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس
توفير المواد الخام	■				
انتاج الجزء (أ)		■			
انتاج الجزء (ب)			■		
انتاج الجزء (ج)			■		
التجميع النهائي				■	
فحص واختبارات الجودة					■

□ وقت فعلي تنفيذي

■ وقت تقديري معياري

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع السابق، ص 135.

¹ شامية بن عباس، هدى معيوف، استخدام التخطيط الشبكي بتقنية جانت في انشاء مشروع بيداغوجي، مجلة الدراسات الكمية، عدد 03، 2017، ص 199.

-شبكة بيرت:

هي عبارة عن طريقة للتقليل من التأخير والإعاقة والتضارب الذي يصاحب عملية الإنتاج، وللتسيق بين الأجزاء المختلفة للعمل، ويساعد الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وخاصة في المشروعات الكبيرة والمعقدة وفي تقليل الأعطال التي تحدث في الإنتاج والتسيق والإسراع في إنجاز المشروعات خلال فترة زمنية محددة، وعند ذكر أسلوب PERT فإننا نتحدث حول تعريفين:¹

الأحداث: يشير الحدث إلى إنجاز مرحلة معينة من الشروع عن نقطة محددة من الزمن.

الأنشطة: النشاط هو العمل اللازم لإتمام حدث معين. وعند رسم شبكة بيرت نرسم إلى الحدث بدائرة والنشاط بسهم متجه يصل بين دائرتين، وعند إعداد هذه الشبكة فإننا نقوم أولاً بتحليل المشروع إلى أعمال حيث أن الشبكة تمثل المشروع بأكمله كسلسلة من الأحداث مربوطة بأنشطة، وترقم الأحداث بحيث تسير الأسهم من الرقم الأقل إلى الرقم الأعلى.

وفيما يلي عرض مبسط لكيفية رسم شبكة بيرت في الشكلين رقم (2) و(3).

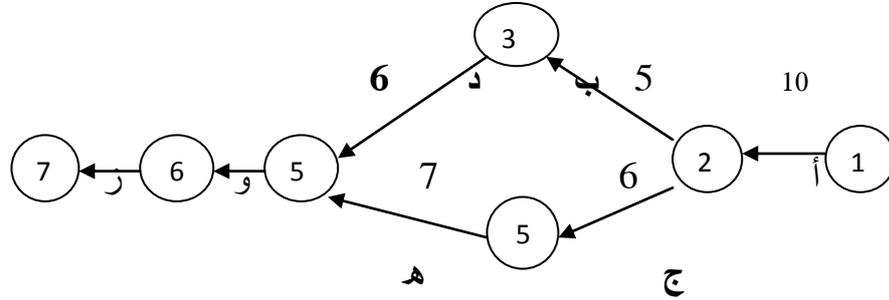
الشكل رقم (1-2): وصف الأنشطة حسب الوقت

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	الوقت المحدد لانتهاؤه منه بالأيام
أ	الحصول على المواد والمستلزمات	-	10
ب	اعداد الماكينات وتجهيز المواد للجزء (1)	أ	5
ج	اعداد الماكينات وتجهيز المواد للجزء (2)	أ	6
د	انتاج الجزء (1)	ب	6
هـ	انتاج الجزء (2)	ج	7
و	تجميع الجزء (1) مع (2)	د، هـ	3
ز	تسليم المنتج الى العملاء	و	8

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 136.

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، الأساليب الكمية في ادارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017، ص 342.

الشكل (1-3): رقم رسم شبكة بيرت



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 137.

2-تنظيم الوقت

ويقصد بها عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

فالتنظيم الجيد يرتبط بإدارة الوقت، وقد دلت الدراسات والأبحاث أن التنظيم الجيد بشكل عام يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم في عدة أمور منها الميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية فإذا أرادت المؤسسات إدارة وقتها وقامت بعمل إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات الغير ضرورية، وبالتالي ينتج عن ذلك توفير وإدارة فعالة للوقت.¹

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور كتحديد المهام والإختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والإتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه.²

¹ خديجة شناف، الوقت في العمل المؤسسي، قيمته وأساليبه إدارته، مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية، العدد 30، سبتمبر، ص 61.

² عبد الباقي عجيلات، ادارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02، ديسمبر 2017، ص 70.

3- توجيه الوقت

يستغرق التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الإتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية، ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الإتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للإتصال، وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد، إن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق عندها الفائدة المرجوة والأمل المنشود، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثمارا يانعة.¹

4- رقابة الوقت

ترتبط الرقابة الإدارية هي الأخرى بشكل كبير مع الوقت وذلك من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب وتنصف الرقابة الإدارية المستثمرة للوقت بما يلي²

- الفورية لا بد أن تكون المتابعة أولا بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- الدورية والإستمرارية يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون إنقطاع كما ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.
- رقابة إقتصادية بمعنى أن لا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منه.
- الحرص على الرقابة الذاتية إذ يقتصر زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف ويطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد.

¹ محمد بن فوزي الغامدي، ادارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2018، ص 51-52.

² سعيدة قاسم شاوش، الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية، بحث لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 66.

الفرع الثالث: دوافع دراسة إدارة الوقت

دراسة الوقت كأبي مورد من الموارد المتاحة للمنظمة تستلزم التخطيط والتنظيم الجيد، وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال وهناك من الدوافع ما يدعو المنظمة لدراسة الوقت بكافة جوانبه، ومعرفة العوامل التي قد تسيء إستغلاله، ومن هذه الدوافع مايلي:¹

أ-التكاليف

يعتبر الوقت في بعض الأحيان أنه زهيد أو بدون مقابل، وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة إذا لم يستغل الوقت بشكل جيد، والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر كما يحدث عندما تدفع المنظمة إيجارا مقابل إستئجارها لمبنى معين أو ثمنا لشراء سيارة أو جهاز، لذلك تعتبر تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد العاملين أو استهلاك لمواد أو آليات .

ب-تحديد كمية ونوعية الانتاج

تعتمد كمية الانتاج سواء كانت سلعا أو خدمات على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو الإنتاج السلعي في المنظمة ولا شك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عدة من أهمها مستوى تكنولوجيا العمل ونوعية المواد الخام المستخدمة فضلا عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل.

ج-تحديد الوقت المخصص للإنتاج

تتبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين ، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال ، عن طريق التقيد التام والإلتزام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقا.

¹ منيرعويبي زيد، ادارة الوقت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 29 .

د-تحديد نوعية القائمين بالعمل

تتفاوت مهارات وإمكانيات العاملين في المنظمة، ولا شك أن للمنظمة دورا كبيرا في صقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات، عن طريق التدريب والتعليم، وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة جدا، وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية.ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين: هما الموظف النشط والموظف المنتج، فرغم أن كليهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل فإن الموظف المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف وبالتالي هو يحقق نتائج إيجابية أكثر، في حين أن الموظف النشط يستغرق وقتا إضافيا وأطول لتحقيق هذه النتائج.

هـ-تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة

تبين دراسة إدارة الوقت مدى فاعلية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال.¹

المطلب الثاني: مضيعات الوقت في العمليات الإدارية وإجراءات الحد منها

الوقت المتاح محدود ويملكه الجميع بالتساوي، ومضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، والقول أن مضيعات الوقت أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة أو أنها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها ولهذا أصبحت المنظمات تهتم بمضيعات الوقت التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

الفرع الأول: مضيعات الوقت في العمليات الإدارية

أولا: مضيعات الوقت في التخطيط

هناك العديد من أسباب ضياع الوقت التي تتصل بعملية التخطيط أهمها ما يلي:²

1-عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحددة مسبقا ومعلومة من الجميع، ومن ثم ينشغل الجميع في تحقيق أهداف مختلفة بطرق مختلفة، وأهداف غير محددة بطرق متعددة.

¹ نفس المرجع، ص 30.

² محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 59-60.

2-عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، مما يؤدي إلى تنازع المنفذين والمشرفين وتصارعهم على الموارد المحدودة، وتسارعهم على تنفيذ العمليات التي تحقق مصالحهم وتنجز أعمالهم هم فقط وبصرف النظر عن مصلحة المشروع ككل.

4-تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره وضياعه نظرا لإستغراق الأعمال وقت أطول مما تحتاج إليه فعلا.

5- التسرع وعدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحث وبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب والتغاضي عن بعض العوامل، مما يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة تحتاج إلى مزيدا من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ.

ثانيا: مضيعات الوقت في التنظيم

يعد الوقت موردا حيويا من موارد الأفراد والمنظمات والأمم والشعوب ولهذا فإن استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق، وفي غياب التنظيم، سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة. وكثيرا ما تضيع المنظمات أوقات ثمينة وفرص أثنى نتيجة إنعدام التنظيم والتنسيق وهما وظيفتان حيويتان من وظائف الإدارة السليمة للوقت.¹ وتظهر مضيعات الوقت في التنظيم فيما يلي:

- عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة.
- ازدواجية الجهد.
- الأعمال الورقية / الروتين/ القراءة.
- معدات غير ملائمة/ التسهيلات المادية غير ملائمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- تعدد الرؤساء.
- نظام سيئ لتسيير الملفات.

¹ بشير العلق، أساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 18.

ثالثا: مضيعات الوقت في التوجيه

يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية، فهو يتصل بفن تخليق الدافعية والرغبة في الإنجاز وتجويده، والإبتكار والتحسين والتطوير وبالشكل الذي يؤدي إلى تنفيذ الهدف المطلوب، في الوقت المحدد وغالبا ما يصاب نظام الإتصالات بقصور أو بنقاط ضعف أو اختناق ينجم عنها:¹

- قصور رؤساء العمال عن فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر إليهم سواء لحدوث تشويش أو تداخل أو عدم وصولها أصلا، بل قد يحدث هذا لعدم وضوحها وضوحا كافيا.
- الإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافي لا ضرورة له ولا حاجة فعلية إليه، ولا عائد من ورائه، وبدون أجر إضافي يعادل الجهد المبذول، وليصبح العمل عقيما غير منتج، بل تكرارا رثيبا يكون ناتجة غير قابل للبيع أو التسويق.
- ترك العمال يعملون دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو لفت نظر المتقاعسين والمقصرين منهم، والتغاضي عن الأعمال غير المنتجة، أو المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات وترك العمال يفعلون ما يترأى لهم دون توجيه أو تحديد وظيفة كل منهم.
- الإستغراق في التفاصيل الدقيقة، وتفاصيل التفاصيل، وبشكل مغالي فيه، وعدم الإكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية، الأمر الذي يضيع كل من وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معا.
- غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل والمبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء، ومعالجة أوجه القصور، وتعديل الإنحرافات التي تحدث، وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر الجسيم المدمر.

رابعا: مضيعات الوقت في الرقابة

تسهم الرقابة الرديئة في ضياع الوقت وذلك على النحو التالي:²

- في حالة عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعة بما ينعكس على الإستثمار الجيد للوقت.
- عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعة تزيد عن الحد المناسب.

¹ محسن احمد الخضير، مرجع سابق، ص 69-70.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003، ص 191.

- في حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللامبالاة والتسيب من جانب العاملين.

خامسا: مضيعات الوقت في صنع القرارات

تعد عملية إعداد وصنع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب، ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى ال أفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب، ومن ثم تتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار، فالمتغيرات الإدارية ومستجداتها في عالمنا المعاصر أصبحت من الكثافة ومن التنوع ما يتطلب يقظة ووعيا وإدراكا خاصا، يعكس ذاته على عملية اتخاذ القرار، وبصفة خاصة أن الفرص أصبحت تتطلب¹:

- سرعة التقييم والتشخيص والتحديد الشامل لكافة الجوانب والأبعاد الكلية والجزئية، والعناصر والأجزاء بشكل شامل ومتكامل بما فيها الثوابت الإرتكازية والمتغيرات الفاعلة والمتفاعلة.

- سرعة التقييم وحساب التكاليف والمردودات والنواتج والتي يتم الحصول عليها من عملية اتخاذ القرار.

- سرعة الإنتهاز والإغتنام للفرص السانحة والمكاسب المتوفرة، والمغانم التي يمكن الحصول عليها من اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وإبلاغه بالوسيلة المناسبة.

حيث يتضح أن هناك أربع عوامل رئيسية تؤدي إلى هدر الوقت هي:

1- اعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة، وأنه يتخذ القرار في سيادة مجاهيل متسعة، وضبابية الموقف، وإحساس بعدم التأكد من نتائج هذا القرار.

2- التردد في اتخاذ القرار، وعدم توفير الدافع على اتخاذه، فضلا عن الشعور بأن القرار لا يقع متخذ القرار تحت المساءلة القانونية، ومن ثم فإنه يلجا إلى إحالة الأمر إلى لجان عامة أو خاصة.

3- المغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية، والتفصيلية، والمتممة والمكملة، وذات العلاقة الغير مباشرة، بل والفرعية غير الأساسية، لكسب المزيد من الوقت، وهو في الواقع لهدر الوقت وضياعه وفقده.

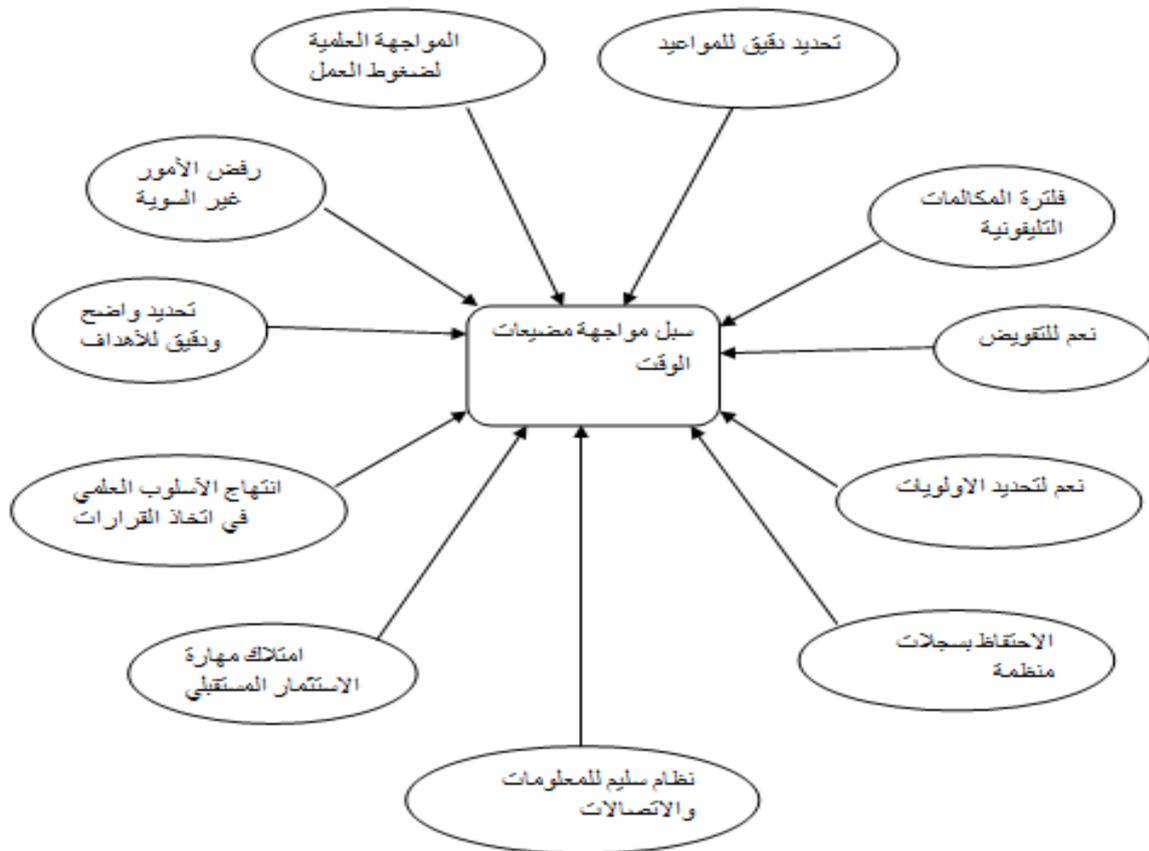
¹الخضيرى محسن احمد، مرجع سابق، ص 88-89.

4- إتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة على الحدس والتخمين، والإرتجالية العشوائية، وبما يؤدي إلى تعارض وتضارب وتداخل وتشابك وحدوث اختلالات يتسع مداها ويمتد، وتؤدي إلى عدم قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: إجراءات الحد من مضيعات الوقت

هناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه المضيعات منها ما يلي:¹

الشكل رقم (1-4): سبل مواجهة مضيعات الوقت



المصدر: زهير ثابت، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، المملكة العربية السعودية، ص 13.

¹ نفس المرجع، ص 12.

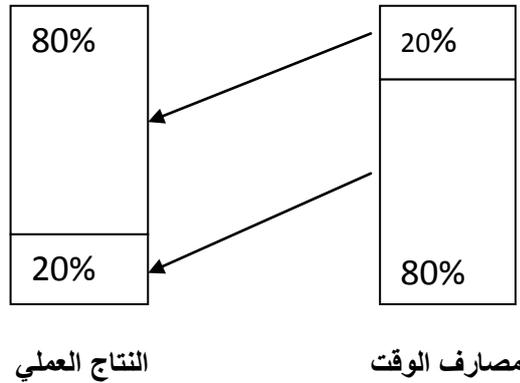
المطلب الثالث: أدوات إدارة الوقت

نظرا للأهمية التي أصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي، ظهرت في الفكر الإداري عدة طرق وقوانين تساعد على ترويض الوقت وترشيده استغلاله هذه أهمها:

أولا: قانون باريتو (قاعدة 20/80)

لقد وضع عالم الاقتصاد الإيطالي "الفريديو باريتو" مبدءا هاما في الإنتاج الفردي والمؤسسي، واستنتج من دراسته التي أطلق عليها اسمه، والمعروفة أيضا بقانون (20/80) أن الأعمال التي تقدم 80% من الانتاج تكمن في استثمار 20% من الوقت فقط ويحصل ذلك حينما يكون مصرف الوقت على المشاريع والأهداف والأولويات بينما الـ 20% الأخرى من الانتاج تأتي من 80% من الوقت المتبقي، وهذا يتضح عبر الرسم أدناه.¹

الشكل رقم (1-5): مبدأ باريتو



المصدر: محمد أمين شحادة ، ادارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار

بن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 378.

- من المهم ذلك تماما التركيز على الأعمال التي تكمن في مصرف الـ 20% لزيادة نسبتها وذلك بغية إنتاج أكبر، بينما نحاول جاهدين التقليل من النسبة الأخرى وهذا يكون حينما نستثمر وقتنا في الأولويات الأساسية في حياتنا بدلا من النشاطات الروتينية التي قد لا نقوم بها إلا لتعودنا عليها.

¹ نفس المرجع، ص 378.

فصرف الوقت لا يعني بالضرورة استفادة وعملا منتجا، فإن العمل على أشياء غير مهمة ولا تمت للأولويات العليا بصلة هو عبارة عن مضيعة للوقت.

وتقول النظرية بأن هناك من يستطيع في 20% فقط من وقته أن ينجز 80% من المطلوب انجازه وذلك (بعدم التسويف والمماطلة واستغلال اوقات الذروة للنشاط)، وهناك من يضع 80% من وقته في انجاز 20% فقط من المطلوب انجازه وهذا ليس استغلالا جيدا للوقت.¹

ثانيا: مصفوفة ازنهاور

مصفوفة ازنهاور هي أداة تساعد الشركات على تحديد أولويات المهام بناء على إلحاحها وأهميتها، وقد سميت على اسم دوايت ازنهاور، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية من 1953 الى 1961، وتساعد المصفوفة الشركات والأفراد على التمييز بين المهم والغير المهم لمنع الضرورة الملحة. أشياء "تبدو مفيدة على المدى القصير" تفكك إلى أشياء مهمة (حاسمة للنجاح على المدى الطويل). حيث كان ازنهاور رئيسا مجتهدا يفهم الفرق الأساسي بين المهام العاجلة والمهمة.²

بعد حوالي ثلاثة عقود، أعاد مؤلف المساعدة الذاتية ستيفن كوفي صياغة رؤى ازنهاور في شكل مصفوفة.

تعتمد مصفوفة الأولويات على مربع موزع الى أربعة اقسام وفي كل قسم من هذه الاقسام يمكننا وضع المهام والمسؤوليات بحسب أولوية المهمة، الأقسام الأربعة في مربع كوفي يطلق عليها أسماء تشمل المهم والعاجل، المهم وغير العاجل، غير المهم والعاجل، الغير مهم والغير عاجل، تماما كما تظهر المصفوفة في الصورة التالية:³

¹ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 41.

² جينارو كوفانو مصفوفة ايزنهاور ولماذا هي مهمة في ادارة الاعمال

<https://fourweekmba.com/ar/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84> تاريخ الاطلاع (2023/04/04)

³ علاء الدين عبد العزيز، ادارة الارادة مهارات ضرورية للحياة، دار النشر فرست بوك، القاهرة، ص 148.

الشكل رقم (1-6): مصفوفة ازنهاور

غير عاجل	عاجل	
2 الأنشطة: بناء العلاقات، ايجاد فرص جديدة، التخطيط	1 الأنشطة: الأزمات، المشاكل الملحة،المشاكل الملحة،مشروعات محدودة بمدة زمنية	مهم
4 الأنشطة: أمور غير مهمة، بعض البريد، مضيعو الوقت، بعض المكالمات الهاتفية	3 الأنشطة: المقاطعات المكالمات الهاتفية، البريد، بعض المقابلات،أمور ملحة	غير مهم

المصدر: ستيفن ار. كوفي،العادات السبع للناس الاكثر فعالية، مكتبة جرير للنشر
والتوزيع، السعودية، ص 179.

في الوقت الذي نغرق فيه بكميات هائلة من المهام والمسؤوليات والالتزامات والمواعيد قد يصبح من الصعب علينا التفريق والتمييز بين المهم والعاجل وما الذي يجب أن نفعله أولاً، وكيف نفضل مهمة على الأخرى لذلك كانت مصفوفة الأولويات تساعدنا في هذا الجانب.¹

المربع الاول: المهم والعاجل

مخصص للأمور المهمة والعاجلة، الأشياء التي يجب أن نفعلها الآن ولا مجال لتأجيلها بتاتا، اجتماع مهم، إتصال بعميل مثلا قد تخسره في حال لم تتصل به الآن وأية مهام أخرى لا تحتل التأجيل بأي شكل ومن الضروري تنفيذها الآن بيدك أو تفويض البعض للقيام بها بحسب ما يتطلب الأمر،

¹ نفس المرجع، ص149.

النصيحة بهذا الشأن حاول قدر الإمكان تجنب التسويف والمماطلة بتنفيذ المهام وعدم تأجيلها لحين وصولها لهذا المربع، أي نفذ المهام فورا وأول بأول.

المربع الثاني: المهم وغير العاجل:

هذا الجزء من المصفوفة هو الأهم وإن كنت تدير وقتك بالطريقة الصحيحة فإنه يجب عليك قضاء القسم الأكبر من وقتك في هذا المربع، هذا المربع يشكل أمور مهمة ولكنها غير عاجلة مثل العلاقات الإجتماعية والأسرية، الهوايات، التعلم، وأمور أخرى مهمة ولكنها غير ملحة. هذه الأمور غالبا ما نضحي بها في سبيل مهام عاجلة ومهمة أي في سبيل المربع الأول، وكلما قضينا وقت أكثر في المربع الثاني كلما كان ذلك أفضل وقللنا من المهام بالمربع الأول.

المربع الثالث: غير المهم والعاجل

وهي الأشياء غير المهمة ولكنها تكون عاجلة وتأتي في أوقات حرجة، وغالبا يمكن التغاضي عنها ولكن بسبب كونها تأتي على عجلة يشعر الشخص بأنه من الضروري القيام بها حالا وبالتالي تكون خادعة بعض الشيء وتكلفنا مزيدا من الوقت دون الكثير من الفائدة، وتشمل أمور من قبيل المكالمات الهاتفية التي تتقاطع مع مهامنا الأخرى، الإجتماعات العاجلة، الدعوات الإجتماعية، تصفح الانترنت وما إلى ذلك من الأمور غير المهمة.

المربع الرابع: غير المهم وغير العاجل

وهي الأمور الغير مهمة على الإطلاق ولا تعود علينا بأي نفع أي باختصار هي الأمور التي يمكننا الإستغناء عنها تماما ودون أن يكون لذلك أي تأثير علينا أو أي من جوانب حياتنا، في هذا المربع أمور من قبيل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الثرثرة على برامج التواصل دون هدف وغير ذلك من الأمور التي تكون بلا جدوى أو هدف واضح.

من الأفضل محاولة التخلي عن مثل هذه الأمور تماماً واستغلال الوقت في الأمور التي تكون في المربع الثاني، أو على الأقل تقليل الوقت الذي نقضيه في مهام هذا المربع ومحاولة الحد من استغلال الوقت في هذه المهام غير العاجلة وغير المهمة، لأنها لا تعود علينا بأي نفع.¹

المكان الوحيد الذي يساعدك على إتاحة الوقت للمربع 2 منذ البداية هو من المربعين 3 و 4 ، وفي نفس الوقت لا يمكنك تجاهل الأنشطة العاجلة المهمة في المربع 1 ، على الرغم أن هذه المساحة ستتقلص عندما تمضي المزيد من الوقت في الوقاية والإعداد للمربع 2، ولكن الوقت المبدئي للمربع 2 لابد أن يأتي من المربعين 3 و 4.²

هذا كل ما يخص مصفوفة الأولويات التي من شأنها أن تساعدنا على التمييز أكثر بين كل مهمة وأخرى وكيفية إدارة ما لدينا من المهام، وبالتالي تحقيق الكفاءة في توزيعها بالشكل الصحيح على مدار الوقت الذي نملكه بهدف استغلال أوقاتنا بأفضل شكل ممكن.

ثالثاً: نظرية قانون باركنسون:

وهو قانون قائم على مفهوم أن العمل يتوسع فيه لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه، وهذا يدعو الى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما، يميل أي مشروع إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا تم تخصيص ساعتين على سبيل المثال لمجموعة من الأفراد لإنجاز مهمة معينة مقابل أربع ساعات لمجموعة أخرى من الأفراد لانجاز المهمة ذاتها، فإن كلا المجموعتين تتهيان العمل في حدود الوقت المحدد لها، وبعبارة أخرى يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكمالها ويتم تطبيق هذا القانون عن طريق تحويل الأعمال إلى مشاريع مع تحديد وقت نهائي وحاسم لكل عمل من الأعمال، مع الإلتزام الكامل بهذا الموعد مع التدرج في الأولوية.³

الشكل رقم (1-7): شكل توضيحي لتمدد العمل



المصدر: محمد فوزي الغامدي ، مرجع سابق، ص 45.

¹ نفس المرجع، ص 150 .

² ستيفن ار . كوفي، مرجع سابق، ص 184.

³ الغامدي محمد بن فوزي، نفس المرجع، ص 43.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية

يعد التنافس أساس نجاح المؤسسات، فهو يسهم في تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال ، وقد تم ظهور التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح المؤسسات وفشلها بدرجة غير مسبوقه، وتؤدي المنافسة في هكذا بيانات دورا أساسيا وحيويا في تحديد وضع المؤسسات في السوق.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية

يعد مفهوم التنافسية من المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين في ظل المنافسة العالمية أو المحلية وفي ظل منافسة تامة أو منافسة شبه احتكارية لذلك كان على المؤسسات التي تريد البقاء والريادة أن تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة

لمصطلح المنافسة عدة تعاريف نذكر منها:

-تعرف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها"¹

-وتم تعريفها أيضا أنها " تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة اخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جلب الزبائن".²

¹ سوزان يوكس، وفيل ايفانز، المنافسة والتنمية، قوة الاسواق التنافسية، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2010 ، ص 18.

² الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، المجلد(8)، العدد(1)، جوان 2021، ص232.

ثانيا: أنواع المنافسة

يوجد أربعة أنواع من المنافسة، وهي:¹

• المنافسة الكاملة

يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، وتنتج المنشآت سلعة متجانسة، ويوجد حرية الدخول إلى السوق والخروج منها، وتتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.

• المنافسة الإحتكارية

يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجية.

• إحتكار القلّة

يتميز سوق المنافسة الإحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت وتكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها، ومنافسة غير سعرية.

• الإحتكار التام

يعتبر سوق سلعة ما سوق إحتكار تام في حال وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

كما يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالخامات الأولية وغيرها، والموارد البشرية فمن الطبيعي أن تحاول كل منظمة الفوز بنصيب الأسد من دخول هذه الموارد. أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، تموز 2011، ص09.

تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وما يهم المنظمات بصورة أكبر هي تلك المنافسة المباشرة.¹

ثالثا: أهداف المنافسة

هناك عدة أهداف للمنافسة نذكر من بينها:²

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالمنافسة تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء، وهذا من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح، إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تمييزها وتفوقها في أدائها.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماما إذ لا يوجد لها تعريف واحد من خلال ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية. لذا سنحاول عرض بعض التعاريف التالية:

- التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي، وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة.³

¹ عبد السلام ابو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

² خديجة بوخریصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014-2015، ص 74-75.

³ الحبيب زواوي، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 3.

-التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.¹

وبصفة عامة، تتضمن التعاريف التي تطرقت لمفهوم تنافسية المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير التالية:²

- الربحية وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر.
 - التميز وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الإختلاف عن منافسيها أما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا أو كليهما.
 - التفوق والمساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها في السوق العالمي.
 - المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.
- وفي الأخير يمكن القول بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، ومحاولة التطور والبقاء في السوق وكسب رضا وولاء الزبون، وذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات أكثر فعالية وكفاءة مع احترام اجال التسليم مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت.

ثانيا: مستويات التنافسية

تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة وعلى مستوى القطاع وعلى المستوى الوطني، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدهما يؤدي الى الآخر، وسيتم توضيح كل منها كما يلي:

1- التنافسية على مستوى المنشأة:

إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 232.

² ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2013، ص 71-72.

المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من مختلف أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.¹

2- التنافسية على مستوى القطاع:

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".²

5- التنافسية على مستوى الدولة

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"³

ثالثا: مجالات التنافسية

تعتبر التنافسية أيضا عن الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها:

1- التنافسية المالية: وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.

¹ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص4.

² الياس سالم، مرجع سابق، ص136.

³ عبد الرحمن بن عنتر، البات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2017، ص183.

- 2- التنافسية التجارية: أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء ، كذلك تعكس الإستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموضع نفسها في قطاعات سوقية جديدة ، ومغرية.
- 3- التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الابداعي ويساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.
- 4- التنافسية التنظيمية والتسييرية: تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة.

الفرع الثالث: أسباب التنافسية وأهميتها

أولاً: أسباب التنافسية:

- هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، والتي ماهي في حقيقتها إلا نتائج للعولمة وفتح الأسواق وتحرر التجارة، ولعل العوامل التالية هي أهمها:¹
- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام تحرير التجارة الدولية نتيجة الإتفاقات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
 - 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة المعلومات والإتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس، والشفافية النسبية التي تتعامل معها المنظمات الحديثة.
 - 3- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات، وبين وحدات وفروع المنظمة الوحدة بفضل شبكة الأنترنت والشبكات الداخلية وغيرها من آليات الإتصال الحديثة وتطبيقها التكنولوجيا المتجددة.
 - 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

¹سمية عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2016، ص 82.

ثانيا: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.¹

وما زاد من أهمية التنافسية بالنسبة للمؤسسات، كونها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:²

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح، لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتي لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة تساير متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية، وأهمية الإنطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات، وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ولاء وثقة العملاء.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، أحد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 188.

² حبيبة العيداني، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جمعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 58.

الفرع الأول: تعريف، خصائص وأنواع الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى الإنفراد بميزة تنافسية واحدة أو أكثر على منافسيها الذين يعملون في نفس قطاع الصناعة، حيث تعتبر الميزة التنافسية ثروة حقيقية في مجال إدارة الأعمال وذلك لأنها تساعد المنظمة في تحقيق التميز عن المنافسين.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية عام 1985 على أنها القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها، كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.¹

عرف Lambin الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها.²

ويمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الإستفادة من عدة مزايا كالحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

يتضح من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية:³

- أنها نسبية وليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة.
- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين .
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

¹ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 13.

² سورية شنبلي ، السعيد بن لخصر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 112.

³ احمد رسمي احمد بعلوشة، أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2016، ص 34.

- تؤثر في العملاء وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المنظمة وتحفزهم على الشراء منها.
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تدوم لفترة طويلة نسبيا.

ثالثا: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي:

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها، وحددت بسبعة عناصر:¹
 - **مراقبة الحجم:** يتم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
 - **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافها.
 - **مراقبة الرزنامة:** بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه حيث تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
 - **مراقبة الروابط:** إذا تمكنت المؤسسة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ثم استغلالها، فإنها تضمن التكلفة الأقل، وقد تلجأ المؤسسة الى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة.
 - **مراقبة الإجراءات:** تعتمد المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل.
 - **مراقبة الإلحاق:** وذلك إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

¹ كمال حوشين، بهجة بن دحمان، مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد(12)، العدد(1)، 2022، ص 103.

- مراقبة التموضع: التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة للزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

2- التميز عن باقي المنتجين: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنهم أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز. وفي هذا الخصوص يرى فليب كوتلر أنه يمكن أن يكون للمؤسسة تميز من خلال:

• التميز من خلال المنتج

من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة مثل: الرسومات ومدى جاذبيتها، وكذا مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة الزبائن بدراسة سلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج، كذلك يمكن أن يكون التميز من خلال قدرة الحفظ على صلاحية المنتج لأطول مدة ممكنة، وكذلك تركيب المنتج ومدى توفر أجزائه، وأيضاً مدى أداء المنتج للوظيفة المستندة إليه بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج.

• التميز من خلال الخدمات المقدمة

وتتمثل هذه الإمكانيات في:

- سهولة تقديم الطلبات بطرق ووسائل سريعة.
- مدة التسليم التي تبرهن على مدى تحكم المؤسسة في قنوات التوزيع.
- النصائح والتوجيهات المقدمة والمعبرة عن استخدامات المنتج كالبطاقات الفنية أو الومضات الإشهارية .
- خدمات ما بعد البيع والتي تكون مجاناً أو بأسعار رمزية.

• التميز من خلال العاملين

يمكن للمؤسسة ومن خلال امتلاكها لمجموعة من العاملين يتميزون بمجموعة من الخصائص، أن تحقق ميزات تنافسية والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- المصداقية والثقة الموجودة بين أفراد المؤسسة.
- أسلوب الإتصال داخل المؤسسة من جهة وبين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى.
- حسن المعاملة واللباقة خاصة من جانب الوكلاء الموزعين عبر مختلف نقاط البيع والذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن.

• التميز من خلال صورة المؤسسة

وذلك من خلال:

- . تاريخ المؤسسة ومدى عمقه وراثته ومدى غنى تقاليده.
- . وسائل الإعلام المستخدمة في ترويج منتجاتها.
- . المحيط الفيزيائي للمؤسسة أي مدى تميز شكل بناية المؤسسة والدلالات التي يمكن أن توحى بها في ذهن الزبون. ال أحداث والأعمال التي تقوم بها المؤسسة خارج نشاطها الإقتصادي، كالتمويل والإستثمار مثلا في المجال الثقافي والرياضي، وكذا الأعمال الخيرية مما يعطي صورة وانطبعا حسنا لدى المتعاملين.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

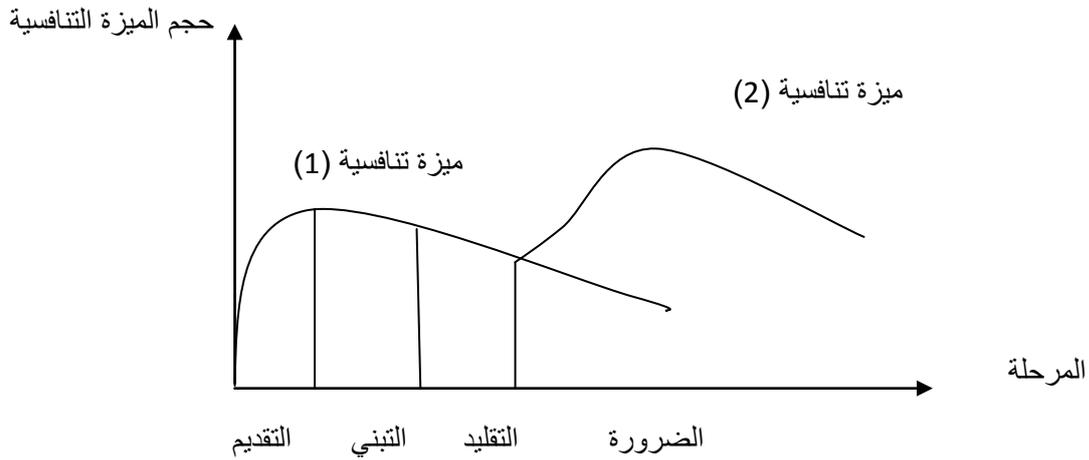
إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، يمكن من خلالها تحديد مدى وقوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذين المتغيرين:

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 88.

1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية صفة الإستمرارية، إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وكلما كان حجم الميزة التنافسية أكبر، وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-8): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نفس المرجع، ص 86.

تمر الميزة من خلال الشكل بأربع مراحل:¹

–**مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير، والإستعداد البشري، والمالي، والمادي، وتعرف مع مرور الوقت انتشارا واسعا، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

¹ نفس المرجع، ص 85.

-مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة إستقرارا نسبيا بفعل تزايد عدد المنافسين ومحاولاتهم في التقليد والبحث عن نقاط تميزها.

-مرحلة التقليد: وفيها يتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، وتصبح تقليدية، فتفقد المؤسسة قوتها التأثيرية في السوق، وبالتالي يحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها حتى تتمكن من البقاء وال إستمرار.

-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الإنطلاق من جديد، وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، لأنه في الحالة العكسية، يكون من الصعب على المؤسسة العودة إلى نطاق التنافس من جديد.

حيث أن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة تنافس بها المؤسسات التي توجد معها في نفس قطاع النشاط.¹

2-نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى توسع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

أ- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج-النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

¹ كمال حوشين، بهجة بن دحمان، مرجع سابق، ص206.

د-قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

لكي تبقى المؤسسة دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة، والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة، وفيما يلي بعض المصادر:¹

أ- الكفاءة: تتجسد في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ب- الجودة: يجب على المؤسسة التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة.

ج- المرونة: تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم على أساسها التمييز تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات.

د-الوقت: والذي أدى إلى بروز ما يعرف بالنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء، ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال :

-تخفيض زمن التسليم للعميل.

-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق.

-تخفيض زمن تحويل العمليات.

¹ صورية شنبلي، بن لخضر السعيد، مرجع سابق، ص 115.

هـ-الإبداع: الذي يعتبر بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة ومراقبتها وسرعة الإستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

و- المعرفة: المؤسسات الناجحة اليوم هي المؤسسات التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات، وتكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج وتسويق جديدة...الخ.

المطلب الثالث: المقاربات الفكرية للتنافسية

الفرع الأول: المقاربة الكلاسيكية

أولاً: نموذج (SWOT) (مدخل التحليل الإستراتيجي)

للربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الانجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.¹

ويتطلب على إدارة المؤسسة تحليل دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة، ويتطلب هذا النموذج توضيح مكوناته وإطاره العام كما يلي:

1-البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

أ- الموارد المتاحة: وهي ذلك المزيج من الإمكانيات العلمية والمادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية.

ب-ثقافة المنظمة: هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات واتجاهات الذهنية للعاملين والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الإعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف.

¹ خديجة بوخرينة، مرجع سابق، ص24.

ج- الهيكل التنظيمي: هو شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة.

2- البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

البيئة الخارجية هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال وتتأثر بها وتتبع من البيئة المحيطة، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط. وعليه يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات يطلق على الأولى إسم البيئة الخارجية العامة أو الكلية أما الثانية فيطلق عليها إسم البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة.

- 1- البيئة الخارجية العامة: تتعرض المنظمات جميعها وبدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية باتجاهاتها المختلفة عامة ويمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالاتي:¹
 - المتغيرات الاقتصادية: مثل معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات النمو، الناتج القومي، ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، نسبة البطالة.... الخ.
 - المتغيرات الفنية / التكنولوجية: وتشير إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والإختراعات الجديدة.... الخ.
 - المتغيرات الديمغرافية والثقافية: مثل العادات والتقاليد والأعراف الإجتماعية واللغة ونسبة الأمية.. الخ
 - المتغيرات الدولية: مثلا دخول الدولة في كتكتلات اقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية أو زيادة إتجاه الدول نحو تكوين تجمعات إقتصادية معينة.

ب- البيئة الخارجية الخاصة: تعرف البيئة الخارجية الخاصة بأنها هي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على منظمات الأعمال ومتغيراتها وتواجه المنظمة بصورة دورية ومن خلال ذلك ليس من المستغرب أن تخصص إدارة المنظمة وقتا وجهدا أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة التي تتكون من عدد من

¹ امال بن ستره، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 05، العدد: 02، 2021، ص 109.

المتغيرات أو العناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الموردون، الوكالات، الحكومة والمنظمات العمالية وغيرها من العوامل الأخرى.

3- الإستراتيجيات الناجمة عن تحليل مصفوفة SWOT:

الشكل رقم (1-9): نموذج تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	العوامل الداخلية/العوامل الخارجية
<p>خلية 3</p> <p>ضعف وفرص التنوع الخارجي</p>	<p>خلية 1</p> <p>قوة وفرص استراتيجية هجومية</p>	<p>الفرص الرئيسية O</p>
<p>خلية 4</p> <p>ضعف وتهديدات استراتيجية دفاعية</p>	<p>خلية 2</p> <p>قوة وتهديدات استراتيجية التنوع</p>	<p>التهديدات الرئيسية T</p>

المصدر: نفس المرجع، ص 110.

ينتج عن المصفوفة أربع خلايا:¹

الخلية رقم (1): تعتمد المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو إقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق فضلا عن كون مكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها.

الخلية رقم (2): هي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحال تحاول استخدام نقاط القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع استراتيجية التنوع.

¹ نفس المرجع، ص 111.

الخلية رقم (3): وهي الشركة التي تواجه فرصا بيئية ولكنها تملك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المنظمة اتباع استراتيجيات تتغلب على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها، وبذلك بأن تلجا إلى استراتيجية التنويع الخارجي، بالإندماج مع شركة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع الشركة الأخرى بنقاط قوة. الخلية رقم (4): إستراتيجية دفاعية، تهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات المحيط.

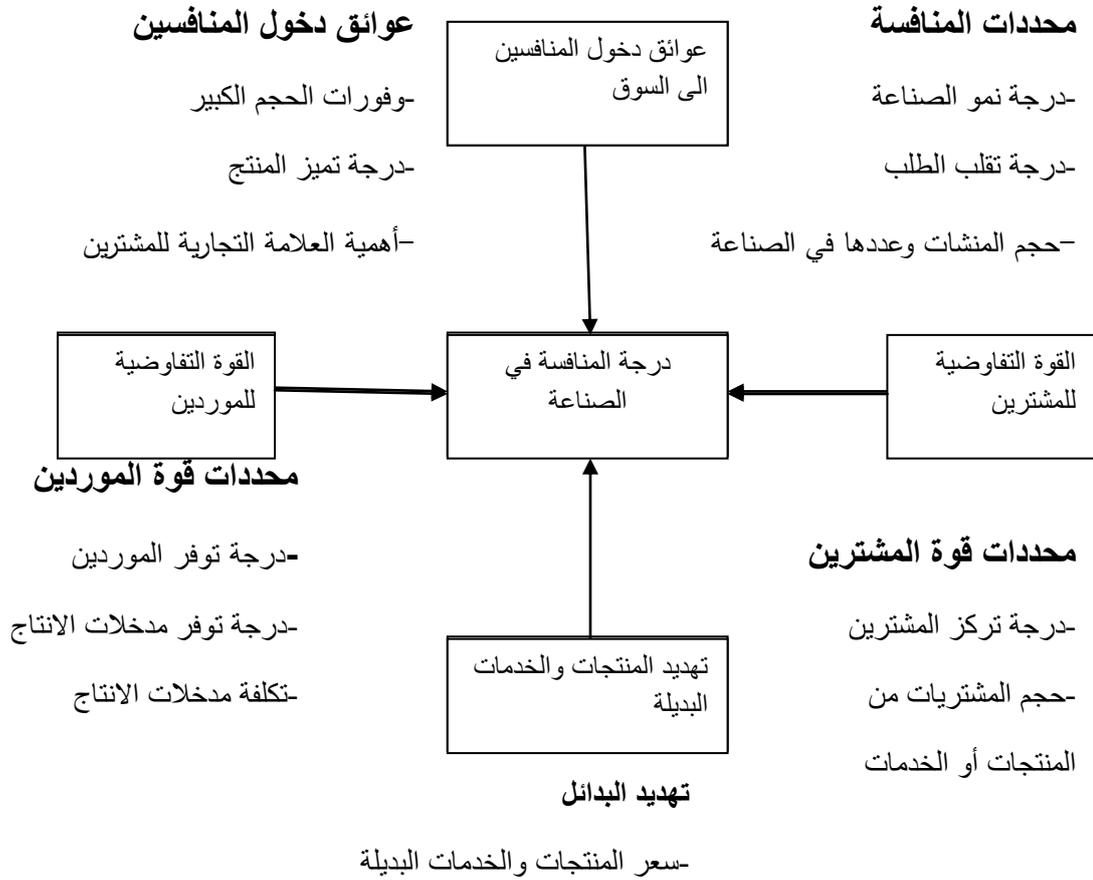
ثانيا: نموذج (بورتر)(مدخل هيكل الصناعة)

إن المنافسة بين الشركات تتحدد بمجموعة من القوى المتداخلة فيما بينها، والتي تحدد الإطار التنافسي بينها من خلال توضيح أساليب المنافسة، أي كيف تتنافس الشركات كل منها مع الأخرى في صناعة معينة، وقد حدد Michael Porter خمسة عوامل هي:¹

- ✓ تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة.
- ✓ القوة التفاوضية للعملاء.
- ✓ القوة التفاوضية للموردين.
- ✓ كثافة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة.
- ✓ إمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات.

¹ عبد الكريم كاكبي، أثر الاستثمار الاجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2010/2011، ص 117.

الشكل رقم(1-10): نموذج بورتر للقوى الخمس المحددة



المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 22.

1- الوافدون الجدد للصناعة:

أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وبخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم. وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة. وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق. ويضع Porter سبعة عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة وهي:¹

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ الاردن، 2019، ص97.

- القدرة على التمتع بميزة إقتصاديات الحجم.

- التميز في المنتج المقدم للسوق.

- حجم الاستثمارات والمتطلبات الرأسمالية.

- الكلف البديلة للصناعة.

- التسهيلات المتاحة للوصول إلى المنافذ التوزيعية.

- المساوى الكفوية المتعلقة بالحجم.

2- قوة المشترون:

وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي:

- تمتعه بميزة شراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى إحتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.

- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها، لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى.

- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين.

- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.

- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

3- قوة المجهزون (الموردون):

وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون حيال تعاملهم مع المنظمة والتي تتأثر بالآتي:

- هناك عدد قليل من المجهزين العاملين في مجال الصناعة المعنية والتي تعمل بها المنظمة.

- يكون من الصعوبة في بعض الأحيان الإتفاق مع تجهزين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج.

- يتمتع المجهزون بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

4-شدة المزاومة ما بين المتنافسين:

ويقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الوقت في الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية، والتي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح، وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات.

إن شدة المزاومة ما بين المنافسين في مجال صناعي معين، هو دالة لمجموعة من العوامل نذكر منها:¹

-**درجة نمو الصناعة:** تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع.

-**نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة:** حيث أنه كلما كانت التكاليف الثابتة نسبتها مرتفعة مقارنة مع القيمة المضافة في قطاع معين، فإن ذلك يؤدي بالمتنافسين داخل الصناعة إلى استغلال أقصى طاقاتها الإنتاجية، مما يجعلها تضطر إلى تخفيضات متعاقبة في السعر، وهذا في حالة وجود طاقات فائضة غير مستغلة.

-**النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة:** تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى درجة ممكنة، وذلك بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه انخفاض في الأسعار على مستوى الصناعة ككل، وبالتالي يتدهور القطاع.

-**تمييز المنتج:** يعتبر المنتج من بين العوامل المهمة عند تحديد شدة المزاومة بين المتنافسين، فكلما كانت المنافسة قائمة على تميز المنتج وجودته، كلما جعل المؤسسة تهتم بخصائص المنتج، الجودة، التوزيع، التسليم... الخ مما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية، أما إذا كانت المنتجات المعروضة

¹ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 39.

نمطية أي لا يمكن تمييزها، فهنا يعتمد قرار المستهلك كلية على السعر، وبالتالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع.

5- دخول منتجات بديلة:

ويقصد به أن تكون هناك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة. وأن يكون بديلا عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي. ويتحقق هذا التهديد من خلال:¹

- تمتعه بذات المواصفات القائمة في السوق.

- السهولة واليسر في الحصول عليه.

- إنخفاض سعر الشراء.

الفرع الثاني: نظرية الموارد والكفاءات

أولاً: نظرية الموارد

تتميز بيئة الأعمال في وقتنا الحالي بعدم الإستقرار موفرة للمؤسسة العديد من التهديدات والفرص التي عليها تجنبها أو اغتنامها وذلك من خلال الموارد التي تستحوذ عليها المؤسسة. فالموارد يمكن أن تكون نقطة قوة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في الصناعة التي تنشط فيها أو تشكل لها نقطة ضعف تعود على أدائها بالسلب.

تعد النظرية القائمة على الموارد إحدى المدارس الفكرية لنظرية المؤسسة، وتعود جذور هذه النظرية إلى الأعمال الفكرية التي قدمها كل من Andrews عام 1971، و Chandler عام 1962 في مجال إستراتيجية الأعمال، وسبقهم العمل الذي قدمه Penrose عام 1959 والمتعلق بتطور المؤسسة، فقد كان أول من أشار إلى المؤسسة كمجموعة من الموارد البشرية. وعرف "Barney" عام 1991 موارد المؤسسة على أنها كل الأصول القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، والمعارف... الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الإستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها وقد اقترح

¹ ثامر البكري، نفس المرجع، ص 98.

أربعة شروط يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية، وهي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، وأن تكون غير قابلة للإحلال.¹

إن وفقاً لهذه النظرية تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تظم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى.

ثانياً: نظرية الكفاءات

جاءت نظرية الكفاءات كامتداد لنظرية الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن نظرية الموارد غير كافية من حيث تطبيقها التجريبي، وبتزعم هذه المقاربة كل من Hamel & Prahalad. وتعود الأسباب التي أدت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب Hamel & Prahalad 1994 ولعل أهمها مايلي:²

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال واستراتيجيه المؤسسة للوصول بها إلى لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على ادارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة.

- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظراً لاستنادها على التغيرات الثلاث المهارة، المعلومات، السلوك.

يرى G.leboterf أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية التعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع للبحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الإقتصاديين بالإحترافي حيث تتجسد الكفاءة من خلال:³

¹ فاطمة الزهراء بوغاري، استراتيجية التموغ وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2016/2017، ص91.

² سعيدة شاوش، مرجع سابق، ص19.

³ نفس المرجع، ص21.

- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كافي حتى نقول أن هذا الموظف كفاء وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق: فعلى الموظف الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر المواد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها.
- معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.
- دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للإمتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.
- وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، تحاول المؤسسة الإستفادة من هذه الكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها في إستراتيجياتها.

الفرع الثالث: إستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها

أولاً: إستراتيجيات التنافسية

يعرف Porter الإستراتيجية التنافسية بأنها "الطريقة التي تجعلك مختلفا، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة".

وامتدادا لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة، فقد اقترح Porter ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل:¹

- 1- إستراتيجية الريادة في التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.
- 2- إستراتيجية التمييز: تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.
- 3- إستراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق.

¹ نبيل محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 231.

الشكل رقم (1-11): الإستراتيجيات العامة للتنافس

مصادر الميزة التنافسية

	التكلفة	التميز
قطاع واسع	أقل تكلفة	التميز
شريحة أو شرائح محدودة	التركيز	

المصدر: رعد الصرن، صقور مجد، إستراتيجيات وسياسات التسويق، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2020، ص.117.

1- إستراتيجية الريادة في التكلفة

هي إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

ومن الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة نجد:¹

- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.

- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.

2- إستراتيجية التميز

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومنفرد ويمكن لصيغ التميز أن تتخذ أشكالاً عدة منها: التصميم،

¹ رعد الصرن، محمد صقور، مرجع سابق، ص 119.

النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة، وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلك. وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنه، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة منخفض، وتكون المنظمة التي تقوم بتمييز للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.¹

تتبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء. وعلى خلاف إستراتيجية "قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تمييز واحدة في السوق اعتماداً على عدد الخصائص ذات الصلة. وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل.²

ويمكن القول أن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:³

- عندما يدرك الزبائن مقدار الفر وقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.
- تعدد إستخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.

3- إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التمتع الجيد داخل الصناعة من خلال تركيز نشاطها في جزء من السوق، أي إستهداف شريحة معينة من المستهلكين، بإدخال خصائص معينة للمنتج تتوافق وأذواقهم، أو بخفض سعره أي هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة من معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل ككل، حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار

¹ كاظم نزارالركابي، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 163.

² العوض محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وفاق التسويق)، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص 4.

³ خديجة بوخريصة، مرجع سابق، ص 92.

أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التميز.¹

الجدير بالذكر أنه يوجد بديلان أو إستراتيجيتان لتطبيق هذه الإستراتيجية:

أ- إستراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة: تهدف إستراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة لضمان الميزة التنافسية عن طريق خدمة المشترين في تخصص السوق المستهدف بتكلفة منخفضة وسعر منخفض أكثر من المنافسين، تعتبر هذه الإستراتيجية مثيرة للإهتمام عندما تستطيع مؤسسة ما تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ عن طريق تقليص قاعدة زبائنها لشريحة المشتري المعروف جدا، إن الطرق لتحقيق الميزة التنافسية أكثر من المنافسين وأيضا خدمة تخصص السوق المستهدف مماثلة لطريقة تحقق قيادة السوق المنخفضة، ويتمثل الإختلاف الوحيد الحقيقي بين إستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة في عدد المشترين التي تحاول المؤسسة جذبهم، حيث تتضمن إستراتيجية قيادة التكلفة المنتج المقدم الموجه بشكل واسع لكل أصناف المشترين وشرائح السوق أما إستراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة فتهدف لتلبية إحتياجات المشترين في شريحة السوق الضيقة.

ب- إستراتيجية التركيز القائمة على التميز:

تهدف إستراتيجية التركيز المرتبطة بالتميز لضمان الميزة التنافسية بمنتج مصمم بشكل جيد، يقدم لجذب مجموعة معروفة من المشترين للميزات الوحيدة واحتياجات السوق على عكس إستراتيجية التمييز التي تستهدف مجموعة كبيرة من المشترين وأجزاء السوق. يعتمد الإستعمال الناجح لإستراتيجية التركيز القائمة على التميز على قدرة المؤسسة للتفوق على المنافسين الذين يتنافسون في نفس حصص السوق المستهدف.²

¹ عبد الرحمان ادريس ثابت ، المرسي جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 257.

² عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 95.

ثانيا: مؤشرات التنافسية

تتنافس المؤسسة وفق مؤشرات تنافسية مختلفة، تمكنها من تحقيق التفوق والأفضلية على باقي المنافسين، ولقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التنافسية وذلك بحسب وجهات نظرهم المختلفة، إلا أنه هناك بعض منها كانت محل اتفاق وقد انحصرت في الأبعاد التالية (تكلفة الصنع، الجودة، الحصة السوقية، المرونة، التسليم). وسنقوم بتناولها كما يلي:

1- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو لكثرة كلفة عوامل الإنتاج أو للسببين معا. وكل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك الى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.¹

2- الجودة:

بعدها كان الإهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة ، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، والتي تعني الخصائص المتفردة والمتميزة في المنتج، والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء، مما يكسب الرضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

3- الحصة من السوق:

تحسب حصة المؤسسة من السوق بقسمة قيمة مبيعات المؤسسة على مجموع مبيعات جميع المؤسسات المنتمية لنفس قطاع النشاط، فكلما زادت حصة المؤسسة من السوق كلما زادت تنافسيتها ولكن من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق إتجاه التجارة

¹ أسماء سفاري، أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008/2009، ص 21.

الدولية، كما يمكن للمؤسسات أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.¹

4- المرونة:

تعد من المؤشرات المهمة في المؤسسة حيث تنصب على تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات ورغبات الزبون وتبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الزبونية، وهي القدرة على التكيف والإستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون، حيث يتم تقديم المنتج حسب تفضيلات الزبون، وأشار Krajewski الى أنواع المرونة وهي:²

- المرونة في العمليات الانتاجية وتغير المكائن والمعدات والأنظمة.
- مرونة مزيج المنتج وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.
- مرونة الحجم وتناسب مع تقلبات الطلب.

5- التسليم:

تسعى الكثير من المؤسسات إلى توسيع قاعدتها من الزبائن بالتركيز على توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت ممكن.

ولقد أشار Krajewski بأن هناك ثلاث أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:³

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين إستلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الإنتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الإنتظار.
- التسليم في الوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة. وبعد هذا البعد من الأبعاد المهمة للمنظمة للأسباب الآتية:⁴
- تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر من الوقت والجهد المبذولين في العمل للمنتجات المعيبة من الزبائن بهدف إستبدالها.

¹ نفس المرجع، ص21.

² رياض بو عيسى، سمير بن سحنون، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019، ص 1006.

³ عبد الله حسن مسلم، الأبداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 137 .

⁴ غسان قاسم اللامي، أميرة البياتي، ادارة الانتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

- إمكانية تقليص كلف الخزن والتلف والمخاطرة ورأس المال المستثمر من خلال التسليم السريع.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

المبحث الثالث: نظام الإنتاج في الوقت المحدد

نظرا لزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، جعل هذه الأخيرة تبحث عن أدوات وأنظمة حديثة تضمن لها كسب مراكز تنافسية وحصص سوقية أخرى، تختلف عن الأدوات التقليدية والتي أصبحت عاجزة في بيئة الأعمال الحديثة، وعليه فقد ظهر نظام الإنتاج في الوقت المحدد أي الإنتاج حسب طلب الزبون وهو نموذج تطبيقي يقوم على العديد من المبادئ والغرض منه تعزيز القدرة التنافسية بمختلف أبعادها.

وفيما يلي سنحاول أن نتناول هذه الفكرة في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وخصائصه.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

المطلب الثالث: مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وخصائصه.

يعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد فلسفة جديدة تتطوي على مفاهيم وأساليب جديدة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد

أولاً: نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد

ظهر نظام الوقت المحدد في الصناعة اليابانية وبالتحديد في شركة تويوتا TOYOTA لصناعة السيارات، وأن الأفكار الأساسية لهذا النظام بدأت في هذه الشركة ولا سيما سنة 1950 على إثر زيارة

رئيس الإنتاج لشركة تايشي أوينو إلى الولايات المتحدة الأمريكية وإعجابه بنظام أحد الأسواق المركزية إذ يتميز عمال هذا السوق بمرونة عالية في العمل والقابلية على أداء أكثر من نوع من أنواع الوظائف في نفس الوقت، كما يهدف هذا النظام إلى تحسين خدمة المستهلك وتقليل وقت إنتظار الزبون، وفي تلك الفترة كانت شركة تويوتا تعاني من صعوبة في توفير طلبات المستهلكين من السيارات بنماذج وأحجام ومواصفات مختلفة من دون تأخير في أوقات التسليم، أضف إلى ذلك الجودة المتدنية لمنتجات هذه الشركة مقارنة بمنتجات الشركة الأمريكية.

وعند عودة السيد تايشي أوينو إلى اليابان إقترح أفكاره على مهندس الشركة وشرح نظام العمل في هذا السوق الذي زاره في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالإعتماد على المعادلة الشهيرة التي صاغها المهندس الياباني (Shigeo Shigio) الذي كان له تأثير كبير على مراقبة الجودة في شركة تويوتا ومساهمته في نجاح نظام الوقت المحدد.¹

ثانياً: تعريف وأهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد

1- تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

تم تناول مفهوم نظام الوقت المحدد من قبل الكثير من الكتاب والباحثين حيث عرف بأنه نظام إنتاج الأجزاء الضرورية بالكميات المطلوبة في الوقت المطلوب ويستمد أسسه الفلسفية من فكرة (أن لاشيء ينتج إلا عند ظهور الحاجة إليه) أي أن إنتاج السلع والخدمات بالضبط عند الحاجة لها لا قبل ذلك، كما عرف بأنه نظام إنتاجي هدفة الرئيسي إنتاج نوع من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماماً بالكميات المطلوبة دون السماح بالزيادة أو النقصان فهو فلسفة للصنع أو فلسفة لإزالة الهدر في عملية الإنتاج.²

¹ محمد روازقي، نجمة عباس، محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 319.

² ابراهيم هنار، رشيد سلطان حكمت، ادارة الانتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2022، ص 88.

الإنتاج في الوقت المحدد هو نهج شامل لتحسين الإنتاجية الإجمالية والقضاء على الخسائر واتخاذ تدابير وقائية بتكلفة منخفضة، مع تقديم الأجزاء اللازمة بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، أو هو نظام تكلفة في الوقت المناسب يعمل تلقى المواد اليوم واستخدامها غدا.¹

ويعرف أيضا على أنه "أسلوب يقوم على أساس إنتاج وتسليم المنتجات التامة في نفس لحظة بيعها والإنتهاء من التجمعات في نفس لحظة بدء تجميع المنتج التام وإتمام تصنيع الأجزاء في نفس لحظة التجمعات الفرعية واستلام المواد المشتراة في نفس لحظة بدء عمليات تحويلها إلى أجزاء مصنعة" أو هو ذلك النظام الذي يتم به إنتاج كل جزئية فورا وطبقا لطلب المرحلة التالية في الخط الإنتاجي"²

2- أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد

تظهر أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد من خلال إهتمامه بعمليات التحسين المستمر، فهو يبحث في تفاصيل العمليات الإنتاجية وفي توقفات الآلات ومشكلات الجودة والتركيز على الجوانب الأساسية الآتية:³

- الترتيب الداخلي للمصنع وبشكل واضح ومرن.
- تدريب الأفراد العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة.
- الصيانة الوقائية.
- تصميم المنتج.
- زيادة جودة المنتج وتقليل التلف والعمل المعاد.
- مرونة أكبر في تدفق الإنتاج.
- زيادة مستوى الإنتاجية والإستخدام الأمثل للآلات.
- مشاركة الأفراد العاملين في حل المشكلات.

¹ ميلود بن خيرة ، الاطار النظري للإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتخفيض التكاليف ودوره في تحسين الأداء المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد 09، 2021، ص 309.

² سعيدة قاسم شاوش، مرجع سابق، ص 75.

³ عبد الحميد برحومة، بن عامر صافية، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الحصول على المخزون الصفري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، جوان 2017، ص 29.

ثالثا: أهداف وعناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد

1- أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يسعى هذا النظام إلى تحقيق أهداف رئيسية تتلخص بالتالي:¹

- القضاء على الإنتاج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب.
- القضاء على وقت الإنتظار وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل.
- التخلص تماما من الإنتاج المعيب.
- تخفيض المخزون الى حده الأدنى (إلى الصفر).
- التركيز على العمليات المنتجة فقط والتقليل من الحركات الغير ضرورية.

وتتمثل الأهداف الصفرية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد فيما يلي:²

1- الحادث الصفري:

أصبح من المتكرر إيجاد عند مدخل المؤسسات أو الورشات لافتات تشير إلى عدد الايام التي مرت دون ورود حوادث ويؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف التأمين.

2- النزاع الصفري:

يستطيع كل فرد تفهم الفائدة المحصلة بالنسبة للمؤسسة والعمال معا والمنجرة عن غياب النزاعات.

3- المعيب الصفري:

يأتي ذلك عن طريق تحسين الجودة فالمعيب من التصميم، المهملات، الأعطال لدى الزبون كل هذه هي مصادر للإسراف.

¹ خلود وليد البرديني، نظام تخطيط الموارد، نظام الانتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 28.

² حليلة وهيبي، نظام الإنتاج في الوقت المحدد وقواعد ارسائه، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، جوان 2018، ص 32/31.

4- الأجل الصفري:

إن تدنية مجموع الآجال أصبح شيئاً ضروريا لدى المؤسسة الأجل الأول الذي يجب ضبطه لو أجل طرح المنتجات الجديدة في السوق فحسب التطور السريع للتطلعات المستهلكين، التكنولوجيات، المنتجات المنافسة فإن خطر تخطي آجال خروج منتج ما للسوق يتزايد مع الزمن على العكس سيسمح الأجل القصير للمؤسسة بالحصول لبعض الوقت على وضعية مستقرة.

5- الأعطال الصفرية:

هناك خمس شروط يجب إحترامها: إستيفاء الشروط القاعدية للتعامل مع الآلة، إحترام شروط الإستعمال، إعادة التجهيزات إلى الحالة الأولى بمجرد بداية تقادمها دون انتظار حدوث العطل، تصليح الأعطال ومحاولة فهم أين يكمن عجز التجهيزات ومحاولة تحسينها، التحسين وبشكل مستمر للطرق التجريبية وللصيانة بالتحذير من الأخطاء البشرية أثناء الإستغلال أو الإنتاج.

6- الورق الصفري:

يرمز الورق الصفري إلى نظام المعلومات، حيث يمكن النظر إليه من زاويتين الأولى تخص تبسيط الإجراءات الإدارية، أما الزاوية الثانية تخص تبني أفضل تسيير للمعلومة بالتخلي عن المعلومات التي لا فائدة منها والإحتفاظ بالتي لها خاصية الكفاءة.

7- المخزون الصفري:

المعيب الصفري والمخزون الصفري هما الرمزان الحيان للإنتاج، إذا كان هدف المعيب الصفري لم يلقى إعتراضات، فإن هدف المخزون الصفري الذي يثير وبدون شك الجدل، يعود السبب على الأرجح إلى أن المؤسسة بدون مخزون تصبح عرضة للإضطرابات حيث تساهم المخزونات في فصل التبعية عن مختلف الأنظمة الجزئية للسلسلة مورد مؤسسة زبون.

8- الحرمان الصفري:

الهدف منه هو إدماج العمال جميعهم وحثهم على المشاركة وإبداء الرأي دون حرمانهم من التمتع بإنجازاتهم.

2- عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد

- **الشراء في الوقت المحدد:** يقصد من مفهوم الشراء في الوقت المحدد أن المشتريات من المواد الأولية والأجزاء والعناصر تصل في الوقت المحدد للإستخدام في العملية التصنيعية.
- **المخزون بمستوى منخفض:** يسمى أيضا بنظام المخزون الصفري إذ أن الهدف الأساسي للنظام هو وصول المخزون إلى أدنى حد ممكن في مراحل الإنتاج والمخازن.
- **الترتيب الداخلي للمصنع:** تتبع أهمية الترتيب الداخلي في المنشأة من أن قرارات الترتيب الداخلي تترجم القرارات العامة المتعلقة بالأسبقيات التنافسية ونوع العملية والطاقة التي تنظم العمل للأفراد والمعدات والمساحة.
- **العمال ذوي المهارات:** إن العمال في هذا النظام يجب أن يتصفوا بتعدد المهارات والمواهب وتنوعها لأن سير العملية الإنتاجية في ظل هذا النظام لا يحتمل أي انتظار أو توقف لخط الإنتاج بأكمله.
- **تخفيض وقت انتظار الإنتاج ووقت التهيئة والإعداد:** تخفيض وقت إنتظار الإنتاج هو الفترة الزمنية اللازمة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة للصنع.
- **حجم الدفعة الصغيرة:** إن انخفاض حجم الدفعة يؤدي إلى الإنتاج الأمثل، لأن كبير حجم الدفعة يؤدي إلى مشاكل لا ترغب الإدارة فيها، وكذلك تقليل المساحة المطلوبة وكلفة الإحتفاظ بالمخزون والمشاكل في مكان العمل وحجم المواد المعادة لوجود عدد قليل من الأجزاء لفحصها وإعادة تصنيعها .
- **الصيانة الوقائية:** بما أن نظام الوقت المحدد يحتفظ بعدد قليل من المخزون بين مراحل العمليات الإنتاجية فإن التأثيرات تكون كبيرة عند حدوث توقف صغير لمكائن ومعدات الإنتاج، ولمعالجة هذه التوقفات فإن المؤسسة الصناعية تعد برامج صيانة وقائية تركز على تحقيق حالة جيدة من ظروف التشغيل داخل المصنع واستبدال الأجزاء التالفة قبل أن يحدث الإخفاق.
- **تخطيط الإنتاج في الوقت المحدد:** يتطلب الإنتاج وفق هذا النظام الإنسيابية في تدفق البضائع ولغرض تحقيق التزامن بين العمليات المختلفة وحركة البضائع من المجهز إلى المخرجات النهائية، تبدأ عملية إعداد الخطة الإجمالية.¹

¹ خلود وليد عبد البرديني، مرجع سابق، ص 27.

الفرع الثاني: خصائص نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يقوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد على استخدام تنظيمات وتقنيات لا تنفرد بها، إذ يمكن إدماجها في نماذج إنتاج أخرى، غير أن إعتبارها كجزء من نظام أوسع تمنحها أهمية خاصة بها.

أولاً: تدفق الإنتاج بمرونة

تتحقق خاصية تدفق الإنتاج بمرونة بتنظيم مكان العمل وتقارب محطات العمل وكذا تبسيط إجراءات نظم الإنتاج.

أ- تقارب محطات العمل:

يتطلب نظام الإنتاج في الوقت المحدد أن تكون محطات العمل متقاربة مع بعضها حتى يمكن تدفق الإنتاج بمرونة وتقليل الفاقد من الوقت والتكلفة غير الضرورية وذلك عن طريق:

- تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات سواء للعمال أو للخامات، فالموارد الخام لا تكون منتجة في حالة تناولها بين محطات العمل، فضلا عن الخسارة أو الخطورة التي يمكن أن تحدث لها في عملية المناولة.

- تخفيض وقت الانتظار للتشغيل، فالمواد والخامات والأجزاء لا تكتسب أي قيمة عندما تكون في إنتظار التشغيل، بل أن هذا الوقت يمثل ضياع للموارد والتي من الممكن أن تستخدم بكفاءة أكثر بشكل آخر.

- تخفيض المساحة المطلوبة للإنتاج، فالطريقة المثلى لزيادة الإنتاجية هي الإنتاج بكميات كبيرة وبنفس الموارد والإمكانات المتاحة.

- تخفيض الوقت بين حدوث الخطأ واكتشافه مما يؤدي إلى تقليل الإستثمارات من الموارد لتصحيح الخطأ.

- زيادة الإتصال وخلق فريق العمل وتشجيع العاملين الذين يقومون بالإنتاج وتوجيههم وتحفيزهم بطريقة صحيحة لضمان مشاركتهم الإيجابية مما يزيد من إنتاجيتهم وولائهم.

ب- تبسيط نظم الانتاج:

يعتبر التبسيط هدف تسعى إليه نظم الإنتاج في الوقت المحدد لتحقيق تدفق الإنتاج وذلك بتبسيط كل جزء من جزئيات النشاط ونذكر أهمها فيما يلي:

- تبسيط تصميم المنتج وتحليل مكوناته عن طريق هندسة القيمة.
- تبسيط عمليات التشغيل والأداء عن طريق توصيف وتوضيح كل خطة للعاملين ووضع الآلات في مجموعات تكنولوجية لتبسيط الأداء وسرعة تدفقه.
- تبسيط شكل التقارير المقدمة عن الأداء.
- إستجابة النظم المختلفة والمتداخلة مع النظام الانتاجي لتلبي جميعها إحتياجاته في الوقت المحدد.

ثانيا: إستخدام المجموعات التكنولوجية والميكنة الكاملة

وتتضمن مايلي:

- تخفيض وقت الإعداد والتحضير للآلات وذلك لأن نفس المنتجات تتطلب نفس الإعداد، كما يمكن أيضا الإستفادة من منحنى التعلم مما يرفع كفاءة التشغيل.
- زيادة إمكانية الصيانة لكل آلة في المجموعة، وذلك لأن فشل أحد الآلات في المجموعة ممكن أن يؤدي إلى توقف الإنتاج في المجموعة كلها.
- زيادة سرعة تدفقات العمل وتقليل عمليات المناولة.

ثالثا: القضاء على المخزون:

وللقضاء على المخزون في فلسفة الوقت المحدد يقتضي إتباع المبادئ التالية:¹

- إنتاج المنتجات النهائية لكي تكون نهاية الانتاج تتقابل مع التسليم.

¹ عباس صلاح، "ادارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص141.

- إنتاج المنتجات نصف المصنعة بطريقة من نهاية إنتاجها تتقابل مع التاريخ الفعال لبداية إنتاج المنتج النهائي.
- التموين من المواد واللوازم في الوقت المحدد لبداية انتاج الاجزاء.

رابعاً: الإهتمام بالجودة: (صفر معيب، صفر عطل)

تتطلب فلسفة الوقت المحدد الإنتاج بجودة مرتفعة وإلا فإن النظام بأكمله يتأثر من وراء ذلك، وذلك عدم وجود مخزون أمان، ومن ثم فإن أياً من مراكز الإنتاج لديه وحدات معيبة سوف يؤثر على مركز العمل التالي له، لذلك ينبغي حصول العاملين على التدريب الكافي لإنجاز الأعمال على درجة عالية من الجودة المطلوبة.

خامساً: إستغلال الوقت غير المستخدم في الصيانة:

تقوم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد على إفتراض إنتاج مساو لطلب الزبون وانخفاض الطلب قد يتطلب توقف الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تدفق الإنتاج يفترض عدم وجود أي تعطيلات وتحقيق هذان المبدآن ضمانه استغلال الوقت غير المستخدم في الإنتاج في عملية الصيانة.

هناك خصائص أخرى لنظام الإنتاج في الوقت المحدد تتمثل فيما يلي:¹

- ◆ تخفيض المخزون إلى أدنى مستوى وهذا يصاحبه تخفيض في التكاليف وفي مساحة التخزين.
- ◆ تخفيض دورة الإنتاج وبالتالي فترة الإنتظار، والمحافظة على مواعيد الإنتاج فالمنتجات تصنع في الوقت الذي يحتاجه الزبون.
- ◆ سهولة رقابة الجودة وسرعة إكتشاف العيوب في مراكز العمل السابقة تقوم بتصنيع القطع عندما تحتاجها المراكز اللاحقة.
- ◆ الإنتاج بالكميات المحدودة في الأوقات المحدودة لمواجهة الطلب.
- ◆ نظام دقيق للتحكم في المخزون، ونظام معلومات فعال من حيث تحديد كمية ومواصفات وأوقات الحاجة للمواد والمستلزمات.

¹ سميردليوح ، رقية بن موفق، دور نظام الانتاج في الوقت المحدد في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية،مجلة البناء الاقتصادي، العدد 1، جوان 2018، ص 56.

- ◆ وصول المستلزمات بالكميات والمواصفات في الوقت المناسب.
- ◆ التركيز على عملية التحسين المستمر من أجل تحسين فاعلية المؤسسة، والتأكيد على أن هناك دائماً طريقة جديدة من أجل استغلال الموارد بكفاءة أعلى ونتائج أفضل.

ويتضح مما سبق ذكره من خصائص الإنتاج في الوقت المحدد أنها تهدف إلى تخفيض الوقت اللازم لتسليم المنتج للعميل وتخفيض وقت الإنتاج كما تهدف إلى تخفيض الوقت اللازم لبدء نموذج جديد أو منتج جديد وأيضا تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد

الفرع الأول: مبادئ نظام الإنتاج في الوقت المحدد

تتمثل أهم وأبرز مبادئ نظام الإنتاج في الوقت المحدد في:¹

1- الحد من الإسراف والضياع:

يقصد به تفادي ضياع المواد الأولية والمواد المنتجة إضافة إلى تفادي إرتفاع مستويات المخزون.

2- الإنتاج أو التوريد بكميات صغيرة جدا:

يتبع اليابانيون هذه الخطة لأنهم يرون أن العدو اللدود للمصنع هو مستوى المخزون ويجب جعله أصغر ما يمكن.

3- تخفيض تكاليف التحضير أو التجهيز:

لتحقيق إنتاج أو توريد ذو كميات صغيرة جدا ودون تكاليف باهظة، يستوجب على إدارة المؤسسة التخفيض قدر الإمكان من تكاليف تحضير وتجهيز آلات الإنتاج.

¹ محمد بن زهية، أثر ممارسات الانتاج في الوقت المحدد على تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 150.

4- تطوير شبكة التوريد:

بما أن عملية الإنتاج أو التوريد تتم بكميات صغيرة جدا، فهذا يستدعي تكرار عمليات التوريد، مما يلزم إدارة المؤسسة تطوير وتحسين شبكات التوريد كإتخاذ قرار التعامل مع أقرب الموردين.

5- إنتظام الخطة الرئيسية للإنتاج: ان نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتطلب خطة رئيسية للإنتاج تكون منتظمة على المدى الطويل، أي أن معدل الإنتاج اليومي يكون مستقرا.

6- الرقابة على الجودة من المنبع: يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على مبدأ الرقابة الكلية للجودة، ويتمثل هذا المبدأ في تطبيق أسلوب رقابة الجودة أثناء فترة عملية التصنيع بدلا من فحص ورقابة المنتجات بعد نهاية عملية الإنتاج وهذا ما يصطلح على تسميته برقابة الجودة من المنبع، وذلك لكون عمال الإنتاج هم من يشرف على هذه الرقابة بدلا من مصلحة أو قسم مراقبة الجودة.

الفرع الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد

1- مرونة المعدات (قصر وقت الإعداد)

إن المقدر على إنتاج وحدة من السلعة التي يرغب فيها العميل تحتاج إلى مرونة عالية في أدوات ومعدات الإنتاج ويقصد بالمرونة هنا مقدرة المعدات الإنتاجية على التحول السريع من تصنيع منتج إلى آخر أو جزء إلى آخر وفي حدود إمكانيات التصميم المتاحة لتحويل هذه المعدات من منتج أو جزء إلى غيره ويفهم من هذا أن عملية الإعداد وتجهيز الآلات للتحويل من منتج إلى آخر يجب أن تتم بطريقة آلية وسريعة حيث أن الهدف هو تخفيض وقت هذا الإعداد إلى أقل حد ممكن.¹

2- الإنتاج بمعدلات السوق:

يتطلب الإنتاج حسب معدلات الطلب في السوق ودون الإحتفاظ بمخزون، ضرورة الإنتاج بكميات محدودة لنتج اليوم ما نحتاج إليه فقط ولا شيء أكثر ولعل هذا هو أصعب عناصر فلسفة المخزون الصفري قبولا، إنه من السهولة بمكان أن يجد الفرد نفسه محاطا بمجموعة من القيود أو المحددات التي تجعل قبوله لفكرة الإنتاج بكميات محدودة أمرا عسيرا علينا قبولها، علما أن نقطة

¹ عبد الحميد برحومة، صافية بن عامر، مرجع سابق، ص 30.

التقاطع بين تكلفة التخزين وتكلفة الإعداد والتي عندها يتحدد الحجم الأمثل للدفعة الإنتاجية سوف تكون أقل مما كانت عليه، وهذا يدل على قدرة التحكم في تقنية الإنتاج والنقل لتصنيع وحدة واحدة في الوقت الذي نحتاج فيه إلى هذه الوحدة.

3- الكمال في جودة الإنتاج:

لضمان التدفق السريع للمواد والأجزاء بين المراحل الإنتاجية المختلفة وبكميات محدودة فإن جودة الناتج من كل مرحلة يجب أن تتسم بالكمال، ومعنى ذلك أنه لا يوجد قاعدة تشغيل للأجزاء التالفة أو غير المطابقة للمواصفات، ولا يوجد إنتاج إضافي لتعويض الأجزاء التالفة ، لا يوجد تلف في الإنتاج، وإذا أمكن تحقيق كل هذا فإنه لا حاجة لعملية فحص المنتجات النهائية،

ويرجع السبب في تخفيض كمية الدفعة هو الوصول إلى الجودة المطلوبة وتحسينها في جميع مراحل العملية الإنتاجية وتقليل التلف، لأن الأخطاء سيتم معالجتها واكتشافها بسرعة.¹

4- الحد من الهدر:

الهدر اصطلاحاً يشير إلى كل شيء لا يضيف قيمة إلى المنتج، ومن أمثلة الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج أنشطة الفحص، النقل، التخزين، إعداد وتجهيز الآلات وغيرها، فلو أخذنا أنشطة الفحص ومراقبة الجودة كمثال فإن المدخل المعتاد هو وجود مراقبين لفحص الإنتاج وفي ظل هذا الأسلوب هناك ضياع للوقت في إتمام عملية الفحص، إضافة إلى أن نتيجة الفحص قد تكشف عن وجود عيوب في المنتجات، ومن ثم فإن القرار يكون إما إعادة تشغيل هذه الأصناف المعيبة أو التخلص منها، والتكاليف في الحالتين تمثل هدراً لا مبرر له، لهذا ففلسفة الوقت الدقيق تقوم على مبدأين أساسيين في هذا المجال هما:²

أ- أصنع الجزء بدون عيوب من المرة الأولى، فطالما أن تصنيع الجزء بالجودة الصحيحة لا يتطلب تكاليف إضافية عن تصنيعه بجودة منخفضة فلماذا لا يتم الإنتاج بالجودة الصحيحة.

¹ محمد روازقي، نجمة عباس، مرجع سابق، ص 320.

² عبد الحميد برحومة، صفية بن عامر، مرجع سابق، ص 31.

ب-إجعل مسؤولية الرقابة على الجودة إحدى مسؤوليات العامل الذي يقوم بالتصنيع ويمكن تحقيق ذلك بتفويض العمال سلطة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

5- الصيانة الوقائية:

إضافة إلى تخفيض وقت إعداد وتجهيز الآلات والذي يعني في حقيقة الأمر تخفيض الوقت غير المتاح للآلة فإن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يعتمد أكثر في تخفيض هذا الوقت على برامج الصيانة الوقائية بهدف منع وقوع الأعطال بدلا من إصلاحها إذا ما تم وقوعها، وتظهر الأهمية الخاصة لبرامج الصيانة الوقائية في أنه في ظل مفهوم المخزون الصفري لا يوجد مخزون تحت التشغيل للسحب منه في حالة حدوث عطل لآلة أو أكثر على خط الإنتاج، وبالتالي فتوقف آلة معينة يعني توقف جميع الآلات ومراحل الإنتاج التي تليها، ويفهم من هذا أن الوقت المتاح لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح للآلات أثناء التشغيل وقت محدود للغاية نتيجة عدم وجود المخزون تحت التشغيل ومن ثم فإن إحدى المتطلبات الأساسية لنظام المخزون الصفري تتمثل في إعداد برنامج كامل للصيانة الوقائية يتم بمقتضاه تدريب عمال الإنتاج على عمليات إصلاح وصيانة الآلات التي يقومون بتشغيلها.

ويمكن تلخيص هذه المتطلبات فيما يلي:¹

1. القضاء على الإسراف في أي نشاط لا يؤدي الى خلق قيمة مضافة.
2. التعلم أثناء العمل، لا بد من تجريب الأفكار والمقترحات أثناء العمل لتطويرها ولإدخال التحسينات الضرورية.
3. الإستعانة بأساليب الرقابة المرئية في موقع العمل بحيث يمكن للفرد أن يستوعب ما يحدث بطريقة بسيطة وسريعة.
4. تنظيم موقع العمل، حيث يحتفظ فقط بما هو ضروري والإحتفاظ بالأشياء في الأماكن المخصصة لها وتنظيم جيد لمكان العمل لإكتشاف المشكلات ورؤيتها بطريقة مباشرة.

¹ خلود عيد لبرديني، مرجع سابق، ص 25.

5. البدء بتحسين العمليات بالمعدات المتاحة ولا يتم طلب أو الحصول على المعدات أو التحسينات إلا بعد ما يتم تحديد المطلوب بشكل دقيق بالإعتماد على الخبرة.

6. تقليل الإختلافات والإنحرافات بين وقت العملية الفعلي والوقت المطلوب.

المطلب الثالث: مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

من خلال ما سبق ومن خلال تتبعنا لمصادر الميزة التنافسية وكذا عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد نجد أن هذا النظام يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:

1- مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في إزالة كل مصادر الضياع

إن مصادر الضياع سبعة:

- ◆ الضياع في الإنتاج الزائد ووقت الإعداد.
- ◆ الضياع في الإنتظار.
- ◆ الضياع في النقل.
- ◆ الضياع في المعالجة نفسها.
- ◆ الضياع في المخزون الضياع في الحركة.
- ◆ الضياع في صنع المنتجات التالفة.

2- مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تخفيض التكاليف

يمكن ملاحظة أثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على عناصر تكاليف الإنتاج في الآتي:¹

أ- **كلفة المواد:** تبرز أهمية المواد في كونها تمثل الجزء الأكبر من تكلفة الصنع المباشرة في معظم الصناعات، حيث تكلف عملية الإحتفاظ بالمخزون مبالغ تتمثل في كلفة رأس مال المستثمر في ملكية المخزون والإحتفاظ به، إضافة إلى تكاليف طلب الشراء والفحص والإستلام والفاقد وغيرها.

¹ عبد الحميد رحومة عبد، صافية بن عامر، مرجع سابق، ص 36.

ب- **كلفة العمل:** يؤثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد تأثيرا كبيرا على عنصر الأجور من حيث التكلفة والكفاءة والسيطرة والرقابة، إذ أن اعتماد هذا النظام على العمالة المتعددة والمهارات وعلى إزالة الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة إلى وحدات الإنتاج، إضافة إلى التقدم التكنولوجي الذي يؤدي غالبا إلى إنخفاض كبير وملحوظ في تكلفة الأجور.

3- مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحسين الإستجابة للعملاء

إن من مميزات نظام الإنتاج في الوقت المحدد أنه يقوم على أساس إنتاج طلبيات صغيرة بمعنى أن الكميات المنتجة لا تكون كبيرة وهذا يتيح للمؤسسة التحكم في نوعية وجودة المنتجات بالإضافة إلى تحسين وقت الإستجابة للعملاء، كما أن النظام يعمل بأسلوب المصنع البشري على شكل خلية النحل أي أنه يتم تجميع الآلات التي تستخدم في إنتاج منتج معين في مكان واحد وهذا لتسهيل عملية إنتقال المواد والأجزاء بين هذه الآلات وكل هذا يخفض وقت الإنتظار، ويقوم النظام كذلك على أساس عمالة مهارية ومتعددة المواهب ومرنة بحيث لا يتم تقسيم العمل وهذا لأن العمال يتقنون العمل على مختلف الآلات، فإذا تغيب أحد العمال يخلفه زميله مما لا يعطل سير عملية الإنتاج، وهذا يحقق للمؤسسة المطبقة لهذا النظام إمكانية التميز بميزة سرعة الإستجابة لعملائها.¹

4- مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في إستخدام التكنولوجيا الحديثة:

يعمل نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض كل أنواع وقت الإعداد، فيستخدم النظام أساليب حديثة يتمكن من خلالها من تخفيض من وقت الإعداد والإنتظار، فاستخدام أجهزة الإعلام الآلي في نظام الإنتاج في الوقت المحدد سيخفض وقت الإعداد وهذا عكس الإستخدام اليدوي، فمثلا قد تستخدم أجهزة يدوية تكون تنتج نوع معين من الأحذية وبهدف تغير مقاس هذه الأحذية يمكننا الإعتماد على الأتمتة وهذا من خلال الضغط على كبسة زر فقط عكس الأنظمة اليدوية والتي قد تستغرق وقت لإعداد وتجهيز الآلة بما يتوافق مع المتطلبات الجديدة، وهذا ما يحقق للمؤسسة المطبقة لهذا النظام إمكانية التميز بميزة إستخدام التكنولوجيا.

¹ سمير دليوح، رقية بن موفق، مرجع سابق، ص 62.

5- مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحسين جودة المنتجات والخدمات:

إن إعتقاد النظام على مورد واحد يضمن الحصول على مواد أولية ذات جودة عالية، كما أن النظام يعتمد على أسلوب الجودة الشاملة والتي يقصد بها الإعتقاد على جودة المواد الأولية منذ دخولها إلى المصنع حتى تحولها إلى منتجات تامة، ويقوم بمراقبة نوعية المواد الأولية والمنتجات كل العمال منذ دخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروجها على شكل منتجات نهائية وهذا ما يحقق للمؤسسة منتجات ذات جودة وخالية من العيوب، وكل هذا يجعل المؤسسات المطبقة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد تتميز بجودة منتجاتها عن المؤسسات المنافسة، ومما سبق نجد أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساهم في توفير العديد من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية المطبقة له.

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نستخلص أن الوقت كمورد في المنظمة إذا ذهب فإنه لن يعود، وهذه الميزة والخاصية جعلت منه المورد الأثمن والأعلى ضمن موارد المنظمة. وأن إدارته هي أحد الركائز المهمة في المؤسسة، ولا يمكن تصور أي نظام يقوم بعمله من دون وجود إدارة للوقت، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة، فالوقت له دور بالغ الأهمية في العملية الإدارية لتعزيزه للقدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت ممكن وبهذا نقول أن إدارة الوقت لها دور فعال وتأثير على تطوير تنافسية المؤسسة، وهذا ما نحاول إثباته في الفصل التطبيقي من خلال تطبيق نظرية ازنهاور لإدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.

الفصل الثاني:

واقع أثر إدارة الوقت

على تنافسية المؤسسة

الوطنية للدهن

-E.N.A.P-

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لمفهومي إدارة الوقت والتنافسية والعلاقة بينهما وإلى أي مدى تساهم إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وللتأكد من المفاهيم النظرية سيتم إجراء إسقاط لها في الجانب التطبيقي من خلال التطبيق في مؤسسة إقتصادية هي المؤسسة الوطنية للدهن بالأخرية، وذلك بتوزيع استبيان على إطارات المؤسسة تتضمن أسئلة تحاول الكشف عن العلاقات الموجودة بين متغيري الدراسة في الواقع ومقارنتها مع الدراسات النظرية، كما سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وكيف هو واقع إدارة الوقت والتنافسية فيها، ثم تحليل الإجابات وتفسيرها واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الجانب النظري وذلك من خلال:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للدهن (E.N.A.P)

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الدهن، وسوف نحاول عرض عدة معطيات تخص المؤسسة، نشأتها، التعريف بها، امكانياتها، أهدافها، وآفاقها، هيكلها التنظيمي، والبدائية تكون بعرض تاريخها ونشأتها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم المؤسسة الوطنية للدهن كما يلي:

أولاً: تاريخ ونشأة المؤسسة:

أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1968 تحت إسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC نتيجة لتأميم ممتلكات الإستعمار، وفي بداية الثمانينات، ومع تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية قسمت على إثر ذلك المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى عدة مؤسسات منها:

- المؤسسة الوطنية للدهن.

- المؤسسة الوطنية للزجاج.

- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة.

- المؤسسة الوطنية للتموين وتوزيع المواد الكيماوية.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية.

وقد نشأت المؤسسة الوطنية للدهن في 1982/12/04 بموجب المرسوم 417/82 برأسمال قدره 100000000 دج، بدأت المؤسسة بمزاولة نشاطها في 1983/01/01 ودخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية في 1990/03/31 ، بعد أن أصبحت الشركة ذات أسهم ، هذه الأخيرة كانت موزعة على ثلاث صناديق مساهمة.

- كيمياء صيدلة: 40 % - مناجم، ري، محروقات: 30% - صناعات مختلفة : 30 % .

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرضية-

ثانيا: التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية اقتصادية EPE ،تابعة للمجمع الجزائري للتخصصات الكيماوية يقع مقرها الإجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخرضية -ولاية البويرة- وهي تحتل مكانة هامة في الإقتصاد الوطني نتيجة لإتساع نشاطها ،كما يقدر رأس مالها الإجتماعي بـ 9 000.000.000 دج. وهي تضم ستة وحدات إنتاجية .

1- الوحدة الإنتاجية بالأخرضية ولاية البويرة.

2- الوحدة الإنتاجية بواد السمار ولاية الجزائر.

3- الوحدة الإنتاجية بوهران ولاية وهران .

4- الوحدة الإنتاجية بالشرافة ولاية الجزائر.

5- الوحدة الإنتاجية بسيق ولاية معسكر.

6- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس ولاية سوق أهراس.

بالإضافة الى وحدتين للتوزيع

1- وحدة التوزيع الوسط (الجزائر) .

2- وحدة التوزيع الشرق (سطيف)

ثالثا: أهداف المؤسسة :

تسعى المؤسسة الوطنية للدهن في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق

الأهداف التالية:

- محاولة تحسين بعض المنتجات وتطويرها .

- توسيع السوق وذلك بتصدير منتجاتها.

- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية، وتوسيعها لتلبية الحاجيات الوطنية في مجال الدهن ومشتقاتها.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخضرية-

- دعم الإقتصاد الوطني باعتبارها أكبر الشركات الوطنية.

ويبقى هدفها الرئيسي الحفاظ على بقائها في السوق الوطنية.

المطلب الثاني: ميادين نشاط المؤسسة وإمكانياتها

أولاً: ميادين نشاط المؤسسة :

تتمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي :

1-المنتجات المصنعة :تتمثل في الدهون وهي عدة أنواع :

- دهون البناء : تتمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات .

- الدهون الصناعية : تتمثل في الدهون التي تستعمل ضد التآكلات الحديدية مثل دهن العتاد الزراعي.

- دهون السيارات : تلك الدهون التي تدخل في صناعة هياكل السيارات .

2- المنتجات النصف المصنعة : تتمثل فيما يلي :

- الراتنجات Les résines .

- المستحلبات Les émulsion .

- المجففات Les siccateurs .

ثانياً:الإمكانيات المتاحة للمؤسسة :

1- القدرات الإنتاجية : تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما يلي :

الجدول رقم(2-1): القدرات الانتاجية ل ENAP

المجموع	المجففات	المستحلبات	الراتنجات	الدهن	طبيعة المنتج
176334طن	3000 طن	42000 طن	29900 طن	119434طن	الطاقة الانتاجية
	فريقان	فريقان	ثلاث فرق	فريق	عدد الفرق

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

2- إمكانيات التسويق :

تغطي المؤسسة الوطنية للدهن 80% من حاجيات السوق الوطنية، وتقوم بتوزيع منتجاتها عن طريق كل من :

- SODIPEINT :

تعتبر الموزع الرئيسي للمؤسسة وهي مؤسسة عمومية مختصة بتوزيع مختلف أنواع الدهون ، حيث قامت بتوزيع ما يعادل 47 % من منتجات المؤسسة وذلك من خلال عقد سنوي ،وتقوم هذه المؤسسة بالتوزيع إلى تجار الجملة والحرفيون.

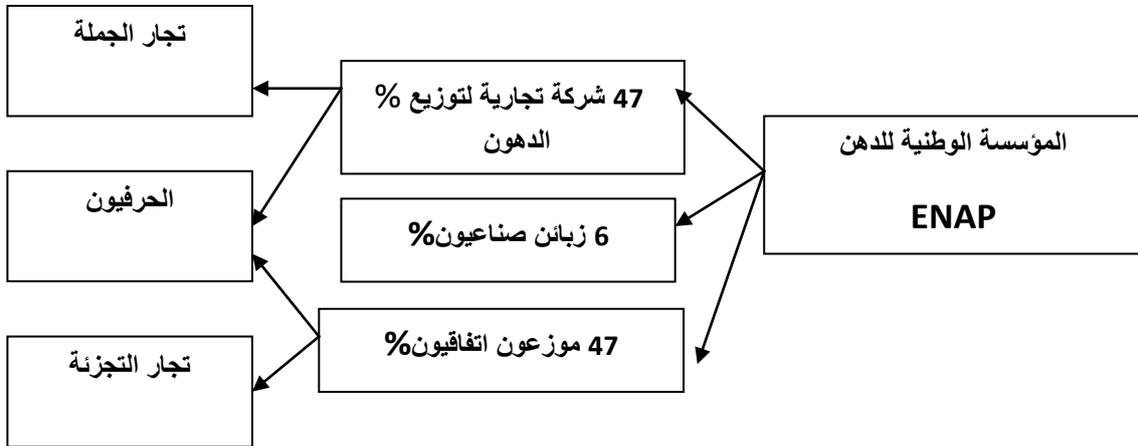
- الزبائن الصناعيون :

أهمهم المؤسسة الوطنية للعبوات الصناعية SNVI والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية ENIEM ويأخذون ما يعادل 06 % من منتجات المؤسسة .

- الموزعون الاتفاقيون :

- وهم زبائن مرتبطون بالمؤسسة من خلال عقود تجارية ويسوقون ما يعادل 47 % من المنتج ويقومون بالتوزيع إلى تجار التجزئة والحرفيون .
ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل التالي :

الشكل رقم(2-1): أهم الزبائن المتعامل معهم



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

3- الإمكانيات البشرية :

تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن ENAP طاقة بشرية هائلة من : إطارات ،أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ الذين يعتبرون أعوان دائمين .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تضم ثمانية مديريات مركزية إضافة إلى ست وحدات إنتاجية و تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة.

- مجلس الإدارة :

ويكون ممثلا من طرف الرئيس المدير العام لشركة ENAP .

وتتمثل مهمة مجلس الإدارة بإعداد تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة و وضعيتها في مختلف التطورات الاقتصادية.

- المديرية العامة :

تعتبر المديرية العامة الهيكل الإداري للمؤسسة وتتكون من ثمانية مديريات و ستة وحدات إنتاجية وتتمثل هذه المديريات فيما يلي :

- مديرية التخطيط والرقابة .

- مديرية الموارد البشرية .

- مديرية التسويق والمبيعات .

- مديرية التدقيق والأنظمة .

- مديرية الإنتاج والنوعية .

- مديرية المالية والمحاسبة .

- مديرية التمويل .

- مديرية التطوير والصيانة .

وتتصدر مهام المديرية العامة فيما يلي :

- مراقبة فعالية السياسة المتبعة .

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

- تأمين الحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة .
 - تحديد أهداف المؤسسة .
 - التنسيق بين مختلف المديرية المركزية .
 - تسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة .
 - دراسة مختلف الطرق و الوسائل المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- وتتضمن المديرية أقسام ووظائف ملحقة هامة :

- قسم الأمانة .

- قسم الأمن .

- **قسم الأمانة SECRETARIAT :**

هي الخلية التنظيمية للمؤسسة أين توضع الوثائق وتخزن المعلومات الصادرة والواردة ومن مهامها :

- استقبال وحفظ الأوراق و الوثائق و ترتيبها .

- تسيير مواعيد رئيس المديرية العامة .

- الكتابة تسجيل ، ومعالجة النصوص .

- **قسم الأمن SECURITE :**

وتتمثل مهامه فيما يلي :

- ربط نشاط الأمن لمختلف وحدات المؤسسة .

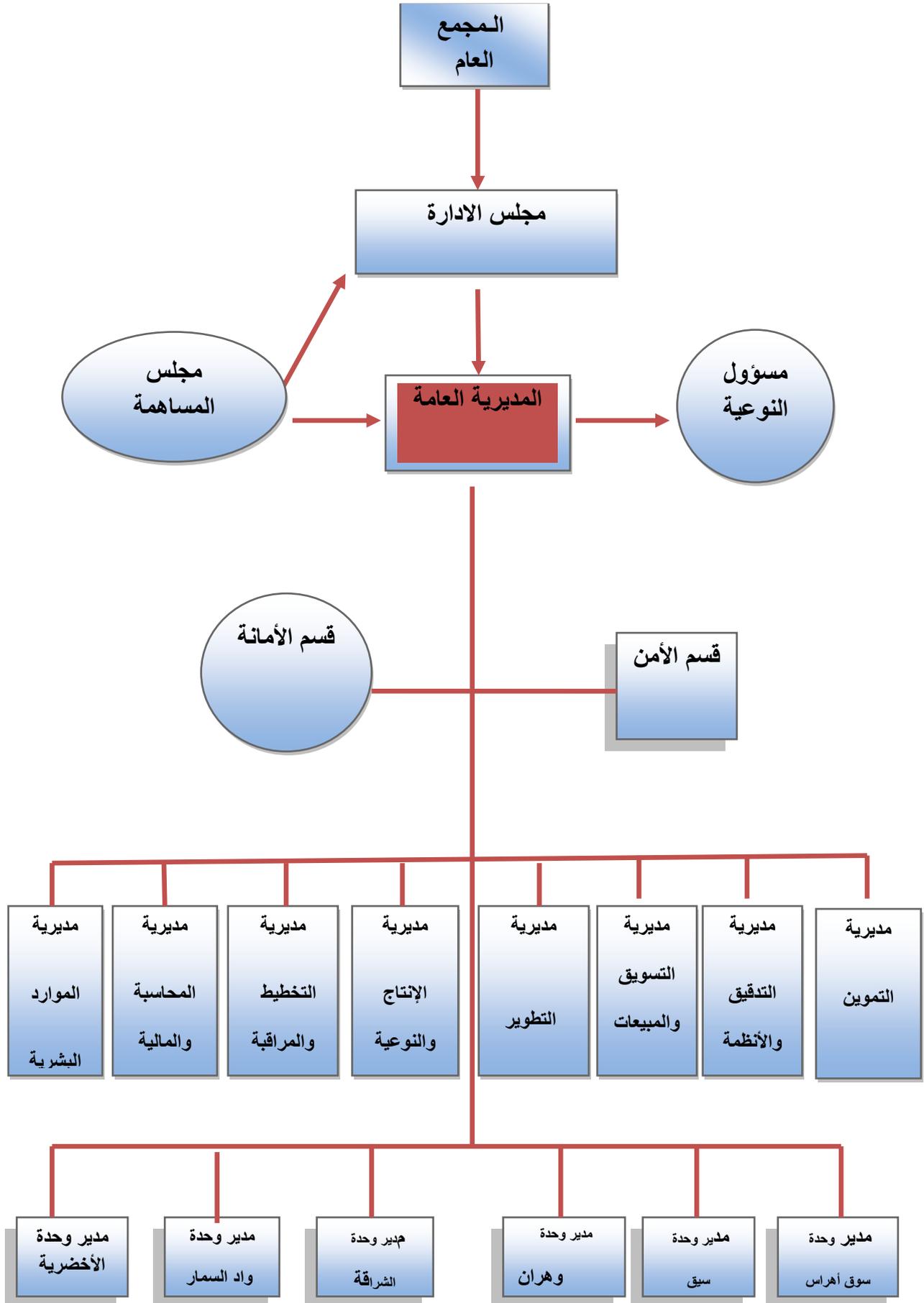
- القيام بزيارات إلى وحدات الإنتاج و تنفيذ المخططات العملية الخاصة بالأمن .

- رفع تقرير إلى المدير العام عن الحالة الأمنية لكل وحدة .

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي والذي يمثل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للدهن:

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن



الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخضرية-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة قد تم اختيار المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن لإجراء الدراسة وتوزيع الإستبيان بغرض التأكد من الفرضيات، وسيتم التعرف على منهجية الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة ومجالات الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها بحيث يتفاعل الباحث معها فيصفها ويحللها، وتم اختيار هذا المنهج نظرا لكونه مرتبط غالبا بدراسات العلوم الإجتماعية والإنسانية، وبالتالي فهو الأنسب لهذه الدراسة، حيث يصف واقع أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع دراستنا من إطارات المؤسسة الوطنية للدهن، المديرية العامة بالأخضرية، والبالغ عددهم 77 إطارا حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجموع الإطارات قدرت ب 50 إطار، ووزعنا عليهم الإستمارات فكان عدد الإستمارات المسترجعة هي 45 إستمارة والغير المسترجعة 5 إستمارات ، اما الإستمارات الغير مكتملة قدرت ب 7 إستمارات ومنه أصبحت الإستمارات الصالحة للدراسة هي 38 إستمارة، والجدول الآتي يمثل الإطار العام للدراسة:

الجدول رقم (2-2): الاطار العام للدراسة النظرية

النسبة المئوية%	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
90%	45	عدد الاستمارات المسترجعة
10%	5	عدد الاستمارات غير المسترجعة
14%	7	الاستمارات المستعبدة
76%	38	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية

- 1- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن بالأخرية.
- 2- **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة من شهر فيفري 2023 إلى غاية نهاية شهر ماي من نفس السنة.
- 3- **المجال البشري:** لقد اقتصرت هذه الدراسة على إطارات المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن، وتشمل هذه الفئة كل من المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، والمهندسين والمكلفين بالدراسات
- 4- **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد تبين أن الاستبيان هو الأداة الأفضل والأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث، وذلك لصعوبة الحصول على البيانات عن طريق الملاحظة، وصعوبة القيام بها عن طريق المقابلة وعليه فقد تم الإعتماد على الإستبيان في جمع المعلومات:

✓ الاستبيان:

يعتبر من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث وذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم ازاء قضية معينة، وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي يهدف الى ايجاد علاقات والقيام بمقارنات رقمية، وقد تم تصميم استمارة موجهة لعمال المؤسسة لاستجوابهم تكونت من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية الخاصة بمفردات الدراسة من الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية أو الخبرة في العمل.

الجزء الثاني يتكون من محورين:

المحور الأول: يشمل المتغير المستقل ويتمثل في ادارة الوقت، ويضم أربعة أبعاد وهي كالآتي:

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

- البعد الأول: ويتمثل في المهم والعاجل (السرعة في التنفيذ)، ويشمل 4 عبارات ويهدف الى معرفة مدى الالتزام باتمام المهام في وقتها المحدد.
- البعد الثاني: ويتمثل في المهم وغير العاجل (التخطيط)، ويشمل 4 عبارات ويهدف الى معرفة مدى فعالية ادارة الوقت وتخفيف الضغوط على مستوى الوقت.
- البعد الثالث: ويتمثل في غير مهم وعاجل (التفويض)، ويشمل 3 عبارات ويهدف الى معرفة مدى التركيز على المهام التي نعمل عليها، ومعرفة مدى وجود روح الفريق في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل توفير الوقت.
- البعد الرابع: ويتمثل في غير المهم وغير عاجل (الغاء)، ويشمل 4 عبارات ويهدف الى معرفة مدى الغاء الامور الغير مهمة والغير عاجلة من أجل توفير الوقت.

المحور الثاني: ويشمل المتغير التابع، ويتمثل في تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ويضم 5 أبعاد وهي كالاتي:

- البعد الأول: ويتمثل في الحصة السوقية، ويشمل 5 عبارات.
- البعد الثاني: ويتمثل في التكلفة، ويشمل 6 عبارات.
- البعد الثالث: ويتمثل في الجودة، ويشمل 5 عبارات.
- البعد الرابع: ويتمثل في المرونة، ويشمل 4 عبارات.
- البعد الخامس: ويتمثل في التسليم، ويشمل 3 عبارات.

الجدول رقم (2-3): محاور الاستبانة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد العبارات
الأول	ادارة الوقت	15
الثاني	تنافسية المؤسسة	23
	المجموع الكلي	38

المصدر: تم استخراج المعلومات من الاستبيان

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

✓ المقياس المستخدم: بعد جمع البيانات قامت الطالبة بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم مراعاة أن تكون الإجابة على المحور الثاني والثالث حسب مقياس " ليكرت الخماسي" « likert scale » متدرجا من موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. باعتباره من بين أنسب المقاييس الخاصة بقياس الإتجاهات والآراء، وهو أكثر المقاييس استخداما، حيث يتم من خلاله تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-4): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: بالإعتماد على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس إتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الإختبارات أداها (1) وأعلاها (5)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى $5-1=4$ ، ثم تم تقسيمه على خمسة للحصول على طول الخلية ، وبعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي الذي يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكرت

متوسط الأوزان	5 →	3.4→4.19	2.6→3.39	1.8→2.59	1→1.79
الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	عالية جدا	عالية	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات

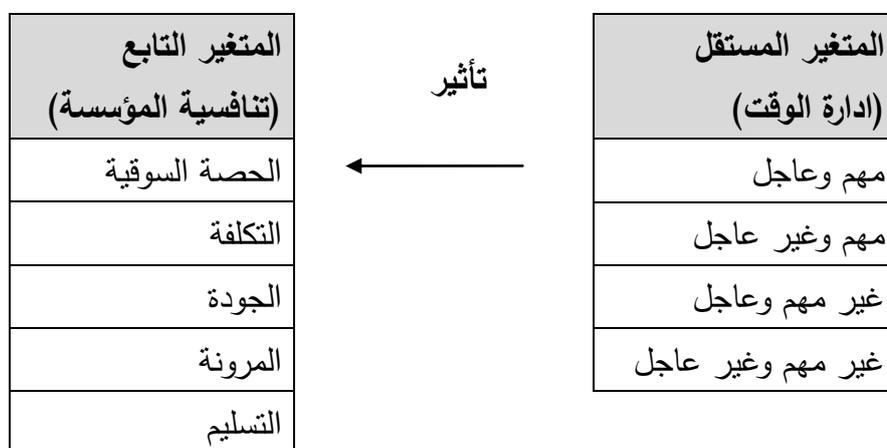
الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخريرية-

ثانيا: نموذج ومتغيرات الدراسة

1- نموذج الدراسة

اعتمادا على ما ورد في الدراسات النظرية، وانسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، فقد تم صياغة نموذج يشمل إدارة الوقت كمتغير مستقل، والتنافسية كمتغير تابع، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (2-3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2- متغيرات الدراسة

بهدف الاحاطة الجيدة بكل النقاط المتعلقة بالموضوع قمنا بتحديد المتغيرين التابع والمستقل والتأكد من طبيعة العلاقة القائمة بينهما بالمؤسسة محل الدراسة.

أ- المتغير المستقل: إدارة الوقت

يتم تناول هذا المتغير المستقل من خلال تطبيق مصفوفة ايزنهاور لإدارة الوقت وذلك من خلال الأبعاد المتمثلة في مهم وعاجل، مهم وغير عاجل، غير مهم وعاجل ، غير مهم وغير عاجل.

ب- المتغير التابع: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

يتم تناول هذا المتغير التابع من خلال أبعادها والمتمثلة في الحصة السوقية، التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- المتوسط الحسابي وذلك لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة لمعرفة القيم الأكثر تكراراً.
- مقياس الثبات "الفا كرونباخ"
- مقياس الارتباط "بيرسون" للتعرف على طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة.
- إختبار التوزيع الطبيعي

ثانياً: إختبار صدق أداة الدراسة

لقد اختبرت أداة الدراسة وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه وذلك باستخدام:

◆ الصدق الظاهري للإستبيان:

قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس، متخصصين في المجال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الإستبيان، وبعد الأخذ بعين الإعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للإستبيان.

◆ ثبات وصدق الإستبيان:

ثبات الإستبيان يعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الإستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات، أما صدق الإستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من عبارات الإستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها العبارات.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

يتم اختبار صدق وثبات الإستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل الفا-كرونباخ Cronbach's Alpha وهذا المعامل يأخذ قيما بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول بأن الإستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس أما عندما يكون قريبا من الصفر فنقول بأن الاستبيان لا يمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة عبارات الاستبيان، يتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ جذر معامل الثبات.

عند حساب معامل الثبات والصدق يفترض إختبار العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة فقط، دون البيانات الشخصية، كما لا يتم اختبار المتغيرات التي تم حسابها.

الجدول رقم (2-6): معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	38

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات هو قيمة Cronbach's Alpha = 0.88، وجذره التربيعي هو معامل الصدق.

معامل الصدق = جذر معامل الثبات (0.88) = (0.938)

التعليق على النتائج

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة (38) يقدر بقيمة 0.88 وهذه القيمة تقترب من الواحد مما يدل على وجود ثبات كبير لعبارات الإستبانة، أما معامل الصدق فقد قدر ب (0.938)، فهذا دليل على أن عبارات الدراسة تتمتع بصدق كبير.

في حالة يكون معامل الثبات أقل من 0.6، فإن معامل الثبات لعبارات الدراسة ضعيف، وعلى الباحث في هذه الحالة معرفة قيمة معامل الثبات لو تم حذف كل عبارة من عبارات الدراسة، فإذا كان حذف العبارة يرفع من هذا المعامل يجب حذفه من الدراسة أو إعادة صياغته فقد يكون غير واضح.

◆ إختبار الإتساق الداخلي:

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

هو مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع محاورها، وهذا بالإعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

(r de person) لكل فقرة من المحور مع المحور الخاص بها.

- الإتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إدارة الوقت

في المؤسسة الوطنية للدهن مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
محور إدارة الوقت	1	-
01	0.218	1.88
02	0.79	0.283
03	0.41	0.808
04	0.38	0.019
05	0.597	0.000
06	0.619	0.000
07	0.603	0.000
08	0.565	0.000
09	0.574	0.000
10	0.446	0.05
11	0.448	0.05
12	0.260	0.115
13	0.317	0.05
14	0.359	0.025
15	0.484	0.002

المصدر: تم استخراج البيانات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص بإدارة الوقت موجبة تتراوح ما بين 0.33 في حدها الأدنى و 0.79 في حدها الأعلى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ما عدا العبارة 01 و 02 و 03 و 12 ومفادها على التوالي "أحاول تقدير الوقت في انجاز مهامي اليومية"، "غالبا ماأحقق التزاماتي في الوقت المحدد"، "أميز بين القرارات القابلة للتأجيل والغير قابلة للتأجيل"، "أتعامل بفاعلية مع الزائرين الذين يهدرون الوقت" هذه العبارات غير دالة احصائياً في معامل ارتباطهما مع المحور ككل لأن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من 0.05، لذا نقول أن هذه العبارات لا تقيس لما أعدت لقياسه لذا قمنا بحذفهم من التحليل فهي عبارات غير دالة إحصائياً، أما بقي العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- الإتساق الداخلي لمحور تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول

الجدول رقم (2-8): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور

التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
محور تنافسية المؤسسة		
01	0.463	0.003
02	0.538	0.000
03	0.585	0.000
04	0.612	0.000
05	0.617	0.000
06	0.562	0.000
07	0.709	0.000
08	0.474	0.003
09	0.487	0.002
10	0.561	0.000
11	0.352	0.003

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

0.014	0.397/	12
0.000	0.753	13
0.000	0.719	14
0.001	0.530	15
0.000	0.606	16
0.000	0.554	17
0.000	0.599	18
0.000	0.619	19
0.000	0.758	20
0.000	0.620	21
0.004	0.452	22
0.000	0.586	23

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن موجبة وتتراوح ما بين 0.352 في حدها الأدنى و0.753 في حدها الأقصى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، الأمر الذي يدل على وجود إتساق داخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

- الإتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة

يبين ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

البيان	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
ادارة الوقت	0,786**	0.000
التنافسية	0,925**	0.000
**دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نتائج معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان مرتبطة بقوة وبصفة طردية مع درجتها الكلية، وأن القيمة الإحتمالية لكل معاملات الارتباط أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على الصدق البنائي للإستبيان مع محوريه، وأن كل محور يمثل متغيرا هاما ومؤثرا في الدراسة ويخدم الهدف من البحث.

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي

لقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على إستبانة إطارات المؤسسة الوطنية للدهن ، كما هو موضح في الجدول، وذلك لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ولهذا استخدمنا اختبار Shapiro-Whilk لأن عينة الدراسة أقل من 50، ويقوم هذا الإختبار على فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H0): بيانات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية وعليه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما أن كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) وعليه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-10): اختبار Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Sminov		
القيمة الاحتمالية	القيمة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحصائية	
0.286	0.966	0.200	0.101	ادارة الوقت
0.150	0.926	0.164	0.122	تنافسية المؤسسة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن القيمة الإحتمالية (sig) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة، بالإضافة الى تحليل إجابات العينة المدروسة للتأكد من صدق أو نفي الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

لقد تمت دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، وهذا كما يلي:

1- الجنس: يبين الجدول توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا

على النحو التالي:

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخريرية-

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

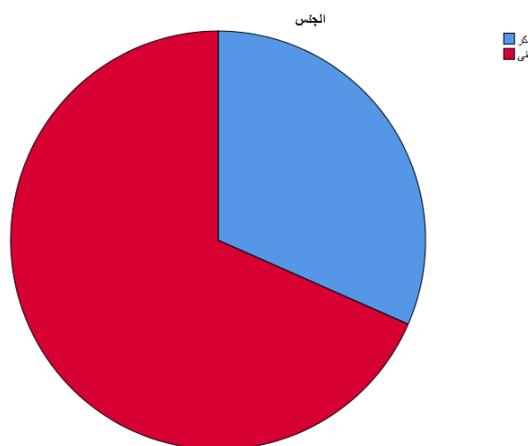
النسبة %	التكرار	الجنس
31.6	12	ذكر
68.4	26	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه من خلال تحليل اجابات الدراسة، أن معظم أفراد العينة من جنس أنثى بنسبة 68.4 % أي 26 موظفة، أما بالنسبة للموظفين فكانت 31.6 % أي 12 موظف.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات SPSS

3- الفئة العمرية: الجدول الاتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

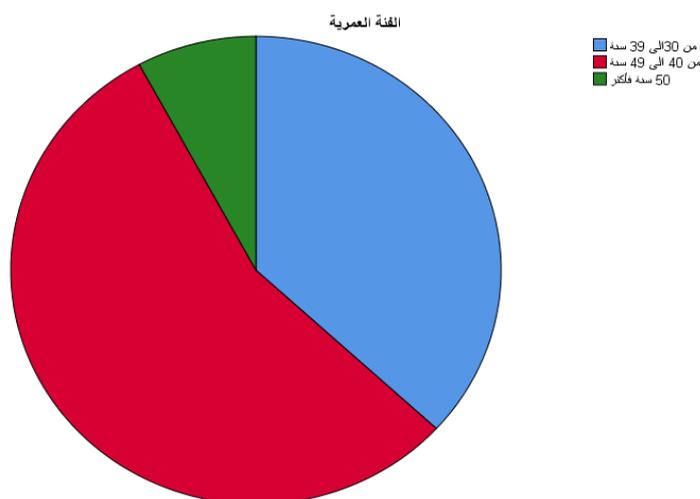
الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
36.8%	14	من 30 الى 39 سنة
55.3%	21	من 40 الى 49 سنة
7.9%	3	50 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب السن لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة كان سنهم يتراوح بين 40 الى 49 سنة بنسبة 55.3% أي 21 موظف، ونسبة 36.8% كان سنهم يتراوح بين 30 الى 39 سنة، ونسبة 7.9% كان سنهم يتراوح من 50 سنة فأكثر. وأن أغلبية الاطارات في الفئة التي يتراوح عمرها بين 40 و 49 سنة.

الشكل رقم (2-5): الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

4- المستوى التعليمي: سيتم في هذا العنصر تحليل عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

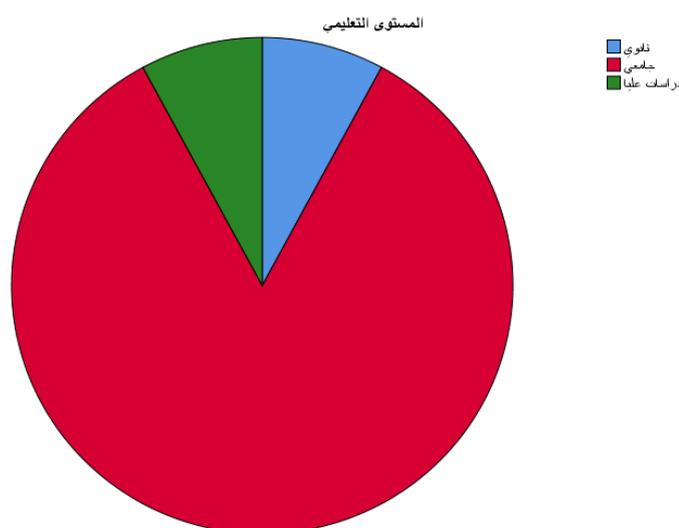
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	3	7.9
جامعي	32	84.2
دراسات عليا	3	7.9
المجموع	38	% 100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على برنامج

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 84.2%، كما جاءت في نفس المرتبة نسبة 7.9% للإطارات الذين لديهم مستوى ثانوي والإطارات الذين لديهم مستوى دراسات عليا.

ويمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

5- الخبرة: الجدول الموالي يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (2-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	5.3%
من خمس سنوات الى 10 سنوات	5	13.2%
أكثر من 10 سنوات	31	31%
المجموع	38	%100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن أغلب إطارات العينة محل الدراسة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة 81.6% ، ونسبة 13.2% بالنسبة للإطارات الذين لديهم خبرة بين 5 سنوات الى 10 سنوات، وأخيرا النسبة 5.3% التي جاءت في المرتبة الأخيرة للإطارات الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

ويمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الاتي:

الشكل رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

المطلب الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي لإدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن.

الجدول رقم (2-15): تحليل عبارات الاستبانة المرتبطة بإدارة الوقت

لإجابات أفراد عينة البحث

الرقم	عبارات ادارة الوقت	المتوسط الحسابي	الأهمية
	مهم وعاجل	4.15	1
4	أقوم بانجاز المهام الموكلة لي بأسرع وقت ممكن وأكبر جودة ممكنة	4.39	1
	مهم وغير عاجل	3.78	2
5	اخصص وقت للتخطيط وجدولة الاعمال	3.94	1
6	أعلم كم أمضي من الوقت في كل مهمة أقوم بها	3.86	2
7	أقوم كل يوم بعمل شيء يقربني من هدفي البعيد المدى	3.71	3
8	يبقى لدي وقت متبقي قبل الوصول الى الحل النهائي	3.63	4
	غير مهم وعاجل	3.57	3
9	اقوم بتفويض الأعمال بطريقة جيدة مع الزملاء أو المرؤوسين	3.65	3
10	أفوض الأعمال الروتينية وغير الجوهرية لغيري للقيام بها.	2.92	2
11	أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن	4.13	1
	غير مهم وغير عاجل	3.54	4
13	أهمل العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت	3.16	3
14	أقلل من الأعمال الروتينية قدر المستطاع	3.44	2
15	أتخلص من جميع الأعمال غير الهامة وغير العاجلة	3.5	1
	ادارة الوقت	3.76	

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

❖ بعد مهم وعاجل (السرعة في التنفيذ):

نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد السرعة في التنفيذ جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسطا حسابيا قدره 4.15، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرضية-

البعد يشير الى درجة قبول مرتفعة بدرجة موافق، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة يعطون هذا المعيار اهتماما كبيرا والدليل على ذلك أنهم يعملون بفترات محددة بالوقت، من خلال تطبيق منظر Outlook.

❖ بعد مهم وغير عاجل (التخطيط):

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد مهم وغير عاجل أو التخطيط جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف عين الدراسة، حيث حقق متوسطا حسابيا قدره 3.78 ، ووفق مقياس الدراسة فهذا البعد يشير الى درجة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته ما بين (3.63 و 3.94)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أنهم يخططون لأوقاتهم بطريقة جيدة.

❖ بعد غير مهم وعاجل (التفويض)

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد غير مهم وعاجل جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث حقق متوسطا حسابيا قدره 3.57 ، ووفق مقياس الدراسة فهذا البعد يشير الى درجة قبول عالية، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته ما بين (2.92 و 4.13)، مما يشير الى أن أغلب الاطارات يؤكدون بأنهم يقومون بتفويض الأعمال الغير جوهرية بطريقة جيدة.

❖ بعد غير مهم وغير عاجل

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد غير مهم وغير عاجل جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة حيث حقق متوسطا حسابيا قدره 3.54 ، ووفق مقياس الدراسة فهذا البعد يشير إلى درجة قبول عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (3.16 و 3.5)، مما يشير إلى أن أغلب الاطارات يؤكدون بأنهم يلغون المهام الغير المهمة وغير العاجلة من مخططاتهم.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محور إدارة الوقت حقق متوسطا حسابيا قدره 3.76، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا يشير الى درجة قبول مرتفعة، مما يشير إلى أن أغلب الإطارات يؤكدون على وجود مستوى عالي لإدارة الوقت بالمؤسسة المدروسة في المستوى التنظيمي، وذلك من خلال التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل والغير قابلة للتأجيل والتخطيط الجيد للوقت والتفويض الفعال للسلطات والإبتعاد عن مضيعات الوقت. ومنه الفرصة الأولى صحيحة.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الفرضية الثانية: هناك مستوى تنافسية عالي في المؤسسة الوطنية للدهن.

الجدول رقم (2-16): تحليل عبارات الإستبانة المرتبطة بتنافسية المؤسسة لإجابات أفراد عينة

البحث.

الرقم	عبارات التنافسية	المتوسط الحسابي	الأهمية
	الحصة السوقية	3.78	2
16	تعتبر المؤسسة رائدة في مجال عملها (سوق الدهن)	4.02	1
17	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات	4.02	1
18	تسعى المؤسسة الى التوسع بفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات	3.84	2
19	يمكن للمؤسسة أن تدخل الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين	3.37	4
20	تضع المؤسسة استراتيجيات كفيلة بالمحافظة على مركزها التنافسي	3.65	3
	التكلفة	3.00	5
21	أسعار المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافس	3.03	2
22	تعتمد المؤسسة سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج	3.47	1
23	مصاريف التوزيع منخفضة مقارنة بالمنافسين	3	3
24	تعتبر المصاريف الادارية منخفضة مقارنة بالمنافسين	2.74	5
25	تكلفة المنتجات منخفضة مقارنة بالمنافسين	2.87	4
26	تكاليف الانتاج منخفضة نظرا لانخفاض التالف	2.68	6
	الجودة	3.8	01
27	المؤسسة تقدم منتجات تحقق توقعات الزبون	3.71	4
28	معدل المنتجات المعيبة منخفض في المؤسسة	3.44	5
29	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات	3.76	3
30	للمؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها	3.97	2
31	تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية المستخدمة	4.10	1
	المرونة	3.59	4
32	تتميز المؤسسة بالمرونة في العمليات الانتاجية من حيث تغيير المكائن والآلات	3.89	1
33	تلتزم المؤسسة بمبدأ مرونة الحجم وتقوم بدراسات التنبؤ	3.42	4

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

		بالطلب النهائي	
3	3.50	تكيف المؤسسة أسعار منتجاتها وفق الظروف السائدة في السوق	34
2	3.57	تساهم ادارة الوقت في الاستجابة للتغيرات الكمية في الطلب على المنتج	35
3	3.71	التسليم	
2	3.6	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتج بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد والمتفق عليه	36
1	3.94	توفر المؤسسة وسائل نقل تسهل وتسرع وتضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب	37
3	3.57	تتمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة	38
	3.24	تنافسية المؤسسة	

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS

❖ بعد الحصة السوقية:

يشير الجدول أعلاه أن بعد الحصة السوقية جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل إطارات المؤسسة حيث حقق متوسطا حسابيا قدر ب 3.78، ووفق مقياس الدراسة هذا البعد يشير إلى درجة قبول عالية حيث تراوحت متوسطات عباراتها ما بين (3.37 و 4.02)، وهذا يعني موافقة عالية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس الحصة السوقية، مما يعني إهتمام المؤسسة بحصتها السوقية من أجل تعزيز موقفها التنافسي.

❖ بعد التكلفة:

يشير الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التكلفة تراوحت ما بين (2.68 و 3.47)، وهذا يدل على موافقة متوسطة على العبارات التي تقيس التكلفة، حيث تحتل هذا البعد المرتبة 05 من حيث الأهمية المعطاة من قبل إطارات المؤسسة و هذا يشير إلى أن المؤسسة تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.

❖ الجودة:

يتضح من الجدول أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد العينة وهذا يشير الى أن المؤسسة تهتم بجودة منتجاتها، حيث تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.44 و 4.10)، وهذا يدل على موافقة عالية على العبارات التي تقيس الجودة، وهذا يعني أن الجودة مؤشر جيد لقياس تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.

❖ المرونة:

يشير الجدول أن بعد المرونة جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل افراد العينة، حيث تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.42 و 3.89)، وهذا يدل على موافقة عالية على العبارات التي تقيس المرونة، وهذا يعني أن المرونة مؤشر جيد لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

❖ التسليم:

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التسليم جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة من قبل إطارات المؤسسة، حيث تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.57 و 3.94)، وهذا يدل على موافقة عالية على العبارات التي تقيس بعد التسليم، بحيث جاءت العبارة "توفر المؤسسة وسائل نقل تسهل وتسرع وتضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب" في المرتبة الأولى من حيث درجات الموافقة مما يعني أن المؤسسة تعطي إهتمام لسرعة التسليم في حدود طاقاتها.

من خلال تحليل أبعاد التنافسية ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن بكل أبعادها جيدة حسب رأي المستجوبين من إطاراتها، وذلك من خلال الدخول إلى الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين مما يعزز حصتها السوقية، والتخفيض من المنتجات المعيبة عن طريق الوقاية التي تقلص من الحاجة لإنفاق الوقت والجهد والمال،

كما تهتم المؤسسة بالتسليم والمرونة والتكلفة. ومنه نقول أن الفرضية صحيحة.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الفرضية الثالثة: هناك إرتباط قوي ذو دلالة احصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.

الإرتباط له فرضيتان:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد ارتباط بين المتغيرين.

نقبل الفرضية الصفرية عندما تكون القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل أو يساوي 0.05.

تم اختبار الفرضية من خلال إجراء التحليل المناسب، إذ تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون "Person" للتحقق من العلاقة بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الإقتصادية كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-17): يوضح علاقة الإرتباط بين متغيري الدراسة.

Corrélations

	ادارة الوقت	تنافسية المؤسسة
ادارة الوقت	1	,504**
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,001
N	38	38
تنافسية المؤسسة	,504**	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,001	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحتمالية للإختبار تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أنه يوجد علاقة إرتباط معنوية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.504)، عند مستوى دلالة معنوية 0.001، وتظهر القيمة

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة ، أي أنه كلما زاد استخدام إدارة الوقت زاد ذلك من تحسين تنافسية المؤسسة والعكس، وتظهر قيمة معامل الارتباط إلى وجود ارتباط متوسط. وبالتالي الفرضية خاطئة.

إختبار الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط :

الجدول رقم (2-18): معامل الارتباط والتحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,234	,35031

a. Prédicteurs : (Constante), ادارة الوقت,

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يلاحظ ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0.504$ يبين تأثير ادارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.
- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.254$ أي أن ما قيمته 25.4 % من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن تأثير إدارة الوقت وأن الباقي 74.6% يرجع إلى عوامل أخرى.

إختبار ANOVA: يبين هذا الإختبار هل هذا النموذج يمكن الإعتماد على نتائجه، فهو يبين الدلالة الإحصائية لاختبار f فإذا كانت Sig أقل من 0.05 يمكن القول أن هذا النموذج ذو دلالة إحصائية ويمكن الإعتماد على نتائجه.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

الجدول رقم (2-19): تحليل التباين لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,507	1	1,507	12,277	,001 ^b
	de Student	4,418	36	,123		
	Total	5,925	37			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة الوقت

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن Sig أقل من 0.05 ومنه يمكن القول أن هذا النموذج ذو دلالة إحصائية ويمكن الإعتماد على نتائجه.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,003	,644	Bêta	1,559	,128
	ادارة الوقت	,634	,181	,504	3,504	,001

a. Variable dépendante : التنافسية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن $T=3.5$ و $Sig=0.001$ وهي ذات دلالة إحصائية لأنها اقل من 0.05 وهذا يدل على وجود أثر بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة.

كتابة معادلة الانحدار

تنافسية المؤسسة = $0.634+1.003$ (ادارة الوقت)

الفصل الثاني: واقع أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن – الأخرية-

وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة الوقت يؤدي إلى زيادة التأثير في تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن بقيمة 0.634.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن وعليه فإن الفرضية صحيحة.

- إختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التنافسية بالمؤسسة ترجع لمتغيرات البيانات الشخصية.

نحاول إختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى التنافسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى التنافسية والجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances égales	2,244	,143	-3,240	36	,003	-,40359	,12458	-,65624	-,15094
	Hypothèse de variances inégales			-2,679	14,558	,018	-,40359	,15064	-,72553	-,08165

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرزية-

من الجدول نلاحظ أن F-Sig أكبر من 0.05 يعني المجتمع متجانس فنأخذ السطر الأول ومنه SIG=0.03 وهي أقل من 0.05 ومنه نقول أن هناك فروق حول مستوى التنافسية بين الذكور والإناث.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تنافسية	ذكر	12	2,9733	,48522	,14007
المؤسسة	انثى	26	3,3769	,28266	,05543

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بناء على نتائج ابحور حبه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإناث والذكور لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي للإناث أعلى من المتوسط الحسابي للذكور.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول مستوى التنافسية ومتغير الخبرة.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول.

ANOVA

تنافسية المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,774	2	,387	2,628	,086
Intragroupes	5,151	35	,147		
Total	5,925	37			

المصدر: من مخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول أن F-SIG=0.086 أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنافسية حسب متغير الخبرة.

- نفرض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة ومتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: واقع أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن - الأخرية-

ANOVA

تنافسية المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,675	2	,338	2,250	,120
Intragroupes	5,250	35	,150		
Total	5,925	37			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن F-SIG أكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنافسية والمستوى التعليمي.

- نفرض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى التنافسية ومتغير الفئة العمرية.

ANOVA

تنافسية المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,265	2	,633	4,752	,015
Intragroupes	4,659	35	,133		
Total	5,925	37			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن F-SIG أقل من 0.05 ومنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة ومتغير الفئة العمرية.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: تنافسية المؤسسة

LSD

العمرية الفئة (I)	العمرية الفئة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
39 الى 30 من سنة	49 الى 40 من سنة	-,01429	,12589	,910	-,2699	,2413
39 الى 30 من سنة	فأكثر سنة 50	,66762*	,23213	,007	,1964	1,1389
49 الى 40 من سنة	39 الى 30 من سنة	,01429	,12589	,910	-,2413	,2699
49 الى 40 من سنة	فأكثر سنة 50	,68190*	,22520	,005	,2247	1,1391
50 الى 30 من سنة	39 الى 30 من سنة	-,66762*	,23213	,007	-1,1389	-,1964
50 الى 30 من سنة	49 الى 40 من سنة	-,68190*	,22520	,005	-1,1391	-,2247

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول مستوى التنافسية والفئة العمرية. ومنه الفرضية صحيحة.

وكمحصلة نهائية لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن عالي، وصحة الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن مرتفع، وعدم صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد ارتباط قوي بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، كما أثبتنا صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، وصحة الفرضية الخامسة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع إلى البيانات الشخصية (الجنس والفئة العمرية).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وذلك بالإعتماد على العديد من أساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك قصد التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت ممثلة في أبعادها الأربعة حسب مصفوفة ازنهور لإدارة الوقت (مهم وعاجل، مهم وغير عاجل، غير مهم وعاجل، غير مهم وغير عاجل)، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية بأبعادها (الحصة السوقية، التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). وبعد توزيع الاستبيان واسترجاعه قمنا بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقاً من عدمها، إذ أثبتنا صحة الفرضية الأولى والثانية ليتأكد وجود مستوى عالي لإدارة الوقت والتنافسية بالمؤسسة الوطنية للدهن وعدم صحة الفرضية الثالثة حول وجود ارتباط قوي بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، إذ قدر الارتباط بالمتوسط، كما أثبتنا صحة الفرضية الثالثة ليتأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية). ومنه يمكن التوصل إلى خلاصة مفادها بأن إدارة الوقت لها أثر على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن.

الخطمة

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي أثارت إهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة ، فالوقت هو الوسيلة التي تتخذها الإدارة بهدف إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل منظم وفعال حيث تعطي إدارة الوقت صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات وأكثرها عائدا وإنتاجيه، مما حتم على المؤسسات المعاصرة وخاصة الاقتصادية التوجه إلى تطبيق إدارة الوقت كميزة تنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها بيئة الأعمال.

كل هذا جعل من الإعتماد على تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية ضرورة حتمية من ضروريات بقاء المؤسسة على المدى البعيد وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات الأخرى.

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة متغيرات الدراسة إدارة الوقت (المتغير المستقل) وتنافسية المؤسسة الاقتصادية (المتغير التابع)، توصلنا الى مجموعة من النتائج:

النتائج النظرية

- إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة، ولا يمكن تصور أي نظام يقوم بعمله من دون وجود إدارة جيدة للوقت نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.
- للوقت دور بالغ الأهمية في العملية الإدارية لتعزيزه للقدرة التنافسية للمؤسسة بتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت ممكن.
- تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساعد المؤسسة على خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات، زيادة الإيرادات رفع المرونة لتلبية رغبات الزبائن وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

الخاتمة

النتائج التطبيقية

- إجابات الباحثين حول مستوى إدارة الوقت بالمؤسسة الوطنية للدهن مرتفع وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الخاصة بكل بعد. وبالتالي الفرضية الأولى صحيحة.
- إجابات الباحثين حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن كان مرتفعا وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لكل بعد والبالغ على التوالي (الحصة السوقية 3.78، التكلفة 3 ، الجودة 3.8 ، المرونة 3.59، التسليم 3.71). وبالتالي الفرضية الثانية صحيحة.
- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية متوسط بين إدارة الوقت وتنافسية المؤسسة الوطنية للدهن. وبالتالي الفرضية الثالثة خاطئة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغت قيمة درجة التأثير أو معامل الانحدار (0.634) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق ادارة الوقت بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.634) في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة الاقتصادية). وبالتالي الفرضية الرابعة صحيحة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع لمتغيرات البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين حول مستوى تنافسية المؤسسة الوطنية للدهن ترجع لمتغيرات البيانات الشخصية (المستوى التعليمي، الخبرة)، وبالتالي الفرضية الخامسة صحيحة.

الاقتراحات:

وفقا للنتائج المتوصل إليها، وبالإعتماد على الإطار النظري للدراسة، يمكن تقديم الإقتراحات

التالية:

- من الضروري للوطنية للدهن أن تتأكد من أن إدارة الوقت لها دور هام في تحسين تنافسياتها.
- محاولة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد ولو بالشكل القليل.
- تحفيز العمال من أجل الوصول إلى مرونة في التطبيق الفعال لإدارة الوقت.

آفاق الدراسة

مما لا شك فيه أن البحث يحتوي على نقائص من الجهة المنهجية أو العلمية لأنه لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الإقتصادية وبهذا نقترح الإشكاليات التالية

- أثر إدارة الوقت في تنظيم المؤسسة الإقتصادية.
- عوائق ومشاكل تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت محمد، إدارة الوقت، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 2- أبو شيخة نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019.
- 3- أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 4- البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ الأردن، 2019.
- 5- اللامي غسان، البياتي أميرة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- المغربي محمد الفاتح محمود، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.
- 7- العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
- 10- الفقي ابراهيم، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2009.
- 11- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003.
- 12- الصرن رعد، صقور مجد، إستراتيجيات وسياسات التسويق، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2010.
- 13- الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 14- ار.كوفي ستيفن، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 15- الخضير محسن احمد، الادارة التنافسية للوقت، اثيرك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 16- لغامدي محمد بن فوزي، إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، ، الدمام، 2018.
- 17- بوران سمية عامر، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب ال أكاديمي، 2016.
- 18- بن عنتر عبد الرحمان، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

قائمة المراجع

- 19- هـنار ابراهيم، حكمت رشيد سلطان، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 20- يوكس سوزان وفيل ايفانز، المنافسة والتنمية، قوة الأسواق التنافسية، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2010.
- 21- مسلم عبد الله حسن، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 22- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 23- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 24- عبد العزيز علاء الدين، إدارة الإرادة مهارات ضرورية للحياة، فرست بوك للنشر والتوزيع، 149.
- 25- عبوي زيد منير، إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 26- صلاح عباس، "إدارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 27- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، الأردن، 2010.
- 28- شحادة محمد أمين، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار بن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 29- ثابت زهير، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 30- ثابت عبد الرحمان إدريس، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.

ثانياً: المذكرات

- 1- البرديني خلود وليد عيد، نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 2- العيداني حبيبة، اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

قائمة المراجع

- 3- بوخریصة خدیجة، الیقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014-2015.
- 4- بوغاري فاطمة الزهراء، إستراتيجية التوقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، 2016/2017.
- 5- بلجازية عمر، أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 6- بعلوشة أحمد رسمي، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 7- زواو ضياء الدين، دور الیقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2013.
- 8- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
- 9- كاكي عبد الكريم، أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الإقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة غرداية، 2010/2011.
- 10- سفاري أسماء، أثر الأنترنت على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2008/2009.
- 11- قاسم شاوش سعيدة، الإتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية، بحث لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013.

ثالثا: المقالات

- 1- بو عیسی ریاض، بن سحنون سمیر، أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019.
- 2- بن زهية محمد، أثر ممارسات الإنتاج في الوقت المحدد على تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 06، العدد 02، 2022.

قائمة المراجع

- 3- بن ستره آمال، شيشة نوال، إستخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد: 02، 2021.
- 4- بن عباس شامية، معيوف هدى، إستخدام التخطيط الشبكي بتقنية جانت في إنشاء مشروع بيداغوجي، مجلة الدراسات الكمية، عدد 03، 2017.
- 5- بن خيرة ميلود، الإطار النظري للإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتخفيض التكاليف ودوره في تحسين الأداء المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 09، 2021.
- 6- برحومة عبد الحميد، بن عامر صافية، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الحصول على المخزون الصفري، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، العدد 02، جوان 2017.
- 7- دليوح سمير، بن موفق رقية، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة البناء الإقتصادي، العدد 1، جوان 2018.
- 8- وهيبة حليلة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد وقواعد إرسائه، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، جوان 2018.
- 9- حوشين كمال، بن دحمان بهجة، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، 2022.
- 10- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 1، جوان 2021.
- 11- عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 ، ديسمبر 2017.
- 12- صديقي فطيمة، بوسهمين أحمد، تحليل وتقييم المشروعات، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد 01، أبريل 2020.
- 13- روازقي محمد، عباس نجمة، محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- 14- شناف خديجة، الوقت في العمل المؤسسي، قيمته وأساليبه إدارته، مجلة العلوم الإنسانية الإجتماعية، العدد 30، سبتمبر 2017.

قائمة المراجع

15- شنبى صورية ، بن لخصر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، العدد 2، 2017.

رابعاً: الملتقيات

1- العوض محمد بن عبد الله، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي(الواقع وفاق التسويق)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

2- زواوي الحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

3- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، مصر، تموز 2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1- جينارو كوفانو مصفوفة ايزنهاور ولماذا هي مهمة في ادارة الاعمال

<https://fourweekmba.com/ar/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A7%D8%AA->

[/D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84](https://fourweekmba.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84) تاريخ

الاطلاع (2023/04/04).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بعنوان: أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تحية طيبة وبعد:

سيدي، سيدتي

في اطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص "ادارة أعمال " حول موضوع " أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاقتصادية" وكانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم المساهمة في هذا العمل العلمي عن طريق الاجابة على هذه الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة موضوعية.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في اطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى، وسيتم الاهتمام بسرية بيانات المستجوبين.

ملاحظة هامة:

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من العبارات نرجو منكم وضع علامة (X) مكان الخانة التي تعبر عن اختياركم.

الأستاذ المشرف

د. بوساق كريمة

الطالبة شنيعة رييحة

السنة الجامعية 2023/2022

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

الفئة العمرية:

من 30 سنة الى 39 سنة

من 40 سنة الى 49 سنة

50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الملاحق

الجزء الثاني:

المحور الأول: إدارة الوقت

أبعاد ادارة الوقت	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مهم وعاجل (السرعة في التنفيذ)	1	أحاول تقدير الوقت في انجاز مهامي اليومية					
	2	غالبا ما أحقق التزاماتي في الوقت المحدد					
	3	أميز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل					
مهم وغير عاجل (التخطيط)	4	أقوم بانجاز المهام الموكلة لي بأسرع وقت ممكن وأكبر جودة ممكنة					
	5	أخصص وقت للتخطيط وجدولة الأعمال					
	6	أعلم كم أمضي من الوقت في كل مهمة أقوم بها					
	7	أقوم كل يوم بعمل شيء يقربني من هدفي البعيد المدى					
	8	يبقى لدي وقت متبقي قبل الوصول الى الحل النهائي					
	9	اقوم بتفويض الأعمال بطريقة جيدة مع الزملاء أو المرؤوسين					
	10	أفوض الأعمال الروتينية وغير الجوهرية لغيري للقيام بها					
	11	أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن					
غير مهم وغير عاجل (الالغاء)	12	أتعامل بفاعلية مع الزائرين الذين يهدرون الوقت					
	13	أهمل العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت					
	14	أقلل من الأعمال الروتينية قدر المستطاع					
	15	أتخلص من جميع الأعمال غير الهامة وغير العاجلة					

الملاحق

المحور الثاني: التنافسية

أبعاد التنافسية	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحصة السوقية	16	تعتبر المؤسسة رائدة في مجال عملها (سوق الدهن)					
	17	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات					
	18	تسعى المؤسسة الى التوسع بفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات					
	19	يمكن للمؤسسة أن تدخل الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين					
	20	تضع المؤسسة استراتيجيات كفيلة بالمحافظة على مركزها التنافسي					
التكلفة	21	أسعار المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافس					
	22	تعتمد المؤسسة سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج					
	23	مصاريف التوزيع منخفضة مقارنة بالمنافسين					
	24	تعتبر المصاريف الادارية منخفضة مقارنة بالمنافسين					
	25	تكلفة المنتجات منخفضة مقارنة بالمنافسين					
	26	تكاليف الانتاج منخفضة نظرا لانخفاض التالف					
الجودة	27	المؤسسة تقدم منتجات تحقق توقعات الزبون					
	28	معدل المنتجات المعيبة منخفض في المؤسسة					
	29	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات					
	30	للمؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها					

الملاحق

					تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية المستخدمة	31	
					تتميز المؤسسة بالمرونة في العمليات الانتاجية من حيث تغير المكائن والآلات	32	المرونة
					تلتزم المؤسسة بمبدأ مرونة الحجم وتقوم بدراسات التنبؤ بالطلب النهائي	33	
					تكيف المؤسسة أسعار منتجاتها وفق الظروف السائدة في السوق	34	
					تساهم ادارة الوقت في الاستجابة للتغيرات الكمية في الطلب على المنتج	35	
					تلتزم المؤسسة بتسليم المنتج بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد والمتفق عليه	36	التسليم
					توفر المؤسسة وسائل نقل تسهل وتسرع وتضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب	37	
					تتمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة	38	

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الرتبة العلمية	لقب واسم المحكم	الجامعة المنتسب اليها
01	دكتور	بوساق كريمة	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
02	أستاذ-دكتور	عرقوب واعلي	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
03	دكتور	شريف فطيمة	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
04	دكتور	بوعزوز جهاد	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
05	دكتور	بوزيد مروان	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
06	دكتور	مقدود وهيبه	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
07	دكتور	شيخاوي سهام	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
08	دكتور	شتوان نسيم	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
09	دكتور	قذايفة أمينة	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-
10	أستاذ دكتور	بوستة محمد	جامعة امحمد بوقرة-بومرداس-

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	38

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
اليومية مهامى انجاز الوقتى تقدير احاول	133,6579	172,123	,289	,879
المحدد الوقت فى التزاماتى أحقق ما غالبا	134,1842	173,722	,119	,883
والغير للتأجيل القابلة القرارات بين أميز للتأجيل قابلة	133,6316	177,158	-,001	,882
بأسرع لى الموكلة المهام بانجاز أقوم ممكنة جودة وأكبر ممكن وقت	133,5000	173,014	,280	,879
الأعمال وجدولة للتخطيط وقت أخصص	133,9474	162,916	,672	,872
مهمة كل فى الوقت من امضى كم أعلم بها أقوم	134,0263	164,188	,575	,874
هدفى من يقربنى بشيء يوم كل أقوم المدى البعيد	134,1842	163,776	,660	,872
الى الوصول قبل متبقى وقت لذى ببقى النهائي الحل	134,2632	164,902	,559	,874
مع جيدة بطريقة الأعمال بتفويض أقوم المرؤوسين أو الزملاء	134,2368	169,915	,304	,879
الجوهرية وغير الروتينية الأعمال أفضى بها للقيام لغيرى	134,9737	173,378	,108	,884

الملاحق

العمل وقت من الاستفادة على أحرص ممکن وقت بأكبر	133,7632	171,753	,347	,878
يهدرون الذين الزائرين مع بفاعلية أتعامل الوقت	134,2895	175,346	,048	,884
ضياح الى تؤدي التي العوامل أهمل الوقت	134,2632	176,686	-,018	,887
المستطاع قدر الروتينية الاعمال من أقل	134,4474	175,227	,070	,883
هامة الغير الاعمال جميع من أتخلص عاجلة والغير	134,3947	173,272	,086	,886
عملها مجال في رائدة المؤسسة تعتبر	133,8684	168,280	,460	,876
المبيعات زيادة على المؤسسة تعمل	133,8684	168,334	,521	,876
أسواق بفتح التوسع الى المؤسسة تسعى للايرادات جديدة مصادر وخلق جديدة	134,0526	169,511	,529	,876
الجديدة الأسواق تدخل ان للمؤسسة يمكن المنافسين من أكبر بسرعة	134,5263	165,499	,530	,875
كفيلة استراتيجيات المؤسسة تضع التنافسي مركزها على بالمحافظة	134,2368	164,618	,577	,874
مقارنة منخفضة المؤسسة أسعار بالمنافسين	134,8684	164,063	,451	,876
مع تتوافق توزيع سياسة المؤسسة تعتمد المنتج خصوصية	134,4211	163,602	,615	,873
مقارنة منخفضة التوزيع مصاريف بالمنافسين	134,8947	169,070	,347	,878
منخفضة الادارية المصاريف تعتبر بالمنافسين مقارنة	135,1579	167,110	,519	,875
مقارنة منخفضة المنتجات تكلفة بالمنافسين	135,0263	164,945	,463	,876
لانخفاض نظر منخفضة الانتاج تكاليف التالف	135,2105	170,927	,287	,879
توقعات تحقق منتجات تقدم المؤسسة الزبون	134,1842	168,154	,392	,877
في منخفض المعيبة المنتجات معدل المؤسسة	134,4474	175,984	,039	,883
المستمر بالتحسين المؤسسة تقوم للمنتجات	134,1316	163,307	,668	,872
بحودة عالية ثقة لهم زبائن للمؤسسة منتجاتها	133,9211	170,183	,441	,877
الاولية المواد جودة المؤسسة تهتم المستخدمة	133,7895	167,900	,473	,876
العمليات في بالمرونة المؤسسة تتميز والالات المكنان تغير حيث من الانتاجية	134,0000	165,135	,516	,875

الملاحق

وتقوم الحجم مرونة بمبدا المؤسسة تلتزم النهائي بالطلب التنبؤ بدراسات	134,4737	168,094	,441	,876
وفق منتجاتها أسعار المؤسسة تكيف السوق في السائدة الظروف	134,3947	164,083	,567	,874
الاستجابة في الوقت ادارة تساهم المنتج على الطلب في الكمية للتغيرات	134,3158	163,303	,695	,872
بالكميات المنتج بتسليم المؤسسة تلتزم عليه والمتفق المحدد الوقت في المطلوبة	134,2895	165,130	,450	,876
وتسرع تسهل نقل وسائل المؤسسة توفر بالوقت المنتجات وصول وتضمن المناسب	133,9474	167,997	,417	,877
الطلبات تلبية في بالسرعة المؤسسة تتمتع المفاجئة	134,3158	166,979	,416	,877

Statistiques

		الجنس	العمرية الفئة	التعليمي المستوى	الخبرة
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	31,6	31,6	31,6
	انثى	26	68,4	68,4	100,0
Total		38	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 39 الى 30 من	14	36,8	36,8	36,8
	سنة 49 الى 40 من	21	55,3	55,3	92,1
	فأكثر سنة 50	3	7,9	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

الملاحق

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	7,9	7,9	7,9
	جامعي	32	84,2	84,2	92,1
	عليا دراسات	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	5,3	5,3	5,3
	سنوات 10 الى سنوات 5 من	5	13,2	13,2	18,4
	سنوات 10 من أكثر	31	81,6	81,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Corrélations

		AXE01	AXE02	AXETOT
AXE01	Corrélation de Pearson	1	,504**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	38	38	38
AXE02	Corrélation de Pearson	,504**	1	,925**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	38	38	38
AXETOT	Corrélation de Pearson	,786**	,925**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
AXE01	,101	38	,200*	,966	38	,286
AXE02	,122	38	,164	,926	38	,150

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors